UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

IRACI DE SOUZA JOÃO

Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais

ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a SIMONE VASCONCELOS RIBEIRO GALINA

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof.^a Dr.^a Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

IRACI DE SOUZA JOÃO

Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP”.

ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a SIMONE
VASCONCELOS RIBEIRO GALINA

RIBEIRÃO PRETO

2014

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

João, Iraci de Souza

Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais.
Ribeirão Preto, 2014.
152 p. : il. ; 30 cm

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Gestão da Inovação e Sustentabilidade.

Orientadora: Galina, Simone Vasconcelos Ribeiro.

1. Negócio social. 2. Inovação social. 3. Bem-estar social. 4. Estrutura de gestão da inovação social

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOÃO, Iraci de Souza

Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

BANCA EXAMINADORA

Nome dos Participantes da Banca	Função	Sigla da CPG	Resultado
Simone Vasconcelos Ribeiro Galina	Presidente	FEARP - USP	Aprovado
Andréa Paula Segatto	Titular	UFPR - Externo	Aprovado
Graziella Maria Comini	Titular	FEA - USP	Aprovado
Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebeh	Titular	FEARP - USP	Aprovado
Charbel José Chiappetta Jabbour	Titular	UNESP - Externo	Aprovado

Resultado Final: Aprovado

Parecer da Comissão Julgadora *

Eu, Matheus Carlos da Costa , lavrei o presente relatório, que assino juntamente com os(as) Senhores(as) examinadores. Ribeirão Preto, aos 24 dias do mês de outubro de 2014.

Andréa Paula Segatto

Graziella Maria Comini

Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebeh

Charbel José Chiappetta Jabbour

Simone Vasconcelos Ribeiro Galina
Presidente da Comissão Julgadora

DEDICATÓRIA

A todos os empreendedores sociais, agentes da mudança, que se dedicam à construção de um mundo melhor.

Aos meus amados sobrinhos e afilhados Isaac e Rafael.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua incrível generosidade para comigo.

À Universidade de São Paulo, especialmente, ao campus de Ribeirão Preto, pelo privilégio de estudar em uma instituição de ensino e pesquisa de excelência, da qual tenho muito orgulho.

À minha competente, dedicada e atenciosa orientadora prof.^a Dr.^a Simone V. R. Galina, por ter aceito o desafio que representou esta pesquisa, por ter incentivado incansavelmente meu amadurecimento como pesquisadora, por ter me guiado e respeitado minhas decisões. Com você aprendi a discutir ciência. Pelos conselhos e pelo relacionamento prazeroso construído nesses anos.

Ao prof. Dr. Charbel J. C. Jabbour, por acompanhar este estudo desde a escolha do tema, pelas contribuições no exame de qualificação e por ser exemplo para nós jovens pesquisadores.

À prof.^a Dr.^a Graziella M. Comini, pelas contribuições no exame de qualificação e pelo apoio na continuidade do estudo.

Aos prof^{es}. Dr^{es}. Adriana B. N. Viana e Luis P. Bignetti, pelos importantes apontamentos realizados na fase de pré-teste do questionário.

À equipe do projeto Brasil 27, pela parceria nas fases de coleta de dados e pré-teste do questionário.

Ao Centro de Estatística Aplicada – Instituto de Matemática e Estatística (IME) – USP, por tornar viável a análise quantitativa deste estudo.

À Omar Haddad, Antonio Baile, Cesar Caballero, Jussara Matsuda, Mario Sérgio Adolphi Jr., José Paixão e aos demais 71 empreendedores sociais da *survey*, por colaborarem com a pesquisa e, principalmente, por serem agentes da mudança. Conhecer o negócio que vocês construíram mais que um aprendizado científico, foi uma lição de vida.

À biblioteca do central da USP de Ribeirão Preto, pela revisão deste trabalho de acordo com as diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP.

Ao Consórcio Doutoral da ANPAD 2012, cujas sugestões contribuíram significativamente para o delineamento dessa pesquisa.

Aos docentes e técnicos administrativos da FEA-RP, pelo conhecimento transmitido, pelo pronto e eficiente atendimento e pela boa convivência nesses seis anos de casa.

À Capes, por meio da verba PROAP, por me permitir participar de dois importantes eventos científicos que em muito contribuíram para o avanço desta pesquisa.

Ao Programa Santander de Bolsas de Mobilidade Internacional, que me permitiu realizar doutorado sanduiche e aprofundar os conhecimentos sobre empresas sociais, além do crescimento acadêmico e pessoal.

Agradezco a prof. Dra. Isabel Vidal Martínez por la oportunidad de realizar parte del doctorado en el Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES) - Universidad de Barcelona (UB), a Miquel Vidal por la ayuda para contactar a las empresas sociales y por indicarme los eventos sobre el tema de empresa social en el tiempo que estuve en CIES, a Michaela Giovannini por compartir el conocimiento y experiencia adquirida en Euricse, a Fabiola Reyes e Idoia Hernández por la agradable convivencia en la residencia, por las “clases” de español y por la amistad, y a Nicole Olguin por toda la ayuda con las traducciones, por el cariño, amistad y apoyo.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) - campus Uberlândia e campus Uberlândia Centro. Nesses 54 meses de doutorado, as viagens entre Uberlândia – MG e Ribeirão Preto – SP se aproximaram de 82.000 km, o que seria suficiente para dar duas voltas ao planeta Terra, e sem o apoio dos gestores, dos colegas professores, em especial, Breno, Bruno, Miriellen, José Carlos, Priscila e Sabrina, e dos alunos, com certeza, não teria sido possível conciliar o doutorado e o trabalho, por isso, o meu muito obrigada.

Aos meus pais, pelo amor, carinho, orações e por nunca limitarem a minha busca pelos meus sonhos. Agradeço ainda por dividirem comigo as angústias e as conquistas do doutorado.

À minha irmã Marina, pela dedicação, apoio, amor e, especialmente, por ser meu exemplo, sem ele, essa e outras conquistas estariam vagando no mundo dos sonhos.

A todos os amigos que perto ou longe, estiveram na torcida, pela paciência com que ouviram as lamentações e sobretudo por tornarem mais leve o “fardo” que foi o desafio de se fazer um doutorado trabalhando. Minha eterna gratidão Bruno Galet, Caroline Severino, Susana Rieck, Thiago Taham, Maria Fernanda Ruggiero, Ana Clara Costa, Ricardo Boaventura, Edinalva Ponciano, Juliana Scriptore, Alisson Andrade e Jaqueline Duarte (*in memoriam*).

Ao povo paulista, por financiar meus estudos, desde a educação infantil até o doutorado. Espero retribuir satisfatoriamente o investimento!

“A vida de um indivíduo só faz sentido se ajuda a tornar a vida das demais criaturas mais nobres e mais bela.”

Albert Einstein

RESUMO

JOÃO, I. S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. 2014. 153 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

A inovação social (IS) ganhou destaque nos últimos anos devido à demanda por abordagens mais efetivas dos problemas sociais, e, por isso, a IS é principalmente desenvolvida por empresas cuja missão é social. Contudo, estruturas que auxiliem a empresa social (ES) a gerir a IS são escassas e adaptadas de outros contextos e/ou de casos específicos. Assim, o objetivo deste estudo foi propor um modelo de gestão da inovação social, a partir de práticas efetivas recomendadas pela literatura e das adotadas pelas ES inovadoras, que contribua para potencializar a sua capacidade de inovar socialmente. Foram realizadas entrevistas com representantes de seis ES, os resultados foram analisados à luz da teoria sobre inovação e empresa social e empregada a técnica de análise proposicional quantitativa (APQ). Posteriormente, foi realizada uma regressão logística com dados de uma *survey* com 71 empresas sociais, o que evidenciou que inovação aberta e gestão de portfólio de projetos de inovação aumentaram, respectivamente, em 3,56 e 3,13 vezes as chances da empresa social inovar socialmente. As ES investigadas iniciaram suas atividades a partir de uma inovação (55%), atuam em diversos setores, são de pequeno porte, reinvestem o lucro na empresa, mas permitem a sua distribuição e realizaram algum tipo de inovação (92%), sendo a IS, seguida da inovação tecnológica (produto e processo), as mais comuns. O modelo proposto é formado por um conjunto de práticas distribuídas em sete momentos: mapeamento (monitoramento de redes sociais, envolvimento dos usuários e entendimento das causas do problema social), seleção (gestão de portfólio estratégico), mobilização do conhecimento (máximo envolvimento da rede, *benchmarking*, ambiente criativo e visão periférica) implementação (gestão de portfólio operacional), avaliação (fóruns virtuais, grupo focado e análise técnica), difusão (rede como difusora da IS, repositório do conhecimento e franquia) e mudança sistêmica. O enfoque da inovação aberta é o principal diferencial da estrutura, portanto, são agentes do processo a ES, outras empresas, organizações de apoio, governo, investidores/apoiadores, e outros colaboradores com participações pontuais, e a geração de valor social interesse maior que une e orienta todos os integrantes da rede.

Palavras-chave: Negócio social. Inovação social. Bem-estar social. Estrutura de gestão da inovação social

ABSTRACT

JOÃO, I. S. **Management Model of Social Innovation for Social Enterprises**. 2014. 153 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

In recent years, Social Innovation (SI) has gained prominence due to the demand for more effective approaches to social problems. They are addressed in the development of SI in order to generate social welfare and, for this reason, the SI is mainly developed by companies that pursue a social mission. Notwithstanding, structures to aid social enterprise (SE) managing the SI are scarce, adapted from other contexts, or even from specific cases. Thus, the aim of this study was to propose a management model of social innovation, from effective practices recommended in the literature, and also from the practices adopted by the innovative SEs, which can contribute to enhance their ability to innovate socially. To this end, interviews with representatives of six SE were carried out. The results were analyzed based on the theory of SI and SE, and the Quantitative Propositional Analysis technique (QPA) was adopted. Subsequently, a logistic regression was performed comprising data from a survey covering 71 social enterprises. The assessment indicated that open innovation and portfolio management of innovation projects, respectively, increased in 3.56 and 3.13 times the likelihood of SE to innovate socially. The SE investigated are small businesses which have started their activities from an innovation (55%), operate in several industries, reinvest profits in the company, but allow their distribution, and have performed some type of innovation (92%), having the SI preceding technological innovation (product and process) as the most common type displayed. The proposed model consists a set of practice distributed in seven moments: mapping (monitoring social networking, user involvement and understanding the causes of the social problem), selection (strategic portfolio management), knowledge mobilization (maximum involvement network, benchmarking, creative environment and peripheral vision) implementation (operational portfolio management), evaluation (virtual forums, focus group and technical analysis), diffusion (network as the SI diffusion, the repository of knowledge and franchise) and systemic change. The focus of open innovation is the main differential structure. Thus, the agents of the process are the SE, other companies, support organizations, the government, investors/supporters, and other collaborators. The generation of social value is the higher interest which unites and directs all members of the network.

Keywords: Social business. Social innovation. Social welfare. Management framework of Social Innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura conceitual e hipotética de desenvolvimento da tese.....	19
Figura 2- Estrutura da tese	22
Figura 3- Organizações sociais segundo suas características.....	33
Figura 4- O modelo da inovação como elo da corrente	36
Figura 5- Modelo de processo de inovação.....	37
Figura 6- Modelo de gestão estratégica da inovação tecnológica	40
Figura 7- Modelo de inovação aberta.....	41
Figura 8- Processo simplificado de inovação tradicional.....	58
Figura 9- Processo simplificado de inovação social	59
Figura 10- Triangulação da pesquisa	68
Figura 11- Mapeamento das empresas sociais	74
Figura 12- Passos para elaboração do modelo de inovação social.....	118
Figura 13- Modelo de geração de valor social por meio da inovação social.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Principais diferenças entre empresas sociais nos Estados Unidos, Europa e Países emergentes.....	32
Quadro 2- Ações e ferramentas de gestão da inovação indicada pelos modelos revisados	42
Quadro 3- Definições de inovação social.....	46
Quadro 4- Inovação social segundo suas principais características e autores.....	48
Quadro 5- Modelos de inovação social e suas contribuições	67
Quadro 6- Estrutura metodológica da pesquisa.....	69
Quadro 7- Empresas sociais estudadas e evidências da análise	94
Quadro 8- Processo de geração da inovação nas empresas sociais analisadas.....	100
Quadro 9- Práticas de inovação social identificadas nas entrevistas.....	102
Quadro 10- Objetivos, proposições e indicativo de principais resultados do estudo.	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Contato e número de questionários respondidos - julho – dezembro – 2013	76
Gráfico 2- Análise de correspondência para Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares, Kidopi, IME e Arrebita Porto.....	97
Gráfico 3- Principal motivação para a criação da empresa social.....	105
Gráfico 4: Principal valor social gerado.....	106
Gráfico 5- Principal fonte de renda da empresa social.....	107
Gráfico 6- Número de funcionários	107
Gráfico 7- Número de inovações realizadas nos últimos cinco anos por principal tipo realizado na percepção dos respondentes	108
Gráfico 8- Gráfico de diagnóstico do modelo final.....	111
Gráfico 9- Gráfico do resíduo componente do desvio padronizado com envelope simulado.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- P-valor do teste exato de Fisher – variáveis selecionadas.....	110
Tabela 2- Estimativas do modelo de Regressão Logística selecionado por <i>stepwise</i>	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.1 Objetivos específicos.....	17
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Estrutura conceitual e hipotética de desenvolvimento da tese.....	18
1.4 Notas metodológicas.....	20
1.4.1 Nomenclatura empresa social.....	20
1.4.2 Nomenclatura Modelo.....	20
1.5 Estrutura do estudo.....	21
2 EMPRESA SOCIAL.....	23
2.1 Perspectiva americana.....	24
2.2. Perspectiva europeia.....	26
2.3 Perspectiva dos países emergentes.....	28
2.4. Análise comparativa.....	31
3 INOVAÇÃO TRADICIONAL.....	35
4 INOVAÇÃO SOCIAL.....	44
4.1 O que é inovação social?.....	44
4.1.1 Inovação social como resultado.....	48
4.1.2 Inovação social como processo.....	52
4.2 Inovação tradicional e inovação social.....	56
4.3 Estrutura ou modelos de inovação social.....	60
5 METODOLOGIA.....	68
5.1 Estudo Qualitativo.....	70
5.2 Estudo Quantitativo.....	73
6 EVIDÊNCIAS DA ANÁLISE QUALITATIVA.....	78
6.1 Apresentação das empresas sociais.....	78
6.1.1 Sementes de Paz.....	78
6.1.2 Alternativa 3.....	80
6.3.3 Fundación Cares.....	82
6.1.4 Kidopi.....	85
6.1.5 Instituto de Medicina Especializada (IME) – Clínica Cidadã.....	87
6.1.6 Arrebita Porto.....	89
6.2 Análise das entrevistas.....	92

6.3 Temas mais relevantes abordados nas entrevistas	96
6.4 Inovação social nas empresas sociais investigadas.....	98
7. ANÁLISE QUANTITATIVA.....	105
7.1 Caracterização da amostra.....	105
7.2 Modelo de regressão logística.....	109
8 MODELO DE GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL POR MEIO DA INOVAÇÃO SOCIAL	118
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
9.1 Implicações teóricas	130
9.2 Implicações gerenciais	132
9.3 Limitações do estudo e sugestões de trabalhos futuros.....	133
REFERÊNCIAS	135
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	146
APÊNDICE B – <i>Survey</i>	147

1 INTRODUÇÃO

A temática inovação social (IS) vem se destacando nos últimos anos nas esferas acadêmica, governamental e empresarial (SHAW; BRUIN, 2013; WEBER, 2012). São respectivos exemplos dessa evidência o lançamento de três periódicos dedicados a IS e de seis chamadas especiais por artigos que abordassem o assunto, somente em 2012; a criação, em 2009, do Escritório de Inovação Social e Participação Cívica nos Estados Unidos; a inclusão da inovação social no documento Europa 2020 – estratégias para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (SHAW; BRUIN, 2013); e o estabelecimento dos oito objetivos do milênio, em 2000, pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Segundo Lubelcová (2012) e Mulgan (2006), a IS está relacionada com o desenvolvimento de atividades e serviços motivados por objetivos sociais, e se configuram como respostas à crescente demanda da sociedade pela abordagem dos problemas sociais de maneira mais sustentável do ponto de vista humano, financeiro e ambiental. Para Bignetti (2011, p. 4), “a inovação social surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana”. Ela se refere a produtos e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer a uma necessidade social, ou seja, o principal motivador não é obter vantagem competitiva e retornos acima da média, mas, sim, gerar valor social (MULGAN, 2006). Entende-se por geração de valor social a remoção de barreiras que dificultem a inclusão, a ajuda àqueles que, temporariamente, se encontram vulneráveis e a mitigação dos efeitos indesejáveis da atividade econômica (SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN), 2006), e para tal, promove o aumento da renda, o acesso a bens e serviços, a construção da cidadania e o desenvolvimento do capital social (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010).

A principal diferença entre a inovação tradicional e a inovação social se encontra em termos de resultados e relacionamento, em novas formas de cooperação e colaboração, por isso, as métricas do processo, modelos e métodos usados na inovação comercial ou tecnológica, por exemplo, nem sempre são diretamente transferíveis para a economia social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Essa constatação nos leva a refletir sobre a necessidade de pesquisas que abordem, especificamente, a gestão da inovação social, a fim de promover ferramentas e modelos que auxiliem as organizações a aumentar sua capacidade de gerar inovação social e, conseqüentemente, o bem-estar social. Contudo Bignetti (2011) e Cajaiba-

Santana (2014) entre outros, alertam para o fato de os estudos sobre inovação social ainda serem escassos e por conseguinte, não haver um corpo de conhecimentos consolidado na área.

Por sua vez, a empresa social é aquela que se utiliza da cultura empresarial para enfrentar problemas sociais e, por isso, difere das empresas comuns, pois é projetada para atingir os objetivos sociais e comerciais (MASON; KIRKBRIDE; BRYDE, 2007; MOIZER; TRACEY, 2010). Em seu funcionamento, é exigido que a ES tenha forte capacidade de gerar produto e/ou serviço, pois parte substancial das suas receitas são obtidas por meio da atividade empresarial e não de filantropia e/ou subsídio governamental, como nas organizações sem fins lucrativos (MOIZER; TRACEY, 2010). Desse modo, é importante que ela seja flexível na busca de soluções para os problemas sociais, bem como para o desenvolvimento das habilidades de gerenciamento, para que a empresa social seja sustentável financeiramente (MASON; KIRKBRIDE; BRYDE, 2007).

Assim, para estudar a inovação social, optou-se por utilizar como unidade de análise a empresa social, pois a IS é a base para a ES realizar sua missão social (GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010; MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2012; MULYANINGSIH; BAMBANGRUDITO, 2014). Borzaga e Bodini (2012) a partir da realidade da empresa social europeia, apresentam cinco razões que justificam a maior ocorrência de inovação social nesse tipo de organização. São elas: 1) a missão da empresa social também visa o bem-estar social; 2) a distribuição de lucros na ES é restrita, atraindo maior participação da comunidade local na empresa e gerando capital para investir no desenvolvimento de novos produtos e serviços; 3) há um mix variado de recursos, incluindo receitas de vendas, subsídios e ajudas governamentais, e lucro retido; 4) possui estrutura de governança (*multi-stakeholders*), que atrai voluntários e garante forte alinhamento entre os objetivos da organização e os da comunidade; e 5) evidencia habilidade não apenas para inovar, mas também para replicar e escalonar a inovação. Faz necessário ressaltar que a primeira, a terceira e a quinta, não são características exclusivas do contexto europeu, e portanto, são justificativas para a escolha da empresa social como objeto de estudo.

Diante do contexto exposto, observa-se que:

- a) tanto a iniciativa pública como a privada apresentam, em sua maioria, abordagens insatisfatórias ao trabalhar questões como desigualdade social, sustentabilidade e problemas de saúde pública (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);
- b) há demanda crescente da sociedade pela abordagem dos problemas sociais de maneira mais eficiente e eficaz, e a IS tem se mostrado uma forma viável para a compreensão e produção duradoura da mudança social (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008);

- c) as empresas sociais visam preencher lacunas negligenciadas pelos setores público e/ou privado (CORNELIUS et al., 2008), buscando soluções de negócios para trabalhar problemas sociais, e por isso, são visualizadas como um fenômeno novo e inovador (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAŞ-ÖZKANB, 2010).
- d) a literatura indica que modelos de gestão da inovação tradicionais não devem ser simplesmente transplantados para a inovação social (BORZAGA; BODINI, 2012; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e os modelos de inovação social existentes ainda são limitados, e não abordam conjuntamente práticas, processos e os agentes do sistema;
- e) pesquisas que abordem os efeitos do contexto, o processo e o impacto da empresa e da inovação social, contribuirá para o desenvolvimento de políticas e intervenções que apoiem e sustentem a ES e promovam a IS (SHAW; BRUIN, 2013), sendo que a inovação social e o desenvolvimento local estão interligados (POL; VILLE, 2009); e
- f) há carência de estudos na área de inovação social (BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014). Assim o trabalho de tese tratou da seguinte problemática:

Como se configura um modelo de inovação social a partir das práticas adotadas pelas empresas sociais e/ou indicadas na literatura, que potencializa sua capacidade de inovar socialmente?

A principal contribuição da tese está em colaborar para a construção de um campo teórico mais robusto na área de inovação social por meio de um olhar voltado para a gestão da inovação social, ou seja, a definição de um *modus operandi*. Assim, ao responder à questão que orienta a pesquisa, foi possível desenvolver um modelo de gestão da inovação social.

De acordo com Borzaga e Bodini (2012), há duas grandes questões a serem abordadas no estudo da inovação social, em que a primeira é a própria definição do conceito de IS, e a segunda é dar maior atenção aos atores e aos mecanismos que promovem a inovação social, a fim de compreender que tipo de política poderia ser mais eficiente na geração da IS. Assim, além de contribuir para a evolução do campo teórico, o presente estudo pode servir de subsídio para a elaboração de políticas públicas específicas para a inovação social, aumentando a possibilidade de que um número maior de problemas sociais seja trabalhado de maneira inovadora, eficiente e eficaz e que ocorra a elevação do grau de difusão das inovações sociais.

1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de gestão da inovação social, a partir de práticas efetivas recomendadas pela literatura e das adotadas pelas empresas sociais inovadoras, que contribua para potencializar a capacidade delas de inovar socialmente.

1.1.1 Objetivos específicos

- a) Verificar como ocorre a gestão da inovação nas empresas sociais;
- b) Mapear quais as práticas indicadas na literatura que potencializam a capacidade da organização inovar;
- c) Investigar o *modus operandi* das empresas sociais inovadoras, visando identificar quais foram as práticas que interferiram positivamente no processo de inovação social, e que deveriam compor uma estrutura genérica de inovação social;
- d) Propor um modelo de gestão da inovação social, elaborado a partir do processo e da prática, evidenciados pelo estudo teórico e empírico.

1.2 Justificativa

O desenvolvimento da pesquisa se justifica, primeiramente, pela própria contribuição ao estado da arte a respeito do tema inovação social, na medida em que propõe um modelo de gestão da inovação social, que considera o processo e as práticas, uma das lacunas da literatura. A sua elaboração tem como ponto de partida o estudo de estruturas da gestão da inovação tradicional, campo mais maduro, e potencialmente, com soluções para os inovadores sociais (LETTICE, PAREKH, 2010; SHAW, BRUIN, 2013), contudo, ainda não explorado nessa área.

A realização de estudos nesse campo é necessária pelo fato de a geração da inovação social nem sempre acontecer de maneira contínua, e a empresa social ficar baseada apenas na inovação inicial que a originou, comprometendo em demasia a sua competitividade, e em consequência, sua capacidade de gerar benefício social. Nesse sentido, um modelo de gestão da

inovação social pode auxiliar as empresas a manter continuamente, ações, comportamentos e estruturas que potencializam sua capacidade de inovar.

Paralelamente, a IS exige muito mais que investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), sendo pertinente um olhar sistêmico para formular respostas inovadoras aos problemas sociais, a partir de novas combinações de estratégias já conhecidas ou até mesmo de soluções inéditas, e o modelo poderia auxiliar na redução da complexidade em questão.

Para o campo de estudos sobre empresa social, além de fornecer um panorama das ES no Brasil, o trabalho também apresenta contribuição teórica relevante, uma vez que evidencia o processo de inovação social, ou seja, discute um dos aspectos da gestão das empresas sociais, campo pouco explorado na literatura de ES, porém relevante para a manutenção e o crescimento desse tipo de organização.

Além do avanço teórico, outra justificativa para trabalhos nessa área é a própria contribuição social do estudo, uma vez que ele pode colaborar para o desenvolvimento prático das empresas sociais, e essas, por sua vez, ocupam importante papel no desenvolvimento socioeconômico. Elas priorizam o valor social sobre o econômico (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAS-ÖZKAN, 2010) e são uma resposta bem-vinda, ao abordar as questões do desenvolvimento humano que o governo ou a iniciativa privada não pode (ou não irá) resolver (CORNELIUS et al., 2008). Nielsen e Samia (2008) complementam que o interesse da atividade empresarial social é impulsionado por casos como pobreza extrema e outros males sociais visualizados todos os dias nos meios de comunicação.

Vale ressaltar que para países em desenvolvimento, como o Brasil, por exemplo, cuja realidade ainda abarca diversos problemas sociais, como por exemplo a pobreza, onde 3,5% da população brasileira (6 milhões de pessoas) vivem em condições de extrema pobreza (IPEA, 2013), a empresa social é uma alternativa oportuna, pois seu objetivo principal é a geração de valor social, que pode ocorrer por meio da inovação social.

1.3 Estrutura conceitual e hipotética de desenvolvimento da tese

O modelo teórico que orienta a pesquisa tem como pressuposto o fato de a inovação social ter maior chance de ocorrer na empresa social (BORZAGA; BODINI, 2012), uma vez que o objetivo do trabalho, tanto do empreendedor social como do inovador social, ser a promoção do bem-estar social, e de que a inovação é um processo, em que a gestão efetiva está

associada ao desenvolvimento de um conjunto de rotinas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005), ou seja, de modelos de inovação.

Para a construção da estrutura, também foi considerado que, apesar de os modelos existentes para a gestão da inovação tradicional não serem diretamente transferíveis para a inovação social, esse campo de conhecimento se encontra mais desenvolvido e, por isso, pode auxiliar no desenvolvimento da IS (LETTICE; PAREKH, 2010).

A concepção do modelo hipotético e conceitual do estudo, como apresentado na Figura 1, foi baseada na proposição de que as empresas sociais adotam práticas que potencializam sua capacidade de gerar inovação social, e que, portanto, as organizações que desejam inovar socialmente deveriam adotar esse conjunto de técnicas e comportamentos como rotinas de inovação. Ao mesmo tempo, explorou o apontado pela literatura de inovação social e tradicional, como ações e ferramentas efetivas na geração da inovação.

Dessa forma, o modelo de gestão da inovação social proposto foi construído a partir da identificação de práticas usuais adotadas/ indicadas para a geração da inovação social. Foi definida, como variável dependente, a geração de inovação social e, independente, o conjunto de rotinas desenvolvidas pela ES, portanto, a estrutura de gestão da inovação social foi construída a partir daquelas que apresentaram maior interferência na ocorrência da variável dependente.

Figura 1- Estrutura conceitual e hipotética de desenvolvimento da tese

Cumprer destacar que o modelo está baseado em métodos adotados e não em melhores práticas, como a maioria dos modelos. Isso se justifica, por não haver estudos que abordem a avaliação da performance de empresas sociais relacionada à inovação, nem escalas de desempenho e, neste caso, não é possível comparar as organizações, a fim de se estabelecer as melhores práticas. Dessa forma, foi adotado um método menos robusto, considerando o estágio de maturidade da área teórica de inovação social.

1.4 Notas metodológicas

1.4.1 Nomenclatura empresa social

Há diversas terminologias para denominar um negócio que recorre a mecanismos de mercado para atender a uma missão social. Elas são empregadas, em função da perspectiva teórica em que estão inseridas, podendo ser adotados nomes como empresa social, negócio social e negócio inclusivo. De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2006), no Brasil, a terminologia negócio social é mais amplamente aceita e aplicada, e, portanto, deveria ser empregada neste estudo, pois a maioria das organizações estudadas são brasileiras.

Contudo, um estudo bibliométrico sobre o assunto, realizado em 2012, em bases nacionais e internacionais, concluiu que

contrapondo o referencial teórico, que apontou os termos negócio social e negócios inclusivos como mais utilizados nos países da América Latina, a pesquisa bibliométrica retornou apenas um artigo com o termo negócios sociais e um com o termo negócios inclusivos (TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013, p. 13).

Dessa forma, optou-se por seguir a tendência internacional, e adotar a terminologia empresa social, para facilitar tanto a compreensão como publicação do trabalho em âmbito nacional e internacional.

1.4.2 Nomenclatura Modelo

O principal objetivo do presente trabalho foi propor um modelo de gestão da inovação social. Um modelo, por sua vez, é uma representação de uma parte da realidade, um objeto ou

assunto de pesquisa na vida real (LOOMBA, 1978¹ apud ESPIRITO SANTO, 1992). Ou seja, os modelos promovem relações entre teorias científicas e o mundo, a fim de torná-los descritíveis qualitativa e quantitativamente e, algumas vezes, observáveis (MORGAN; MORRISON, 1999).

Para tanto, serve-se de analogias que podem ser construídas por meio de formalismos matemáticos, fenomenológico ou conceitual, e tornam o conhecimento do mundo real mais familiar, simplificado, acessível e observável, permitindo formular conclusões que podem ser aplicadas à realidade. Os modelos ainda se prestam a explicar e reduzir a complexidade do mundo real, a fim de melhor compreender e explicar como ocorre determinado fenômeno e compará-lo com outros mais familiares (SAYÃO, 2001).

Há diversas classificações para os modelos, eles podem ser mentais, materiais ou matemáticos, a partir da maneira como se conduz a analogia com a realidade (CHAMIZO, 2010), descritivos e normativos, em que estes determinam o que pode acontecer, em certas condições estabelecidas, e aqueles, descrevem a realidade e podem tratar da organização da informação empírica e, assim, ser denominados modelo de dado, classificatórios ou de fim experimental (CHORLEY; HAGGETT, 1975). Ainda, de acordo com Kaplan (1964² apud SAYÃO, 2001), o que é denominado modelo pelos lógicos é chamado de estrutura pelos economistas.

Dados as características e os objetivos dos modelos científicos, pode-se atribuir a nomenclatura de modelo à arquitetura proposta por este estudo, bem como utilizar a palavra estrutura como sinônimo, já que tem o mesmo significado, nas ciências sociais aplicadas. No tocante às classificações, o modelo aqui proposto é mental, porque recorre a uma representação gráfica para elucidar o processo de gestão da inovação social e normativo, pois indica processo e práticas para potencializar a capacidade de a empresa social inovar socialmente.

1.5 Estrutura do estudo

Visando responder aos objetivos propostos a tese foi estruturada em nove capítulos ilustrados na Figura 2. Após a introdução, são apresentadas as principais discussões teóricas pertinentes ao tema de estudo e fundamentais tanto para o seu entendimento quanto para a

¹ LOOMBA, N. P. **Management**: a quantitative perspective. New York: Macmillan, 1978.

² KAPLAN, A. **The conduct of inquiry**. San Francisco: Chandler, 1964.

realização do estudo primário e elaboração do modelo de gestão da inovação social. Posteriormente são expostas e justificadas as escolhas metodológicas da pesquisa, e a interação entre o estudo qualitativo e quantitativo, cujos resultados são apresentados nos capítulos seis e sete respectivamente. Por fim, é apresentado o modelo de gestão da inovação social proposto, que engloba tanto práticas como o processo de geração de IS, e as principais contribuições teóricas e gerenciais do estudo.

Figura 2- Estrutura da tese

2 EMPRESA SOCIAL

Empresa Social (ES), Negócio social (NS) e Negócios Inclusivos (NI) são nomenclaturas utilizadas quando se referem a organizações híbridas, que medeiam metas sociais e financeiras, ou seja, elas são orientadas por uma missão social, porém valem-se de mecanismos de mercado para realizá-la. Esse tema vem ganhando cada vez mais espaço, tanto nas discussões empresarias quanto acadêmicas, como pode ser observado em um estudo bibliométrico, que compreendeu o período de 1991 a 2010, e revelou um crescente número de artigos sobre o assunto, sendo que, no primeiro ano do levantamento, não havia nenhum artigo internacional sobre o tema, e em 2010, registram-se 75 publicações (GRANADOS et al., 2011). Em pesquisa abrangendo o período de 1997 a 2012, e considerando além de empresa social, os termos negócios sociais e inclusivos, Tiscoski, Rosolen e Comini (2013) identificaram 1844 artigos científicos, disponíveis em três bases internacionais (Scopus, Ebsco e ISI).

O conceito de empresa social surgiu primeiramente na Itália, onde foi promovido por meio de uma revista lançada em 1990 e intitulada *Impresa sociale* (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a). Posteriormente, este foi desenvolvido em outros países da União Europeia e, em 1993, nos Estados Unidos. Esses dois espaços geográficos se tornaram centros de discussões, como evidenciado no estudo de Granados et al. (2011), pelo qual 44% dos artigos sobre empresas sociais e temas relacionados advêm de autores vinculados a algum país da União Europeia, em especial, do Reino Unido (cerca de 33%) e 28% aos Estados Unidos. Contudo, apesar de seguirem rotas de pesquisa paralelas, houve poucas conexões entre os estudos dessas duas regiões (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a).

Aproximadamente, uma década depois, surge um terceiro enfoque para os negócios sociais (NS), o dos países emergentes. Essa corrente de pensamento tem como principal preocupação o combate à pobreza e às situações que geram a exclusão social, características marcantes de países em desenvolvimento. Um dos principais representantes dessa perspectiva é o bengalês, ganhador do prêmio Nobel da Paz de 2006 e fundador do *Grameen Bank*, Muhammad Yunus. Contudo pouco se conhece sobre os NS nesses países, uma vez que, de acordo com Granados et al. (2011), apenas 10% das publicações internacionais sobre o tema têm como origem essas localidades, e nenhuma delas é brasileira. O estudo de Tiscoski, Rosolen e Comini (2013) resultou em 11 artigos brasileiros sobre empresa/ negócio social, em buscas as bases nacionais e internacionais.

Apesar de estudarem esse modelo híbrido de organização, diversas regiões do mundo trabalham com diferentes definições e conceitos (KERLIN, 2012), por isso, o objetivo desta seção foi realizar uma síntese das três correntes de pensamento, evidenciando importantes divergências para o entendimento do conceito de ES das bases para a gestão dessas organizações. Sabe-se que o tema é complexo e pode ser estudado mediante diversos recortes, porém, para definir um modelo de gestão da inovação social, optou-se por melhor conhecer a origem e a essência desse modelo de negócio.

2.1 Perspectiva americana

O termo mais utilizado por esta perspectiva é ‘negócio social’ (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2006) e teve como origem os investimentos do governo americano, na década de 60, em programas sociais, por meio da contratação dos serviços prestados por organizações não lucrativas (ONG), estimulando a criação e a expansão delas. Porém, no final dos anos 70 e na década de 80, houve cortes significativos desses recursos, levando-as a desenvolver atividades comerciais, não necessariamente ligadas a sua missão, para manter os serviços sociais que já prestavam, suprimindo a lacuna deixada pelos recursos governamentais (DEES, 1998; DEFOURNY; NYSENS, 2010a; KERLIN, 2006; YOUNG, 2001). Essa nova configuração das ONGs foi chamada de negócio social.

Nesse sentido, as fundações de empresas privadas tiveram papel fundamental no desenvolvimento dos negócios sociais nos EUA. Elas atuaram na concessão de apoio financeiro e educacional aos negócios sociais *startups*, criação de redes, doações para estimular novos empreendedores, entre outras maneiras (KERLIN, 2006).

Outra vertente dos NS nos Estados Unidos é a proposta por Prahalad e Hart (2002), em que os autores defendem um capitalismo inclusivo, que trabalhe com o objetivo de permitir que, aproximadamente, quatro milhões de pessoas, com renda anual menor que US\$1.500³, tenham acesso ao mercado global de produtos e serviços. Os autores argumentam que, além da inclusão social, empresas que adotarem esse enfoque trabalharão em um mercado que gera trilhões, ou seja, na visão dos autores, a riqueza está na base da pirâmide (BOP).

³ Baseado no poder de compra e paridade com o dólar americano

Diante desse contexto, a definição de negócio social, nos Estados Unidos, é mais abrangente e está diretamente ligada ao mercado e geração de receita (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010b; KERLIN, 2006). Assim, um negócio social, de acordo com a corrente americana, é uma empresa que se orienta por princípios gerenciais para enfrentar uma necessidade social e/ou ambiental, fornecendo um bem comercial ou serviço, não necessariamente ligado a sua missão, em um ambiente de mercado competitivo, como estratégia para apoiar a sua missão social (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a; GALERA; BORZAGA, 2009; HERRANZ; COUNCIL; MCKAY, 2011; PITTA; KUCHER, 2009).

De acordo com Dees (1998), as empresas sociais se aproximam de uma orientação de mercado, como uma maneira de manter sua atividade social e tornarem-se menos dependentes de doações e subvenções e mais de honorários e contratos. Essa tendência, segundo o autor, tem como razões: a) o desenvolvimento do capitalismo e a crescente confiança no poder da concorrência e do lucro como promovedores da eficiência e da inovação; b) a promoção do bem-estar social sem causar dependência aos beneficiados; c) a busca por fontes de financiamento mais sustentável (o desenvolvimento de atividades que geram renda parece ser mais confiável que as doações e subsídios); d) a mudança no foco das instituições que destinam recursos às organizações não lucrativas, pois passaram a preferir fomentar empresas com abordagens mais comerciais; e e) a ação de forças competitivas (empresas tradicionais e não lucrativas com orientação de mercado).

A aproximação das empresas sociais de atividades de mercado, aliada ao estímulo fornecido pelas fundações privadas, explica a ênfase dada à figura do empreendedor individual nas discussões de NS, nos Estados Unidos (KERLIN, 2006). Este é visto como agente de mudança, capaz de criar soluções inovadoras aptas a enfrentar os problemas sociais que são negligenciados por outros atores, em uma grande variedade de campos de interesse geral (KERLIN, 2006).

Chell (2007) aponta que a essência da empresa social é a criação e a constante busca por oportunidades, a fim de criar uma riqueza que será reinvestida no negócio para garantir sua sustentabilidade e valor social. Para tal, o empreendedor deve desenvolver a capacidade de conectar os valores sociais com os recursos necessários para realizá-los. Assim, a definição ampla de empreendedorismo social refere-se à atividade inovadora com um objetivo social (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAS-ÖZKAN, 2010).

Com relação ao ambiente jurídico, formas jurídicas "híbridas" proliferaram nos Estados Unidos, na última meia década, para regulamentar as organizações que operam no espaço entre as empresas tradicionais e as sem fins lucrativos (LANG; MINNIGH, 2010). Trata-se de leis

estaduais e, portanto, podem resultar em diferentes tratamentos fiscais federais. Uma delas é a *Benefit Corporations*, que começou a vigorar em 2007 e exige que a organização: 1) tenha objeto social para criar um impacto positivo significativo sobre a sociedade e ou meio ambiente; 2) expanda os deveres fiduciários dos administradores que exijam consideração de interesses não financeiros; e 3) apresente um relatório sobre o seu desempenho social e ambiental avaliado de acordo com uma abordagem global, credível, independente e transparente (MAYER, GANAHL, 2014).

Em 2008, foi promulgada a *low-profit limited liability company* (L3C). Conforme Vitello (2011), as organizações que adotam essa estrutura jurídica devem: (1) ser organizadas para realizar fins filantrópicos; (2) não serem criadas sobretudo para acumular bens ou obter lucro; e (3) não promover qualquer objetivo político ou legislativo. A motivação para criação de tal legislação foi facilitar o investimento das fundações privadas em L3Cs, evitando as restrições da legislação societária (MAYER, GANAHL, 2014).

Ou seja, a legislação ratifica o entendimento de NS na perspectiva americana, que é um negócio autônomo, que tem objetivo social e deve prestar contas sobre o impacto social gerado, porém, se houver geração de lucro, não há restrição para sua distribuição.

2.2. Perspectiva europeia

A perspectiva europeia é oriunda da economia social (KERLIN, 2006), sendo o termo empresa social (ES) o mais utilizado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2006). Assim como nos Estados Unidos, a ES, na Europa, surgiu em um contexto de desaceleração da economia, o que provocou, a partir do final da década de 70 até 1990, aumento expressivo do desemprego e redução nos serviços públicos de bem-estar (KERLIN, 2006). Para responder a essas e outras necessidades emergentes, com serviços para idosos, dado o rápido envelhecimento da população e as alterações nas estruturas familiares, surgiram novas organizações, notadamente no terceiro setor, chamadas de empresas sociais (DEFOURNY; NYSENS, 2010a; KERLIN, 2006).

Apesar das diferenças entre as regiões da Europa, a maioria das empresas sociais foram fundadas por atores da sociedade civil, com o objetivo de promover serviços de interesse coletivo e a minimização da exclusão social, como, por exemplo, a inserção no mercado de trabalho de portadores de deficiência física ou psíquica, originando o maior tipo de empresa

social existente na Europa, chamada de “*Work Integration Social Enterprises*” (WISEs) (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a, 2010b). Dessa forma, para a empresa social Europeia, a produção de bens e serviços está intimamente ligada à sua missão (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a).

Essa origem coletiva, com diferentes *stakeholders* (beneficiários, funcionários, voluntários, autoridades públicas, doadores, entre outros), que participam do conselho de administração da empresa e compartilham responsabilidade múltipla (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a), é uma das principais características da ES (GALERA; BORZAGA, 2009). No entanto, a dimensão coletiva não exclui a figura do empreendedor social, que é visto como um apoiador de um grupo, cujos membros são coletivamente responsáveis pelo cumprimento da missão da empresa (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010a).

Em 1997, a rede de investigadores *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES) concentrou seus esforços na definição de empresa social, ou seja, na definição de critérios a que uma organização deve atender para ser considerada empresa social. Para o EMES, a empresa social deve atender no todo ou em partes, quatro características econômicas e cinco sociais (DEFOURNY, 2001) respectivamente descritas:

1. Produção contínua de bens e serviços, sendo esta uma das principais razões para sua existência;
2. Alto grau de autonomia, em que a empresa, embora, muitas vezes, receba recursos governamentais, possui gestão independente, e quem toma as decisões é o empreendedor social;
3. Nível significativo de risco, em que a viabilidade financeira da empresa depende dos esforços dos seus membros e o grupo que constitui o empreendimento social assume, total ou parcialmente, o risco da iniciativa;
4. Trabalho remunerado, podendo ainda ocorrer o voluntariado;
- 5) Explícito objetivo social que resulte em benefícios para a comunidade, promovendo um senso de responsabilidade social em nível local;
- 6) Coletividade, sendo uma iniciativa criada por um grupo de pessoas que compartilham certas necessidades, e devem ser mantidas de alguma maneira;
- 7) Poder de voto baseado no ser humano e não na propriedade de capital, isto quer dizer que "uma pessoa é igual a um voto";
- 8) Gestão democrática, na qual a tomada de decisão envolve diferentes *stakeholders*;
- e 9) Distribuição limitada de lucros, sendo consideradas ES aquelas que não distribuem lucros, aquelas cujo estatuto estão impedidas de buscar a maximização de lucro e aquelas que distribuem lucro, mas de maneira limitada.

O Reino Unido adota uma definição de empresa social com algumas diferenças em relação à proposta pelo EMES, pois, segundo Teasdale (2010), ele foi influenciado tanto pela visão estadunidense como europeia, e define empresa social como aquela que possui objetivos essencialmente sociais, cujos excedentes são reinvestidos especialmente no negócio ou na

comunidade, e que não tem a necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários (DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DTI), 2002).

Com relação ao desenvolvimento do ambiente legal, muitos países europeus introduziram novas formas legais, refletindo o crescimento das empresas sem fins lucrativos com práticas empresariais, embora, em geral, o termo empresa social não tenha sido utilizado. Inicialmente, as ES adotavam a forma de associações, nas quais a legislação permitia que estas comercializassem bens e serviços, ou de cooperativas, nos países onde essa forma jurídica tinha mais característica empresarial. Em um segundo momento, houve a discussão e criação de formas legais específicas para empresas sociais, e no geral, encontram-se 16 países europeus com leis específicas, sendo algumas formas jurídicas baseadas na tradição cooperativa (França, Portugal, Espanha e Grécia) e outras definidas a partir de modelos mais abertos de empresa social (Bélgica, Inglaterra e Itália) (GALERA; BORZAGA, 2009).

2.3 Perspectiva dos países emergentes

Uma terceira perspectiva para os negócios sociais surgiu, no início dos anos 2000, para referenciar aquelas organizações que também se valem de mecanismos de mercado, mas para, prioritariamente, promover a redução da pobreza e a inclusão social. Dado o contexto de atuação e da situação socioeconômica da maioria dos países em desenvolvimento, essa terceira corrente vem sendo chamada de perspectiva dos países emergentes, sendo o termo negócios inclusivos o mais utilizado, uma vez que os negócios têm como principal objetivo a inclusão das pessoas na sociedade, contudo, no Brasil, as terminologias negócio social e empresa social são mais amplamente aceitas e empregadas, de acordo com Comini, Barki e Aguiar (2006) e Tiscoski, Rosolen e Comini (2013), respectivamente.

Esse enfoque expandiu-se com maior velocidade em países em desenvolvimento que tiveram algum tipo de influência anglo-saxão (Índia, Bangladesh, Paquistão, Quênia, Tanzânia assim como outros países emergentes da Ásia, Oriente Médio e África), devido à atuação da iniciativa privada no fomento ao empreendedorismo social (FISAC-GARCÍA et al., 2012). Porém nessa seção, restringiu-se a discussão a América Latina, com ênfase no Brasil, pois é onde estão localizados todos os negócios investigados no estudo quantitativo.

O contexto do surgimento dos negócios inclusivos na América Latina está associado às altas taxas de pobreza e desemprego, à diferente tradição religiosa e cultural, e à função

catalizadora das agências internacionais à má distribuição de renda e à exclusão social geradas por crises econômicas e pela ineficiência do Estado em tratar tais questões, sendo entrave ao crescimento econômico, (KERLIN, 2010; MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009; SCARLATO, 2013). Diante deste cenário, ocorreu o diálogo entre grupos antagônicos até então, como empresários e ativistas, fomentaram-se os negócios inclusivos como uma potencial solução (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009), e a criação de pequenos empreendimentos sociais, capitalizados, financeiramente, por ajudas internacionais focadas em concessão de microcrédito para esse tipo de negócio (KERLIN, 2010). Borzaga, Depedri e Galera (2012) também apontam como origem dos negócios inclusivos, na América Latina, a reação da sociedade civil a questões como desemprego e exclusão social, promovidos pela economia social solidária. Portanto, o conceito de empresa social, nos países em desenvolvimento, não corresponde exatamente à visão europeia (FISAC-GARCÍA et al., 2012) e nem à americana.

No Brasil, estudos sobre negócios/empresas sociais ainda são escassos, apresentam diversas lacunas e são poucas as publicações sobre o tema, como comprovado por Granados et al. (2011) e Tiscoski, Rosolen e Comini (2013), em seus respectivos estudos bibliográficos. O entendimento da origem e evolução das empresas sociais no Brasil perpassa pelo surgimento do próprio terceiro setor no país. De acordo com Albuquerque (2006), esse ocorreu já no século XVI, com o início do processo de colonização, e a princípio o modelo adotado foi a filantropia com práticas assistencialistas promovidas sobretudo por organizações religiosas. Essa forma de atuação perdurou até o início do século XX, quando, em razão do agravamento de problemas sociais urbanos, reflexos do êxodo rural desordenado, iniciou-se a atuação do governo e de algumas organizações privadas no terceiro setor (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, 2011).

Na década de 70, surgiram, no Brasil, as organizações não governamentais que trabalhavam em paralelo ao governo no atendimento às causas sociais, e eram instituições apoiadas financeiramente por organizações internacionais, contudo, ao longo dos anos, houve redução dos investimentos externos, bem como da atuação governamental no terceiro setor, promovendo um enfraquecimento deste até meados da década de 90, quando as empresas privadas estabelecem alianças com as ONGs para desenvolverem os seus programas de responsabilidade social corporativa, sendo esse movimento conhecido como alianças intersetoriais. (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, 2011).

A proximidade das ONGs com o setor privado contribuiu para a profissionalização da gestão daquelas, uma vez que as empresas privadas exigiam a utilização de ferramentas de

gestão e controle para a realização das alianças (FISCHER, 2005). Nessa nova configuração das organizações não governamentais, encontra-se a origem de muitos negócios sociais brasileiros. Assim como nos Estados Unidos, as fundações de empresas privadas também foram responsáveis por fomentar o empreendedorismo social no Brasil, por meio de popularização do assunto, capacitação de empreendedores sociais, criação de redes específicas, financiamento entre outras ações.

No tocante ao conceito de negócios sociais, a Rede de conhecimento em Empresa Social (*Social Enterprise Knowledge Network* - SEKN), formada por 10 escolas de negócios ibero-americanas, definem ES, a partir do contexto latino-americano, como organizações ou empreendimentos que recorrem a estratégias de mercado para gerar recursos financeiros que suportam a organização na geração de valor social para seus membros, grupos específicos ou comunidades (SEKN, 2013). A definição da SEKN se assemelha à perspectiva americana, pois não atrela a comercialização de bens e serviços à missão da empresa e também não restringe a distribuição de lucros.

Yunus (2007), em uma perspectiva asiática, defende que um negócio social é aquele que visa resolver um problema social, e que se utiliza de mecanismos de mercado, incluindo a venda de produtos e serviços para sua sustentabilidade financeira, porém, diferentemente da SEKN, o autor afirma que o lucro gerado por um NS deve, necessariamente, ser reinvestido, ficando como remuneração ao empreendedor a realização pessoal.

Tanto na América Latina quanto na Ásia, discute-se, também, a abordagem dos negócios que visam à inclusão da base da pirâmide. A SEKN entende que negócios inclusivos são aqueles que possibilitam a inclusão de pessoas de baixa renda no mercado convencional, melhorando substancialmente, a condição de vida desses indivíduos (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010); e difere do proposto por Prahalad e Hart (2002), ao considerar que os pobres não são vítimas, mas empreendedores criativos, que podem realizar a transformação, ou seja, o empreendedorismo social, no Brasil, é uma possibilidade de fazer com que pessoas em risco de exclusão assumam uma postura cidadã, transformando contextos ao invés de depender de auxílios e doações (OLIVEIRA, 2004). Portanto, na perspectiva da SEKN, quem geralmente conduz um negócio inclusivo, são pequenos e médios empreendimentos, associações e cooperativas, e não grandes corporações (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010).

Na visão de Yunus (2007), os negócios sociais geram a inclusão em seu segundo modelo, no qual a maximização e distribuição de lucro é permitida, visto que os proprietários são pessoas de baixa renda, e neste caso, o lucro gera inclusão social, uma vez que melhora a condição financeira dos envolvidos, permitindo-lhes adquirir produtos e serviços restritos a sua

camada social. Ou seja, na perspectiva dos países emergentes, os negócios inclusivos devem ser desenvolvidos por pequenos e médios empreendedores, sendo o próprio negócio o gerador da mudança.

Dessa forma, os negócios sociais/inclusivos representam uma alteração social e cultural, além de econômica, pois contraria uma tradição assistencialista arraigada na América Latina, onde o indivíduo é um agente passivo, recebedor de caridade (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2009), ao mesmo tempo em que desvincula a ideia de que a geração de bem-estar social deve ser desprovida de interesse (legado deixado pelo catolicismo) e legitima a adoção de mecanismos de mercado para o trato dos problemas sociais (REFICCO, 2009).

No tocante à estrutura, embora, no segundo modelo de negócio social, em que ele é criado por e para o benefício de um grupo de pessoas, a gestão e a tomada de decisão tendem a adotar modelos participativos, é característico da corrente dos países emergentes, o foco na figura do empreendedor, sendo ele a alma e o motor do negócio (FISAC-GARCÍA et al., 2012). Como explicam os mesmos autores, a formação promovida pelas escolas de negócio e fundações de empresas privadas em diversas localidades, tem contribuição substancial na valorização do empreendedor social.

Com relação ao ambiente legal, não há legislação específica para empresas sociais no Brasil ou América Latina. Assim, essas organizações assumem diferentes denominações jurídicas, portanto, segundo a SEKN (2013), o que determina se um negócio é ou não inclusivo não é sua forma jurídica específica, mas seu propósito social.

2.4. Análise comparativa

Ao analisar as duas correntes de pensamento mais robustas a respeito de empresa social, bem como a perspectiva dos países emergentes, podem-se elencar algumas diferenças primordiais, cujo objetivo ao ressaltá-las no Quadro 1 é apenas aprofundar o entendimento da unidade de análise do estudo, e não eleger um tipo ideal de empresa/negócio social.

Segundo Kerlin (2006) os Estados Unidos tendem a refletir um enfoque privado/empresarial, enquanto que a realidade europeia demonstra um enfoque governamental /serviço social (KERLIN, 2006) e os países emergentes utilizam o enfoque empresarial como política para minimização de graves problemas sociais.

Principais características	Estados Unidos	Europa	Países emergentes
Contexto de surgimento	Redução de incentivos governamentais e apoio de Fundações de empresas privadas	Redução de incentivos governamentais, mudança social, mobilização coletiva para manutenção do bem-estar social e apoio governamental	Altos índices de pobreza e desemprego, resposta ineficientes do poder público e fomento de organizações internacionais.
Ênfase	Geração de renda	Benefício social	Redução da pobreza e exclusão social
Modelo de gestão	Centrado no empreendedor e em sua capacidade de captar e explorar recursos, inovar e garantir o sucesso da ES	Centrado na gestão participativa. Diversos <i>stakeholders</i> são envolvidos no processo de tomada de decisão e o sucesso da empresa depende do desempenho coletivo	Centrado na figura do empreendedor (alma do negócio). Participativo no tipo II.
Principais fontes de recursos	Mercado e atração de investimentos	Mercado, doações, subsídios e trabalho voluntário.	Mercado e doações
Comercialização de bens e serviços	Não necessariamente relacionada à missão, utilizada como fonte de renda para seu alcance.	Intimamente ligada à missão da empresa.	Intimamente ligada à missão no modelo asiático e relacionada ou não no modelo da América Latina.
Estrutura legal	Existente em alguns estados e sendo melhorada	Existente e sendo melhorada	Inexistente
Tipo mais comum de organização (forma jurídica)	L3Cs	Associação/cooperativa	Cooperativas/pequenos empreendimentos sociais
Área de atuação da empresa social	Muitos (diversificação)	Poucos (restrita a WISE e cuidado social e comunitário)	Muitos (diversificação)
Distribuição de dividendos	Não é o objetivo, mas pode ocorrer sem nenhuma restrição	Não é o objetivo. Se ocorrer, deve ser de maneira limitada	Na América Latina, não é o objetivo, mas pode ocorrer. No modelo Asiático, o lucro deve ser totalmente reinvestido, exceto no tipo II de ES

Fonte: Adaptado de Kerlin (2006, 2010)

Quadro 1- Principais diferenças entre empresas sociais nos Estados Unidos, Europa e Países emergentes

Com relação às características dos empreendimentos sociais, a Figura 3 auxilia no entendimento das diferenças entre o conceito de empresa social, defendido pela corrente europeia, em que o lucro deve, obrigatoriamente, ser reinvestido no negócio e, geralmente, a sua atuação está na prestação de serviços que complementam a atuação do Estado. Com essa mesma restrição, quanto à distribuição de dividendos, mas com enfoque na busca por soluções

que reduzam a pobreza e promovam a inclusão social de pessoas em situação de exclusão social, em especial, aquela gerada por renda, encontram-se os chamados negócios sociais, modelo de negócio mais usual na perspectiva Americana e de Países Emergentes.

Figura 3- Organizações sociais segundo suas características

Com o objetivo de também promover a inclusão social, estão os negócios inclusivos. A estratégia adotada por eles é o oferecimento de produtos e serviços acessíveis à base da pirâmide e/ou fontes de geração de renda, melhorando a qualidade de vida desses indivíduos, podendo assumir modelos mais consumistas, como o defendido por Prahalad e Hart (2002), até o oferecimento de soluções básicas, como saúde, educação, moradia etc.

Nos negócios inclusivos, não há restrição concernente à distribuição dos lucros, o que permite um segundo modelo de negócio, proposto por Yunus (2007), dentro da perspectiva de países emergentes, em que a distribuição de dividendos é o instrumento utilizado para a inclusão social e geração do bem-estar social. Por fim, há o modelo regulamentado nos Estados Unidos, cuja atuação é diversificada e que, embora não seja criada para maximização do lucro, caso este ocorra, poderá distribuí-lo entre seus investidores sem restrição.

Observa-se que o Estado (tradicional, democrático, liberal) tem papel fundamental na compreensão do modelo de empresa social de um país (KERLIN, 2012) e o fator cultural influenciou, consideravelmente, a concepção e desenvolvimento das empresas sociais nas

perspectivas estudadas, como por exemplo, a maior valorização da coletividade no modelo europeu, e a cultura empreendedora e orientação para o mercado no modelo americano e em menor grau nas ES dos países emergentes. A atuação da sociedade civil nos Estados Unidos também se diferencia da Europeia, pois enquanto nesta a ação está relacionada a atividades de fomento e apoio as empresas sociais, naquela localidade muitas ES tem como origem atividades desenvolvidas por atores da sociedade civil. Nos países emergentes há um misto dos dois cenários, com maior predominância de situação semelhante a europeia.

De fato, não se pode eleger uma definição como ideal, visto que a própria concepção da empresa social advém da necessidade de se atender a uma necessidade social local negligenciada, e, por isso, as particularidades regionais sempre estarão presentes na forma como as empresas sociais são vistas e geridas. Contudo, independente de correntes de pensamento, alguns aspectos são chave no momento de se conceituar uma empresa social, e são compartilhados pelas três perspectivas e, portanto, foram utilizados para conceituar o entendimento de empresa social adotado neste estudo. São eles: **1) objetivo socioambiental como principal intuito e missão do negócio; 2) geração de receita mediante a comercialização de produtos e/ou serviços ou ter a perspectiva de se tornar sustentável financeiramente no médio prazo e 3) não ser iniciativa de responsabilidade social corporativa.**

3 INOVAÇÃO TRADICIONAL

A presente seção foi dedicada à inovação tradicional nomeada, neste estudo, de inovação tradicional. Buscou-se revisar os modelos desenvolvidos para a gestão da inovação, não no sentido de se esgotar o assunto, mas, sim em encontrar similaridades entre os dois processos (inovação tradicional e inovação social) e expandir as fontes de consulta para a elaboração da estrutura de gestão da inovação social (objetivo do trabalho), pois, de acordo com Shaw e Bruin (2013), empregando conceitos bem desenvolvidos dentro do paradigma da inovação tecnológica, evidências significativas podem ser aproveitadas pela inovação em contextos sociais.

O processo de gestão da inovação tradicional está orientado para a geração de quatro tipos de inovação definidos como: **inovação de produto** - desenvolvimento de um novo produto ou o aperfeiçoamento significativo de um já existente, no que tange a suas características ou usos; **inovação de processo** - método de produção ou distribuição novo ou, significativamente melhorado; **inovação de mercado** - novo método de marketing com mudanças expressivas na concepção do produto ou em sua embalagem, posicionamento de mercado, promoção ou fixação de preços; e **inovação organizacional** - introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da organização (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OECD), 2005). Cumpre destacar que os dois primeiros tipos, inovação de produto e processo, são chamados de inovação tecnológica.

Esses quatro tipos de inovação, segundo Schumpeter (1988), podem ocorrer de maneira radical, provocando grandes mudanças no mundo e gerando o desequilíbrio econômico da situação vigente; ou de forma incremental, onde, apesar de as alterações serem significativas, elas não são suficientes para romper com o passado, mas, sim, preenchem continuamente o processo de mudança.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p. 107) argumentam que “a inovação é um processo, não um evento isolado, e precisa ser gerenciada como tal”. Segundo os autores, ao se propor um modelo de inovação, busca-se criar condições, dentro de uma empresa, para que sejam feitas melhores escolhas sobre fontes de recursos, sua disposição e coordenação, ou seja, para facilitar a resolução eficaz de desafios múltiplos imergidos em altos índices de incerteza.

Para os autores supracitados, o processo de inovação nada mais é que o estabelecimento de rotinas, que, se desempenhadas pelas empresas, aumentam as chances de ela inovar. “O

desenvolvimento de um conjunto de rotinas integradas está diretamente associado à gestão eficaz da inovação e pode resultar em habilidade competitiva diferenciada” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, p. 107). A inovação também é dependente de fontes técnicas (pessoal, equipamento, conhecimento, dinheiro etc.) e competências organizacionais para gerenciá-las, ou seja, o processo de inovação se faz pelo estabelecimento de rotinas que definem melhores escolhas para a aplicação dos recursos disponíveis no âmbito da empresa e também externamente.

Segundo Nieto (2003), a pesquisa sobre inovação no campo da administração pode ser classificada em três categorias distintas: Primeiro estágio (1960 - 1970) em que a abordagem é operacional com foco na gestão de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Segundo estágio (1980), na qual a abordagem é a estrutura-conduta-desempenho (ECD). Ocorre a integração entre a gestão tecnológica e a organizacional, bem como um balanceamento equilibrado entre novas tecnologia e demandas do mercado (empurra/puxa). Terceiro estágio (1990 – atual) onde a abordagem é baseada em recurso, os modelos são sistêmicos e consideram parcerias colaborativas e gestão do conhecimento. A partir dessa classificação, optou-se por revisar apenas os modelos desenvolvidos no último estágio, pois eles são mais completos e suprem a falha deixada pelos modelos lineares, de explicar como, efetivamente, as organizações trabalham com a inovação.

O primeiro deles foi o modelo interativo desenvolvido por Kline e Rosenberg (1986), que enfatiza as interações entre as diferentes fases do processo de inovação, pois elas são fundamentais: para a melhoria de desempenho, para a determinação de novas ações e para mensurar a posição competitiva da empresa. O modelo proposto é conhecido como *chain-linked model* ou modelo elo da cadeia, ou ainda, interações em cadeia (Figura 4), e é composto por cinco fases que além das interações entre as áreas da empresa, considera as trocas entre elas e o sistema de ciência e tecnologia em que operam. De acordo com a OECD (2005), esse modelo entende o processo de inovação como fruto da interação entre oportunidades de mercado e a base de conhecimentos e a capacidade da empresa.

Fonte: Kline e Rosenberg (1986)

Figura 4- O modelo da inovação como elo da corrente

Como pode ser observado na Figura 4, há uma constante interação entre as fases do processo de inovação (representada pela linha pontilhada), sendo frequente a volta a estágios anteriores, a fim de superar as dificuldades encontradas no desenvolvimento, e a pesquisa como fonte de solução de problemas em qualquer estágio, ao contrário da abordagem linear (OECD, 2005). Assim, o processo de inovação, para ser bem-sucedido, deve considerar os desejos, as necessidades e as respostas do consumidor final, os requerimentos técnicos e as oportunidades percebidas e a efetividade da organização no desenvolvimento do processo inovativo (KLINE; ROSEMBERG, 1986).

Outro modelo de referência em gestão da inovação (Figura 5) é o proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2005). Ele é tido pelos autores como simplificado, composto apenas de três fases, mas que focaliza aspectos fundamentais no desafio de se gerir a inovação. Os criadores do modelo fazem uma ressalva importante, ao afirmarem que a inovação, na prática, não é restrita à representação proposta, mas, sim, um conjunto de atividades repetidas (rotinas) em um período de tempo.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2005)

Figura 5- Modelo de processo de inovação

A primeira etapa é a fase de procura, cujo objetivo é identificar uma potencial mudança no ambiente que gere oportunidades tecnológicas e/ou mercadológicas. Para uma gestão eficaz da inovação, faz-se necessário o desenvolvimento de mecanismos apurados de identificação, processamento e seleção delas, em razão da turbulência do ambiente e dos inúmeros sinais emitidos, ou seja, na fase de busca, deve-se assegurar que se encontrou uma tendência e não um simples modismo, por exemplo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Posteriormente, ocorre a etapa de seleção. Nesse momento, determinam-se quais oportunidades identificadas na fase anterior serão de fato, trabalhadas pela organização. Essa escolha deve ser orientada pela estratégia geral adotada pela empresa e por suas competências técnicas e mercadológicas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Isso explica o porquê de muitas ideias não serem desenvolvidas, apesar de apresentarem potencial mercadológico.

Segundo os autores, três tipos de informação devem ser avaliados nesse estágio: as potenciais oportunidades de mercado e técnicas; o conhecimento sobre a base de domínio tecnológico da empresa no momento atual (competência própria); e a consistência com o negócio geral, ou seja, alinhar as oportunidades as habilidades da empresa e seu direcionamento estratégico. O estágio posterior é a implementação, quando onde ocorre a transformação de ideias em algo real. Para tal, os autores definem três elementos fundamentais: a aquisição do conhecimento, a execução do projeto e o lançamento e sustentação da inovação.

A aquisição de conhecimento envolve tanto a geração de conhecimento tecnológico (P&D desenvolvido dentro e fora da organização) quanto a transferência de tecnologia (entre fontes internas ou a partir de fontes externas). Também representa um esboço da solução para o problema e pode ter como resultado a progressão ou regressão ao estágio anterior. O desafio, no gerenciamento dessa fase, é desenvolver condições dentro das quais a criatividade possa florescer e contribuir para a inovação eficaz.

Após a obtenção de conhecimento, inicia-se a execução do projeto. Essa etapa, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), é o cerne do processo de inovação e pode ser comparada a um funil onde se parte de uma exploração abrangente para um foco restrito de possíveis saídas para os problemas. Ela costuma ser a fase mais longa, em que há o maior consumo de tempo e comprometimento da equipe, já que transforma ideias em soluções, e pode demandar o gerenciamento de imprevistos, pois trabalha-se com condições previstas e imprevistas em áreas técnicas e de mercado. Vale ressaltar que a interação entre essas duas esferas é fundamental no processo, para que a inovação proposta, de fato, atenda às reais necessidades ou desejos dos clientes.

Uma invenção só é de fato considerada inovação, quando ela é adotada pelo mercado consumidor. Assim, torna-se imprescindível a etapa de lançamento da inovação, que tem como objetivo a preparação do mercado externo e interno, a fim de reduzir resistência à mudança e, consequentemente, facilitar a aceitação da inovação, e se antecipar às possíveis reações, utilizando essa informação para melhor conceber e divulgar o invento. Por fim, a partir do lançamento da inovação, é desencadeado o reinício do ciclo, em que, por meio do aprendizado obtido no desenvolvimento da inovação, bem como da interação com o mercado, ocorre a concepção de uma nova geração, com aspectos revisados e aprimorados. Essa etapa é chamada de aprendizagem e reinovação.

Outro modelo que merece destaque nesta seção é o proposto por Quadros (2008). Ele é o mais sistêmico entre as propostas discutidas, pois compreende as seguintes dimensões: processos e ferramentas, governança e organização, e recursos. Segundo o autor, a inovação

não é um evento isolado, mas, sim, um processo que envolve toda a organização, sendo esta a base para que ela ocorra. Dessa forma, a inovação deve estar integrada à estratégia competitiva da empresa e requer a adoção de um processo ordenado e sistemático de gerenciamento.

Para tal, segundo Quadros (2008) faz-se necessário: total comprometimento da alta direção e alocação de recursos que reflitam a prioridade para a inovação; adoção de processos e ferramentas específicos de gerenciamento da inovação tecnológica, operados pelas áreas funcionais envolvidas, com ênfase nas funções de P&D e comercial; habilidade de se organizar para o gerenciamento efetivo de projetos; capacidade empreendedora e de liderança em nível gerencial e técnico; e política de qualificação e remuneração que sinalizem o estímulo à criatividade e à necessidade de gerenciar riscos.

Tais práticas são complementadas pela proposição de um modelo composto por seis etapas (Figura 6), mediados pela governança, ou seja, a forma como a inovação é vista e traduzida na missão e nos valores da empresa; pela organização das pessoas, no sentido de facilitar a flexibilidade, a troca de informação e a criatividade; pela gestão de pessoas, na qual o foco é aumentar o comprometimento dos envolvidos com a inovação, e pela mobilização de recursos, sejam eles de infraestrutura, financeiros e intangíveis.

A primeira etapa do modelo é chamada de mapeamento/prospecção. O objetivo desta fase é identificar riscos ou oportunidades técnicas e mercadológicas, bem como monitorar o ambiente regulatório e os concorrentes para criar um sistema que oriente a geração de novos projetos de inovação. Posteriormente, as tendências prospectadas são transformadas em ideias e pré-projetos, a fim de se explorar as oportunidades identificadas. Essa etapa, chamada de ideação, é considerada crítica para a iniciação de projetos de novos produtos e serviços.

Até esse estágio, buscou-se apenas definir oportunidades técnicas e de mercado, bem como levantar potenciais soluções. A partir da terceira etapa, chamada de seleção estratégica, a empresa deve escolher em qual(is) focar. Essa escolha deve ser pautada pelas prioridades estratégicas da empresa, e pode-se utilizar de ferramentas de gerenciamento do *portfólio* de projetos de novos produtos, processos, serviços e tecnologias.

Existem vários modelos de gerenciamento do portfólio de projetos, mas, em suma, eles auxiliam a organização a: identificar quais projetos devem ser executados a partir de uma vertente tecnológica ou mercadológica; alinhar os projetos com sua estratégia de negócio; maximizar o valor do portfólio por meio dos recursos disponíveis; monitorar o planejamento e a execução; balancear projetos pautados em vários critérios; avaliar e decidir sobre que projeto deve avançar e qual deve ser interrompido; e visualizar, sistemicamente, todo o conjunto de projetos, comparando-os entre si (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993; COOPER et al., 1998).

Fonte: Quadros (2008)

Figura 6- Modelo de gestão estratégica da inovação tecnológica

Definidos os projetos que a empresa irá desenvolver, ocorre a fase de mobilização de conhecimento, seja ele de fontes internas ou externas. Para tal, pode-se recorrer a ferramentas de apoio à decisão, como o mapeamento de competências externas e internas e a negociação de contratos. Como resultado das decisões tomadas nessa etapa, é decidido se a P&D será internalizada ou terceirizada.

A próxima etapa do processo, chamada de implementação, tem como entrada as oportunidades identificadas, as ideias geradas, as escolhas estratégicas tomadas e o conhecimento capturado; como processamento, a implementação efetiva dos projetos de inovação; e como saída, um novo ou melhorado produto. São utilizadas, nessa fase, ferramentas de gerenciamento de riscos, a fim de evidenciar variáveis críticas que possam comprometer o sucesso da inovação. De acordo com Quadros (2008), esse estágio é apoiado pela utilização de mecanismos de apoio financeiro e incentivos fiscais, bem como pelo gerenciamento da propriedade intelectual.

Na sexta e última etapa, ocorre a avaliação do processo de inovação. Contudo esta não se desenvolve apenas por meio da elaboração de métricas de resultados que avaliem o desempenho da inovação para a empresa. Partindo do princípio de que se trata de uma

abordagem sistêmica, é oportuno avaliar também a qualidade dos processos e o impacto da inovação nos consumidores e no ambiente.

Outra proposta para a gestão da inovação é o paradigma da inovação aberta, que contradiz a ideia de que o sucesso da empresa está atrelado a sua capacidade de inovar, pois propõe que a organização se utilize conhecimentos e recursos disponíveis dentro e fora de sua fronteira organizacional. Assim, a inovação aberta (Figura 7) é definida como o uso de fluxos de conhecimento externalizados e internalizados, com o objetivo de acelerar o processo de inovação (CHESBROUGH, 2003). Ou seja, aumenta-se a base de conhecimento da empresa por meio da integração de fornecedores, consumidores e outras fontes de conhecimento externo, e aumentam-se os lucros pela venda de ideias ao mercado e propriedade intelectual (ENKEL; GASSMANN; CHESBROUGH, 2009).

A inovação aberta não substitui os modelos fechados, e em termos de etapas, ainda é representada por um processo que se inicia com muitas ideias, sendo, posteriormente, algumas selecionadas para serem desenvolvidas. O que difere é que, com a inovação aberta, todas essas etapas não serão realizadas necessariamente no departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da organização, mas, sim, onde o agente mais capacitado estiver, seja ele uma grande ou pequena empresa, universidade, instituto de pesquisa etc.

Fonte: Chesbrough (2003)

Figura 7- Modelo de inovação aberta

Após a apresentação dos modelos de gestão da inovação, buscou-se identificar as práticas recomendadas para potencializar a capacidade da empresa inovar. Elas foram sintetizadas no Quadro 2 e agrupadas em cinco grandes etapas, definidas por meio das similaridades dos modelos estudados.

Etapas do processo	Ações e ferramentas de gestão a serem adotadas no processo de inovação tradicional
Mapeamento: <i>captar e entender tendências e oportunidades</i>	Identificação apurada de oportunidades e ameaças técnicas e mercadológicas (KLINE; ROSEMBERG, 1986; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Monitoramento do ambiente regulatório e dos concorrentes (QUADROS, 2008). Desenvolvimento de um sistema que oriente a geração de novos projetos (QUADROS, 2008). Encontrar tendência e não modismo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).
Seleção: <i>escolher quais ideias da etapa anterior serão, de fato trabalhadas pela organização</i>	Oportunidade deve ser coerente com a estratégia geral da empresa (QUADROS, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Projeto deve aproveitar competências técnicas e/ ou mercadológicas da empresa (KLINE; ROSEMBERG, 1986; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Utilizar gerenciamento de portfólio de projetos (QUADROS, 2008). Venda de ideias ao mercado e propriedade intelectual (ENKEL; GASSMANN; CHESBROUGH, 2009).
Mobilizar/adquirir conhecimento: <i>definir o que é necessário, o que a empresa tem ou é capaz de produzir e como ela irá buscar os recursos necessários</i>	Criação de um ambiente que estimule a criatividade (QUADROS, 2008). Mapeamento de competências (QUADROS, 2008). Negociação de contratos (CHESBROUGH, 2003; QUADROS, 2008). Inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Geração de ideias por meio da cadeia de valor (CHESBROUGH, 2003)
Execução: <i>transformar tendências, ideias e conhecimento em novos produtos, processos, abordagens mercadológicas ou organizacionais</i>	Integração entre o mercado e habilidade técnica (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Utilização de um “funil” para dar foco aos trabalhos (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993, TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Gerenciamento de riscos (QUADROS, 2008). Mobilização de mecanismos de apoio financeiro, incentivos fiscais e gerenciamento da propriedade intelectual (QUADROS, 2008). Desenvolvimento de produtos por meio de licenciamento de patentes (CHESBROUGH, 2003). P&D interno e externo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, CHESBROUGH, 2003). Licenciamento de tecnologias e criação de novas empresas (CHESBROUGH, 2003).
Avaliação: <i>promover melhorias na inovação, e incorporar o aprendizado.</i>	Feedbacks em todo o processo (KLINE; ROSEMBERG, 1986). Preparação do mercado e antecipação a possíveis reações negativas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Definição de métricas que avaliem o impacto da inovação para a empresa, consumidores e ambiente (QUADROS, 2008). Redução do tempo de desenvolvimento e retorno da inovação (CHESBROUGH, 2003)

Fonte: elaborado a partir da revisão de literatura

Quadro 2- Ações e ferramentas de gestão da inovação indicada pelos modelos revisados

O Quadro 2 foi utilizado como apoio no desenvolvimento da pesquisa, pois elenca práticas reconhecidas na gestão da inovação tradicional, e que também podem ser empregadas no processo de geração da inovação social. A reflexão realizada nesta seção tem como princípio os resultados identificados na pesquisa de Lettice e Parekh (2010) em que os autores sugerem que muitos dos problemas enfrentados pelos inovadores sociais também sejam compartilhados pelos geradores da inovação tradicional, embora os desafios sociais, muitas vezes, sejam agravados por uma maior complexidade devido ao atendimento a diversos *stakeholders* e a natureza dos problemas sociais. Ademais, o campo da inovação empresarial está mais maduro e, potencialmente, tem soluções que podem ajudar a inovadores sociais (LETTICE; PAREKH, 2010).

4 INOVAÇÃO SOCIAL

4.1 O que é inovação social?

A inovação pode gerar diversos impactos tanto na esfera empresarial como em toda a sociedade. Nesse sentido, há um tipo de inovação, chamada de inovação social, que visa à geração do bem-estar humano e, por isso, tem impacto significativo sobre o desempenho social (POL; VILLE, 2009). O trabalho de Taylor (1970) apresenta-se como pioneiro na discussão do assunto, seguido da criação do primeiro centro de investigação em inovação social, o *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES*, no Canadá em 1986.

A partir dos anos 2000, a temática ganhou maior destaque, sendo criadas outras instituições de pesquisa especializadas, como: *Center for Social Innovation* da Escola de negócios de Stanford, nos Estados Unidos, fundado em 2000; *Centre for Social Innovation* no Canadá, implantado em 2004; *Social Innovation Exchange*, criado pela *Young Foundation* em Londres, em 2005; *Social Innovation*, no Japão, fundando em 2005; e o *Netherlands Centre for Social Innovation*, na Holanda, criado em 2006 (BORZAGA; BODINI, 2012), o que reflete a relevância da inovação social (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012).

O crescente interesse por IS nos meios empresarial, governamental e acadêmico deriva da forte necessidade de “se fazer as coisas de forma diferente” (LETTICE; PAREKH, 2010). Assim, a IS tem como contexto de surgimento tanto políticas governamentais como soluções de mercado, que, ao longo do tempo, se mostraram inadequadas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), e o objetivo de que os resultados do processo de inovação sejam auferidos por toda a sociedade em vez de particulares (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Para Lubelcová (2012), as inovações puramente tecnológicas, em seu lado mais sombrio, aprofundam as desigualdades sociais, além de não considerarem o negativo impacto social e ambiental gerado, por isso, o desafio da inovação social é equilibrar o desenvolvimento econômico e social.

Assim, a IS é destinada a substituir estruturas políticas obsoletas e instituições inapropriadas com novos meios para o desenvolvimento de sociedades mais inclusivas, redução da pobreza ou minimização dos impactos ao meio ambiente (HUDDART, 2012), ou seja, o *input* que desencadeia o processo de IS é social (DAWSON; DANIEL, 2010). Por esse motivo,

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) defendem que a inovação social é a melhor construção para a compreensão e a produção duradoura da mudança social, uma vez que é guiada por um olhar sistêmico, ao contrário da inovação tradicional, em que o foco demasiado em ganhos comerciais resulta em uma falta de consciência da importância das dimensões sociais para uma mudança bem sucedida.

Contudo, de acordo com Pol e Ville (2009), ainda não há consenso quanto ao significado específico da inovação social para as ciências sociais e humanas, e as correntes sociológica, econômica e psicológica divergem no entendimento do que é, e o que representa a IS (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012). A falta de consenso também pode ser resultado do pequeno número de pesquisas, uma vez que o tema continua a ser uma área largamente subexplorada nas ciências sociais e nas políticas governamentais de inovação (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Uma busca de artigos empregando o termo ‘inovação social’ não resulta em muitos trabalhos consistentes (LETTICE; PAREKH, 2010), além de a grande maioria deles ter como objetivo a análise multicascos, o que não permite generalizações e mostra que há oportunidade de utilização de metodologias que possibilitam uma ampliação do escopo de análise.

Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), definem inovação social como aquela que é desenvolvida a partir da identificação das reais necessidades sociais, orientada para promover o bem social e público, e busca mudanças sociais, econômicas e ambientais em nível local e global. É operacionalizada por agentes de três áreas: sociedade civil, Estado e empresas, que, juntos, formam o quarto setor, atravessando fronteiras organizacionais e setoriais, em um processo de cocriação de inovações e gestão participativa, utilizando a tecnologia como facilitadora da inovação, e tem como resultado a geração ou melhoria de produtos, serviços, normas, regras, procedimentos, modelos, estratégias e programas, que, por sua vez, contribuem para melhoria da qualidade de vida, podendo ser lucrativa ou não. Os autores ressaltam que processos participativos e empoderamento dos cidadãos são considerados aspectos cruciais da inovação social.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais definições de inovação social. Alguns autores propõem interpretações mais genéricas e se limitam a definir IS como o conhecimento aplicado, a fim de promover mudança social. Outros são mais detalhistas, ao abordar o processo de IS, as formas que ela pode assumir (produto, processo, estrutura etc.) e os possíveis resultados.

Autor	Conceito de inovação social
Bignetti (2011)	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.
Cloutier (2003)	Nova resposta, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Dagnino, Brandão e Novaes (2004)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Dawson e Daniel (2010)	Novos conhecimentos ou tecnologias empregadas em novas maneiras de melhorar as circunstâncias sociais; e/ou recombinação pragmática de domínios de conhecimento existentes em novas maneiras de atender os objetivos sociais.
Howaldt e Schwarz (2010)	Nova combinação de práticas sociais cujo objetivo é melhor satisfazer as necessidades sociais não atendidas.
Lubelcová (2012)	Estratégia de transformação frente as mudanças sociais permanentes, que gera novas soluções para as demandas atuais, melhorando a condição de vida dos indivíduos.
Mulgan (2006)	Atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social.
Mulyaningsih e BambangRudito (2014)	Processo de acumulação e geração de novos conhecimentos.
Neumeier (2012)	Rede de interesses que provoca mudança de atitude, comportamento ou percepções que geram novas e melhores ações colaborativas, chamada de inovação social.
OECD (2010)	Busca por novas respostas para os problemas sociais por meio de identificação e entrega de serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos e sua posição no mercado de trabalho.
Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	Solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente e sustentável, ou apenas que gere maior valor que as práticas existentes, e que os resultados alcançados sejam auferidos por toda a sociedade em vez de particulares.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Taylor (1970)	Novas formas de ação.
Westley e Antadze (2010)	Introdução de novos produtos, processos, programas orientados ou estrutura organizacional para promover uma mudança sistêmica.

Fonte: Bignetti (2011) e OECD (2010) e revisão da literatura

Quadro 3- Definições de inovação social

Sintetizando, inovar socialmente é dar novas respostas às necessidades e desafios sociais (OECD, 2010), por meio de novos ou recombinação pragmática de domínios de conhecimento

existentes (KINDER, 2010; LUBELCOVÁ, 2012). Dessa forma, tanto o processo como os resultados da inovação social são relevantes (OECD, 2010). Por exemplo, ao buscar incluir no mercado de trabalho pessoas com deficiência física ou psíquica, não somente o número de empregos gerados e aumento da empregabilidade são importantes, mas todo o processo de inclusão social, adaptação dos postos de trabalho em termos de regras e acessibilidade, formas de treinamento e prevenção de acidentes, confiança e participação da família, qualidade de vida e bem-estar dos envolvidos devem ser levados em conta, pois têm papel fundamental para que a inovação social aconteça.

Além disso, a complexidade da IS é aumentada porque os inovadores sociais têm a necessidade de satisfazer a uma ampla gama de interessados, com diferentes prioridades, interesses e pontos de vista potencialmente conflitantes (LETTICE; PAREKH, 2010). Ao analisar, por exemplo, o desafio da inserção laboral de pessoas com deficiência física ou psíquica sob esse contexto, nota-se que a inovação social deve atender aos interesses: do empresário, que deseja uma mão de obra eficiente e eficaz, do empregado, que busca participar de um grupo, ser reconhecido pelo seu trabalho e reduzir sua dependência, da família, cuja prioridade é a segurança no ambiente de trabalho, e, por fim, da sociedade, que anseia por alternativas mais sustentáveis e menos paternalistas.

Vale destacar, ainda, que o objetivo fim do inovador social, ao desenvolver a inovação social, é contribuir para um futuro melhor. Porém, segundo Pol e Ville (2009), nem a iniciativa privada, nem as organizações sem fins lucrativos irão produzir inovações sociais em uma quantidade socialmente ótima. Nesse caso, o governo também deve desempenhar seu papel para preencher essa lacuna, assim como reiterado por Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012). Dessa forma, aprofundar a pesquisa sobre inovação social e colaborar com a construção do arcabouço teórico sobre essa temática tem importância singular.

Em decorrência do caráter sistêmico, da complexidade dos desafios, e da necessidade de se fazer diferente, a inovação social não tem limites fixos, ela acontece em todos os setores: público, privado e sem fins lucrativos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Ela também pode ser radical (OECD, 2010), quando propõe meios perturbadores alterando os padrões de produção, consumo e distribuição (HUDDART, 2012; OECD, 2010), ou incremental, quando é resultado de um processo e emerge ou é orientada pelas necessidades sociais (MULYANINGSIH; BAMBANGRUDITO, 2014). As empresas/ negócios sociais e inclusivos são exemplos de inovação social radical, pois promovem mudanças culturais, estabelecem novas relações de parceria e trabalho, e em alguns casos, alteram políticas públicas.

Já o oferecimento de bens e serviços a um custo acessível às camadas mais baixas são inovações sociais incrementais, pois melhoram um produto e/ou processo já existente.

Após a apresentação do conceito de inovação social, optou-se por conduzir seu entendimento mediante dois grandes grupos de reflexões: aqueles que consideram o resultado da IS como o mais importante, e os que valorizam o processo de geração da inovação social (Quadro 4), a fim de melhor compreender o principal objeto de estudo do trabalho, partindo de seu princípio norteador.

A missão de definir o conceito de inovação social esbarra na recente e escassa literatura existente, além de “não haver um consenso sobre a definição de inovação social e sobre a sua abrangência” (BIGNETTI, 2011), uma vez que o tema é discutido em estudos em economia, administração, sociologia, psicologia, economia regional, planejamento e desenvolvimento (NEUMEIER, 2012).

Grupos	Principais características	Autores
Inovação social como resultado	Novas estruturas organizacionais, novas práticas sociais, novos conhecimentos, bem como, diferentes empregos das tecnologias existentes.	Taylor (1970) Heiscale (2007) Mulgan (2006) Phills; Deiglmeier; Miller (2008) Echeverría (2008) Pol e Ville (2009) Westley e Antadze (2010) Dawson e Daniel (2010) Kinder (2010) OECD (2010) Howaldt e Schwarz (2010) Lubelcová (2012)
Inovação social como processo	A inovação social é criada pelo e para o coletivo. Sem ele não há IS.	Westley e Antadze (2010) Lettice e Parekh (2010) Klein, Tremblay e Bussi�eres (2010) Kinder (2010) Dawson e Daniel (2010) Young (2011)

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 4- Inovação social segundo suas principais características e autores

4.1.1 Inovação social como resultado

Os autores que compõem este bloco de discussão, em suma, argumentam que a principal característica da inovação social é a mudança que ela desencadeia, ou seja, o seu resultado.

Uma das contribuições pioneiras sobre IS expõe essa perspectiva, em que inovação social é definida como novas formas de ação, assim um novo tipo de escola ou de processo para ressocialização de delinquentes é inovação social (TAYLOR, 1970). A definição, apesar de vaga, é de grande contribuição para o desenvolvimento do tema, visto o momento em que foi apresentada.

Mulgan, um dos autores mais conhecido e citado em inovação social, sugere que a IS se refira a atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de satisfazer a uma necessidade social e que são, predominantemente, difundidos por organizações cujo objetivo principal é social (MULGAN, 2006), ou seja, o resultado é o que motiva e desencadeia o processo de inovação. Apesar das diversas citações, a definição apresentada foi criticada por sua amplitude, uma vez que seus limites são tão extensos que podem incorporar outros tipos de inovação, como a sustentável e a eco inovação, haja vista que elas, de certa forma, buscam resolver os problemas sociais que estão associados a questões ambientais, como a perda da biodiversidade e a mudança climática (LETTICE; PAREKH, 2010). O conceito é superficial também, pois toda organização, de certa forma, trabalha para atender a uma necessidade social (geração de emprego, pagamento de impostos), caso contrário, suas atividades infringiriam a lei, e assim, as inovações tradicionais também poderiam ser consideradas inovação social (POL; VILLE, 2009).

A inovação social pode ser entendida como uma estratégia de transformação (conhecimento aplicado) ante as mudanças sociais permanentes, que gera novas soluções duradouras para as demandas atuais, melhorando a condição de vida dos indivíduos (BIGNETTI, 2011; LUBELCOVÁ, 2012; OECD, 2010). Para tal, a IS deve transcender setores, níveis de análise e métodos, a fim de encontrar estratégias, processos e táticas que, após a implantação, resultem em mudança de impacto duradouro (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), e aperfeiçoem e desenvolvam novas formas de trabalho, contribuindo para melhorar a posição dos indivíduos no mercado de trabalho (OECD, 2010).

Na perspectiva empresarial, a IS tem como objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004) e envolve a criação de novos modelos de negócio, com canais de distribuição mais eficientes, custos mais baixos, novas relações entre novos parceiros, combinação de receitas comerciais com filantropia, enfim, novas estruturas organizacionais que possam atender às necessidades das populações carentes de forma mais eficiente, eficaz, e se não for rentável, pelo menos, de forma sustentável (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), ou seja, a IS deve ser utilizada pelos negócios

inclusivos como estratégia para o cumprimento da sua missão (inclusão de pessoas na sociedade).

Assim, segundo a OECD (2010), a finalidade expressa da inovação social é fornecer soluções cujo objetivo é o bem-estar dos indivíduos e da comunidade, tanto como consumidores quanto como produtores, na forma de aumento da qualidade de vida e de melhoria das atividades; e independente do ambiente onde acontece a inovação social, ela sempre trará novas referências ou processos, e resultará em vantagem competitiva para sociedade em seu todo (ECHEVERRÍA, 2008).

Neumeier (2012) destaca a importância da rede de interesses que alinha as pessoas e suas experiências e que promove a mudança de atitudes, comportamento ou percepções que geram novas e melhores ações colaborativas, chamadas de inovação social. Nessa óptica, a IS é puramente organizacional, pois ela acontece a partir da adoção de novas posturas por pessoas/organizações motivadas por um interesse comum.

Em uma visão contrária, Westley e Antadze (2010) afirmam que, além da forma organizacional, a inovação social também pode ocorrer por meio da introdução de novos produtos, processos ou programas orientados para promover uma mudança sistêmica e que, apesar de este ser o objetivo principal, não necessariamente o interesse comercial é excluído. Para os autores, a IS envolve um sistema de mudança social e institucional que provoca profundas alterações nas rotinas básicas, fluxos de recursos e autoridade, ou crenças do sistema social no qual a inovação ocorre e, por isso, exige uma complexa interação entre o propósito (melhoria do bem-estar social), a atividade (novos produtos, processos, modelos de negócio) e a oportunidade (variável que, muitas vezes, viabiliza a mudança), e, se bem sucedida, a inovação social tem amplo impacto e resultados duradouros.

A definição de Westley e Antadze (2010) traz dois pontos importantes que merecem destaque. O primeiro é esclarecer que, apesar da IS ocorrer em maior quantidade via inovação organizacional, não se devem excluir os outros formatos, como, por exemplo, o desenvolvimento, a partir de inovação tecnológica, de um composto nutricional, que minimiza a desnutrição infantil. Outra questão relevante é o fato de que a inovação social, mesmo sendo orientada por objetivos sociais, não elimina, necessariamente, o interesse comercial. Assim, quando a Cruz Vermelha desenvolveu um sistema de monitoramento para portadores da doença de Alzheimer, além de proporcionar uma melhoria do bem-estar social, ao possibilitar que os enfermos se locomovessem com segurança, atendeu a uma necessidade de mercado. Contudo há uma linha tênue entre os interesses de empresas comerciais e a distribuição dos benefícios da inovação social, uma vez que estes podem ser sufocados por patentes, que asseguram o

domínio de mercado (DAWSON; DANIEL, 2010). Cumpre ressaltar que a patente não é, obrigatoriamente um impeditivo a difusão da inovação social, pois seu detentor pode ceder o direito de exploração da inovação.

Outro importante prisma de análise, ao se definir inovação social, é a questão do ineditismo. Dawson e Daniel (2010) asseguram que a inovação social consiste em novos conhecimentos ou tecnologias empregados em novas maneiras de melhorar as circunstâncias sociais, mas também pode envolver recombinação e nova aplicação de domínios de conhecimento existentes em novas maneiras de atender a objetivos sociais, encontrando-se aí o caráter inovador (DAWSON; DANIEL, 2010; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; KINDER, 2010; LUBELCOVÁ, 2012). Ou seja, o ineditismo da inovação social não está só no desenvolvimento de novas tecnologias, mas também no emprego de conhecimentos já existentes e soluções amplamente exploradas pelo mercado, em novos contextos e, não raro, de forma conjunta, gerando uma mudança institucional que visa melhorar o bem-estar social. Dada tal característica, as inovações sociais podem demandar um período maior para se tornar uma prática aceita, uma vez que exige evolução social e/ou o desenvolvimento de novas formas de trabalho (KINDER, 2010). Portanto, uma inovação é social, à medida que é socialmente aceita e amplamente difundida por grupos relacionados ou por toda a sociedade, onde ela gerou mudança, transformou a realidade e, posteriormente, foi institucionalizada como nova prática social ou rotina (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Pol e Ville (2009), após extensa revisão da literatura, identificaram que as definições encontradas para IS tinham em comum a ideia de melhoria do bem-estar humano e, por isso, propuseram uma definição para inovação social que tem essa característica como foco. Segundo esses autores, uma inovação é chamada de social, se a realização da nova ideia tenha o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida. Para eles, melhorar a qualidade ou quantidade de vida significa aumentar o conjunto de opções que um grupo de pessoas tem como oportunidade de selecionar, uma vez que qualidade de vida é relativo e cada pessoa tem seu conjunto de valores para estabelecê-la.

Vale ressaltar que a inovação tradicional também pode gerar melhoria da qualidade de vida, como, por exemplo, os medicamentos desenvolvidos pela indústria farmacêutica, contudo, segundo os autores supracitados, a distribuição do impacto social gerado pode ser bem desproporcional. Dessa forma, uma inovação será considerada social, quando a melhoria da qualidade ou quantidade de vida ocorrer em nível macro, atingindo todos os interessados.

4.1.2 Inovação social como processo

Para alguns estudiosos de inovação social, o mais importante a ser discutido em inovação social é o processo, pois a maneira como ele ocorre é condição fundamental para o sucesso ou fracasso da IS. Nesse sentido, Kinder (2010) enfatiza que a realização da inovação social implica uma curta distância psíquica entre provedores e usuários, bem como um grau significativo de interatividade ou coprodução, na qual as fronteiras das redes sociais de inovação são especialmente difíceis de delimitar, e de acordo com Westley e Antadze (2010), devem ser rompidas pela IS para que ela se concretize e altere um sistema mais amplo.

Para tal, é preciso que haja uma evolução das relações de poder, visto que esse não pode resultar apenas em direção e controle, mas, sim, em formas mais sutis de comando, compostas de autoridade moral e persuasão, dado que a IS depende de aceitação social para gerar a mudança (KINDER, 2010). Ou seja, as relações de poder devem ser propícias para que os inovadores e coprodutores aproveitem a proximidade física com o usuário, para articular e implementar mudanças. Esta, por sua vez, tende a alterar os limites do grupo e expandir a rede social, que por sua vez, funciona como um fator de aceleração da inovação social (MULGAN, 2006; WESTLEY; ANTADZE, 2010).

Dessa forma, para que a inovação social ocorra faz-se necessário alterar normas, organização social ou estrutura cultural, a fim de aumentar o poder coletivo e melhorar o desempenho econômico e social (HEISCALA, 2007), com destaque para o papel desempenhado pela comunidade, em que não deve ser passivo, somente de recebedor do benefício social, pois quanto maior a participação da sociedade, melhores serão os resultados em termos de diversidade (conhecimento e experiência que gera inovação social), e mais, esses resultados serão apropriados por outras comunidades em geral, sendo que a inclusão e a integração são a base de uma sociedade verdadeiramente inovadora (HILLIER; MOULAERT; NUSSBAUMER, 2004⁴ apud KLEIN; TREMBLAY; BUSSIÉRES, 2010).

Portanto, não se pode, por exemplo, definir melhores e mais justas formas de comercialização se não houver a participação de todos os implicados na cadeia produtiva. O argumento exposto tem como base a ideia de que ninguém conhece melhor o problema do que os envolvidos nele, e que, dada a diversidade do coletivo, eles podem ser valiosas fontes de

⁴ HILLIER, J.; MOULAERT, F.; NUSSBAUMER, J. Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, Économie, Société*, v. 6, n. 2, 2004.

criatividade, elemento importante para abordar desafios sociais que, até o momento, não possuem soluções eficientes. Por fim, o processo de difusão tende a ser facilitado, portanto o grupo apresentará menor resistência em aceitar a mudança gerada por algo que eles ajudaram a construir.

Ainda sobre a fase final do processo de inovação social, em que essa deixa de ser uma invenção e passa a ser, de fato, uma inovação, Young (2011) esclarece que, primeiramente, a IS é apoiada por um pequeno subgrupo de indivíduos e depois, quando essa “nova maneira de se fazer” já está estabelecida nesse grupo social local, ela é disseminada para a sociedade por meio de redes sociais. Porém o autor alerta para o fato de que a velocidade com que a inovação se espalha e continua a ser amplamente utilizada depende de três variáveis: o retorno gerado pela inovação, sendo que a inovação que aquela que resulta em pequenos avanços tende a demorar mais para ser propagada (resultados não motivam a mudança); a racionalidade dos agentes, ou seja, a probabilidade de eles fazerem a melhor escolha entre as alternativas existentes; e a presença de pontos de apoio autônomos dentro da rede (YOUNG, 2011). Além disso, segundo Lettice e Parekh (2010), algumas inovações sociais podem exigir transformações fundamentais e/ou de mudanças sistêmicas, que desafiam o *status quo*, e, por isso, consomem mais tempo e esforço para serem difundidas.

Outra questão importante, ao se discutir o processo de inovação social, é que ele está associado ao estabelecimento de relações de parceria e cooperação de todos os atores envolvidos (BIGNETTI, 2011) (além dos usuários), sendo a interação criativa fator essencial da IS (LUBELCOVÁ, 2012). Nesse sentido, Lundström e Zhou (2011) propõem a criação de parques de inovação social, onde haja a cultura de redes harmoniosas e compartilhamento de informações. A colaboração interorganizacional potencializa a capacidade de resolver os problemas sociais, pois reúne recursos, competências e conhecimentos, e ocorre em três dimensões institucionais: cognitiva, normativa e reguladora (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). A primeira implica respeitar os arranjos institucionais já existentes, pois são difíceis de ser alterados (objetivos da organização, ideologia e identidade), a segunda é caracterizada pela adoção de estruturas e práticas organizacionais tanto para os indivíduos como para o grupo (orientação comum), e a terceira que se traduz em regras claras e explícitos mecanismos de controle (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; LI; SUN; LIN, 2012). Li, Sun e Lin (2012) admitem que pode haver conflito de interesse entre diversos participantes, porém o líder do projeto deve mediá-los.

Nesse contexto da inovação social como um processo, em que a participação do coletivo, organizado em rede é condição fundamental, pode-se definir IS como processo de

seleção coletiva de ideias, geração e implantação por pessoas que participam de forma colaborativa para enfrentar os desafios sociais (DAWSON; DANIEL, 2010). Tomada como tal, a inovação social exige um compromisso essencial dos indivíduos para as quais a mudança visa contribuir, e a habilidade para inovar é, fundamentalmente, um resultado da capacidade coletiva das pessoas, suas atividades e relacionamentos para suportar os desafios sociais.

A coletividade na inovação social pode ser representada por pequenos grupos, como famílias ou associações de bairro, ou em nível macro, extrapolando as fronteiras geográficas, como o caso, por exemplo, do grupo Mondragon, que surgiu no país Basco – Espanha, mas que hoje possui unidades na Ásia, América Latina e Estados Unidos. Na verdade, sob a óptica da coletividade, as dimensões físicas têm pouca importância, ao passo que a interação dinâmica coletiva das dimensões técnicas, sociais, econômicas e políticas tem relevância considerável (DAWSON; DANIEL, 2010).

O olhar da inovação social pelo prisma da coletividade tem grande contribuição no sentido de evidenciar que a IS não pode ser algo imposto (resultado). Isso ocorre porque, em geral, a IS exige mudança no *status quo*, o que tende a levar tempo. Assim, a coprodução ajuda a quebrar a resistência, ao mesmo tempo em que gera confiança na comunidade local, acelerando o processo de aceitação e difusão da inovação social para a sociedade em seu todo.

Dawson e Daniel (2010) apontam quatro componentes principais do processo de inovação social:

- Pessoas, integrantes de um grupo formal ou informal, mas alinhadas por metas comuns, em que a coesão e a delimitação são fundamentais para a realização da IS;
- Desafio, que pode ser uma oportunidade ou um problema;
- Objetivo, que é a resolução do “desafio” visando ao bem-estar social; e
- Processo, que consiste na maneira pela qual o “desafio” será resolvido, sendo importante, nesta etapa, o compartilhamento de conhecimento tácito e o diálogo.

Ou seja, o processo de geração da IS é desencadeado por um desafio social, que movimenta e une uma rede de grupos formais e informais a buscar um processo que permitirá o alcance do objetivo. Nota-se que os elementos do processo, por si só, não diferem da inovação tradicional, porém é na forma como eles são articulados que se encontram as principais diferenças (ver seção 4.2), ou seja, deve-se explorar o contexto social, histórico e cultural (LUBELCOVÁ, 2012) para se desenvolver a IS.

4.1.3 Considerações sobre o conceito de inovação social e suas orientações

A importância de se discutir a inovação social como um processo, em que este deve ser mais enfatizado que o resultado, está na racionalidade limitada dos agentes em fazer escolhas, assim mesmo, soluções que sejam pensadas para gerar mudança de impacto duradouro e melhorar a condição de vida dos indivíduos podem ser refutadas por eles, e assim, a invenção social não se tornar inovação social, pois não será adotada e replicada por outros usuários, sendo este o principal risco da corrente que defende a inovação social como resultado. Concomitantemente, “o problema com definições orientadas pelo resultado da inovação social (e do empreendedorismo social) é que o valor social pode ser produzido em ambientes de trabalho paternalistas e não democráticos” (HULGARD; FERRARINI, 2010, p. 258).

Dessa forma, adotar um processo de cocriação entre criadores e usuários, reduz o tempo de difusão da IS, por outro lado, aumenta o tempo de produção, já que, muitas vezes, é necessário promover mudança no *status quo*, gerar momentos de formação, mediação de conflito de interesse, para, posteriormente, iniciar o processo de IS, ou seja, há um *trade off*, na qual maior tempo para produzir implica menor tempo para difundir a IS ou o contrário.

Assim, acredita-se que tanto o processo quanto o resultado da IS são relevantes (OECD, 2010), o que justifica a presença de autores nos dois campos de análise. Por isso, processo e resultado devem ser igualmente considerados em uma estrutura de gestão da inovação social, o que é um diferencial da estrutura proposta por este estudo. É importante destacar que tanto pelo processo participativo, que valoriza o conhecimento tácito, como pela mudança proposta, a inovação social e o desenvolvimento local estão interligados (POL; VILLE, 2009).

Ainda sobre o entendimento da inovação social, é oportuno esclarecer que, apesar de algumas vezes serem utilizados como sinônimos, o conceito de inovação social difere do proposto para tecnologia social (TS). A IS é entendida como novos conhecimentos ou tecnologias que geram soluções duradouras para as necessidades sociais não atendidas, e melhoram a condição de vida no nível individual, organizacional e institucional. Esse conhecimento é construído em cooperação com todos os envolvidos no processo, frequentemente, não é codificado, e tem como foco o desenvolvimento do próprio local onde será aplicado, e, portanto, “mesmo que seus atributos fossem especificados a priori, dificilmente (o conhecimento) poderia ser transferido e utilizado por outras pessoas com culturas diferentes em ambientes muito distintos daquele onde foi concebido” (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004, p. 32). Diferentemente, a tecnologia social compreende produtos, técnicas ou

metodologias reaplicáveis, desenvolvidas mediante a interação do coletivo, com o objetivo de propor soluções de transformação social em escala (BAUMGARTEN, 2007). Portanto, a IS e a TC não são iguais, mas a tecnologia social está contida nos contornos da inovação social.

4.2 Inovação tradicional e inovação social

Uma definição útil de inovação social deve explicar de que forma ela se difere da inovação tradicional (BORZAGA; BODINI, 2012), sendo que algumas diferenças são dignas de nota (BIGNETTI, 2011). A partir das afirmações e da ideia de que, ao se evidenciar as diferenças se pode compreender melhor o significado e o papel da inovação social, dedicou-se essa seção a tal objetivo. Vale ressaltar que foi nomeada inovação tradicional, ou de negócio qualquer desenvolvimento de novo: produto, processo, mercado e estrutura organizacional que tiver como cerne o conceito schumpeteriano de inovação, discutido na seção 2.

Segundo Pol e Ville (2009), há três tipos de inovação que se aplicam ao contexto empresarial: a primeira é a inovação tradicional propriamente dita e amplamente conhecida, a segunda é a inovação bifocal, em que se alia rentabilidade com impacto social e, por isso, é considerada sustentável, e a terceira é a inovação social, que tem como orientação o atendimento às necessidades negligenciadas pelo poder público e/ou privado.

A partir da classificação sugerida, evidencia-se a primeira diferença considerável entre os dois tipos de inovação: o objetivo. Enquanto a inovação tradicional tem o mercado consumidor como foco (BRIDGSTOCK et al., 2010), é motivada pela maximização do lucro (MULGAN et al., 2007) e pela concorrência empresarial, a inovação social ocorre para satisfazer as necessidades da sociedade (BRIDGSTOCK et al., 2010), e tem como ponto de partida noções de benefício social e a busca por melhoria da qualidade de vida (DAWSON; DANIEL, 2010). Ou seja, a inovação tradicional tem como objetivo a captura de valor e a inovação social a geração de valor (progresso social) (BIGNETTI, 2011; LUNDSTRÖM; ZHOU, 2011).

Nos valores que orientam a inovação, está a segunda diferença entre inovação social e a tradicional. Enquanto esta é dirigida por valores econômicos e empresariais, como aumento de produtividade, redução de custos, inserção em novos mercados, aquela se refere a valores sociais como bem-estar, qualidade de vida, inclusão social e solidariedade (ECHEVERRÍA, 2008). O autor ainda resalta que uma inovação social só é relevante na medida em que se

orienta por tais valores e gera vantagem competitiva para toda a sociedade. Segundo Pol e Ville (2009), faz-se inovação pensando em como esta pode beneficiar os seres humanos, independentemente de sua viabilidade comercial.

A terceira diferença está relacionada ao processo de inovação. De acordo com o manual de Oslo (OECD, 2005), as atividades inovadoras de uma empresa dependem em parte de interações com as fontes de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros, sendo que elas funcionam como fontes de conhecimento e de tecnologia, porém o foco é a organização. Assim, a interação com o ambiente ocorre para se identificar o desejo e/ou necessidade do consumidor e/ou aquisição de conhecimento ou outros recursos de que a empresa necessita, já a IS não se dá em “laboratórios” ou “escritórios”, mas no nível da prática social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), que envolve dependência mútua, cooperação, confiança, forte envolvimento entre inovador e beneficiário (coprodução), aprendizado coletivo, e onde novas relações sociais são criadas (BIGNETTI, 2011; KINDER, 2010). Kinder (2010) ainda acrescenta que, geralmente, o inovador tecnológico necessita de uma visão mais focada, (funil) a fim de se concentrar no desenvolvimento de produtos e mercados. Por outro lado, é desejo do inovador social que outros ampliem a sua visão, porquanto a inovação social exige um olhar sistêmico e o pensamento lateral.

A quarta dimensão diferenciadora refere-se aos stakeholders. Na inovação tradicional, o principal investidor e interessado é a empresa, sendo o atendimento aos seus interesses a preocupação do inovador. Na inovação social, a relação é mais complexa, uma vez que há diversos interessados, e a IS tem a necessidade de satisfazer ao interesse da empresa, da comunidade, dos doadores, dos voluntários, do governo etc., ou seja, se faz-se essencial gerenciar prioridades diferentes e em alguns momentos conflitantes (LETTICE; PAREKH, 2010; LUNDSTRÖM; ZHOU, 2011).

Uma quinta dimensão que diferencia a inovação social da inovação tradicional está relacionada aos critérios utilizados para mensurar resultados. Aumento de participação de mercado e da lucratividade são as medidas utilizadas na inovação tradicional, porém não fazem sentido na inovação social (LUNDSTRÖM; ZHOU, 2011). Assim, ainda é uma lacuna o desenvolvimento de indicadores para a IS que considerem seus objetivos e valores e que mensurem a geração de valor social.

Por fim, a sexta e última diferença a ser destacada é uma das mais discutidas na literatura e aborda a relação entre invenção, inovação e proteção do conhecimento. Para que algo seja considerado uma inovação em âmbito empresarial, é pertinente sua inserção no mercado e aceitação dos consumidores. Já para a inovação social o importante é a sua utilização efetiva e

continuada por um número cada vez maior de organizações, a fim de expandir a geração do bem-estar social, ou seja, a aceitação se manifesta pelo uso cotidiano (ECHEVERRÍA, 2008).

Sendo assim, na inovação tradicional, é indispensável o uso de mecanismos de proteção do conhecimento, para que a empresa tenha exclusividade sobre tecnologia desenvolvida e consiga auferir o lucro acima da média, como apontado por Schumpeter (1988). Por outro lado, o retorno do investimento no desenvolvimento da inovação social está em fazer uma mudança no mundo, e por isso não deve resultar no monopólio do conhecimento (LUNDSTRÖMAND; ZHOU, 2011), sendo que sua legitimação, se dá por meio da replicação das novas práticas, sendo que os grupos sociais assumem o papel desempenhado pelos consumidores na inovação de negócio, ou seja, a transformação de uma invenção social em uma inovação social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Em vista dessa diferença, a IS pode levar mais tempo para se tornar prática aceita, em comparação à inovação tradicional (KINDER, 2010).

Ainda no tocante à difusão, a inovação social pode adotar caminhos bem diferentes dos seguidos pela inovação tecnológica, sendo que ela pode ocorrer por meio de: mercado, infraestrutura tecnológica (redes virtuais), diretrizes governamentais, instituições de apoio, como as fundações, redes sociais e movimentos sociais, empresários e indivíduos carismáticos e influentes entre outros canais (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

As seis principais diferenças entre inovação tradicional e social estão representadas pelas Figuras 8 e 9. Nota-se que, enquanto o *input* que desencadeia o processo de inovação no primeiro tipo é a competitividade empresarial representada pela manutenção e/ou atendimento a novos mercados, na IS, o intuito é gerar valor social, por meio do desenvolvimento de produtos, processos, métodos de marketing e/ou estruturas organizacionais.

Fonte: elaborado pela autora a partir da revisão de literatura

Figura 8- Processo simplificado de inovação tradicional.

No concernente ao processo, a Figura 8 é a representação clássica da inovação tradicional, em que se parte de várias ideias e conhecimentos que são desenvolvidos para originar a inovação, e o processo é semelhante a um funil, pois muitas das descobertas geradas não são levadas adiante e, por isso, podem ser descartadas, comercializadas ou se tornarem base de outros projetos, da mesma forma em que, às vezes, a organização adquire conhecimento a fim de realizar a inovação. Essas interações com o ambiente são representadas pelas setas e mostram que, apesar de a inovação de negócio não ocorrer apenas na empresa, esta ainda é quem direciona todo o processo.

A partir da representação da inovação tradicional, buscou-se elaborar uma figura para a IS que evidenciasse as diferenças entre elas (Figura 9). Na inovação social, as ideias geradas no início do processo buscam promover a melhoria da qualidade de vida, e, para tal, são selecionadas e desenvolvidas pela organização juntamente com seus *stakeholders* e potenciais usuários da IS (representado na figura por 3 engrenagens), ou seja, há uma responsabilidade conjunta pela geração e difusão da inovação social (produtos, processos ou práticas são aceitos pela sociedade e replicados por outras organizações). Não há comercialização, mas, sim, troca de ideias, tecnologias e conhecimentos gerados/utilizados no processo.

Fonte: elaborado pela autora a partir da revisão de literatura

Figura 9- Processo simplificado de inovação social.

Embora o intuito dessa seção tenha sido o de ressaltar as diferenças entre inovação social e inovação tradicional, na prática, há evidentes interseções entre esses dois conjuntos de inovação (BIGNETTI, 2011), sendo que a inovação tradicional é uma fonte de melhoria de tecnologias ligadas à fabricação, e a inovação social tem grande contribuição na evolução das estruturas sociais e substituição de políticas e instituições inadequadas aos problemas sociais (HUDDART, 2012).

A maior contribuição, ao evidenciar as diferenças (objetivo, valores, processo, *stakeholders*, métricas e proteção do conhecimento), é demonstrar que “a gestão da inovação social se distingue da gestão tecnológica e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais desenvolvidos para a gestão tecnológica” (BIGNETTI, 2011, p. 7), e que as políticas de inovação tradicionais, concebidas para a inovação empresarial, não podem ser simplesmente aplicadas à inovação social (BORZAGA; BODINI 2012).

4.3 Estrutura ou modelos de inovação social

Considerando o objetivo principal do trabalho, que é propor uma estrutura que potencialize a capacidade da ES em inovar socialmente, fez-se indispensável conhecer os modelos de IS já existentes e suas contribuições acadêmicas e gerenciais. Ao realizar uma busca nas bases: *web of Science*, Ebsco e Scopus, utilizando o termo “*Social innovation management*”, encontrou-se apenas o artigo de Nomura e Kubota (2007), portanto, a busca foi refeita, com a palavra-chave “*social innovation*”, nos seguintes campos: título, resumo e/ou palavras-chave. Dos estudos mapeados, 10 deles tiveram como resultado um modelo de IS propriamente dito ou evidenciaram dificuldades, resultados ou técnicas para o gerenciamento da IS, e por conseguinte, foram discutidos nesta seção e apresentados em ordem cronológica, a fim de levantar subsídios para a pesquisa de campo e, posteriormente, para a construção do modelo de inovação social.

O primeiro a mapear cinco princípios básicos para a inovação social acontecer, foi Taylor (1970), após participar de um projeto de inovação social iniciado em 1963, cujo objetivo era o desenvolvimento da mais eficiente reabilitação psicológica para pessoas de baixa renda. Foram eles: 1) Máximo envolvimento e comprometimento da equipe com o projeto; 2) Coparticipação, cujos integrantes do projeto também participaram de outros grupos da comunidade ou organizações; 3) Responsabilidade igualitária, pois cada participante tem

contribuição singular e responsabilidade única, e, portanto, não se definem como uma autoridade no grupo; 4) equipe com liberdade, gerando ambiente criativo e propício à inovação; e 5) líderes, que além da habilidade técnica, estabelecem direção, papéis e limites aos participantes da equipe.

Após o estudo pioneiro de Taylor (1970), encontra-se uma lacuna na publicação de trabalhos com esse propósito (gestão da IS), nas bases investigadas, até 2007, quando o assunto é retomado por Nomura e Kubota (2007), que também são os primeiros a proporem um modelo de inovação social focado na gestão do conhecimento. Para tal, os autores analisaram as boas práticas de 15 organizações japonesas e europeias líderes em gestão do conhecimento. O estudo indicou que o processo de gestão da inovação social é composto por cinco etapas: 1) Sensibilização, em que se deve trabalhar o indivíduo, no sentido de despertar sua paixão e sensibilidade para com as demandas sociais (equipes de trabalho para autoajuda e troca de experiências pessoais no trabalho); 2) Diálogo, no qual há um aperfeiçoamento e melhoria da ideia inicial individual, e recomenda-se a criação do “ba”⁵, ou seja, de um ambiente compartilhado propício para criação do conhecimento, e também, a reunião de diversas pessoas (comunidade de prática) para se obter novas percepções; 3) Desenvolvimento, quando se define um plano a partir da escolha de ideias individuais amplamente desenvolvidas organizacionalmente (não há corte prematuro de ideias); 4) Cocriação, em que o plano será desenvolvido com ampla colaboração interna e externa, inclusive de competidores, uma vez que o objetivo é a formação de um mercado que absorverá a inovação social; e 5) Realização, que é quando o valor gerado pela inovação social permeia toda a sociedade. Nesse momento, é necessário trabalhar com *feedback* dos consumidores e da comunidade para desenvolver outras inovações e novos negócios, e criar um banco de dados com informações necessárias para reforçar a capacidade de resposta da empresa às mudanças do ambiente. A primeira, a segunda e a quinta etapa são processos mais difíceis de serem desenvolvidas por empresas que não são consideradas de melhores práticas, porque, nessas áreas, a diferença entre elas é maior (NOMURA; KUBOTA, 2007).

Com enfoque diferente das estruturas apresentadas, Murray, Caulier-Grice e Mulgan, (2010) propõem um modelo de inovação social voltado para o empreendedor, ou seja, sua principal contribuição está em evidenciar passos para o desenvolvimento da IS. O esquema sugerido é composto por seis estágios descritos a seguir: 1) Inspiração e diagnóstico em que se identificam os fatores que desencadearam a necessidade de inovação social. 2) Propostas e

⁵ NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

ideias, que é o estágio de geração de ideias, e para tal, podem-se utilizar técnicas formais usualmente conhecidas; 3) Protótipo e projeto piloto, em que as ideias são testadas, e, por meio da interação e do processo de tentativa e erro, os grupos ganham força; 4) Sustentação, que é o período em que a ideia torna-se prática diária, e ocorre sua melhoria e identificação de fontes de renda para garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo da empresa social ou organização de caridade, que irá trabalhar com a IS; 5) Dimensionamento e difusão para outras empresas, comunidades etc; e 6) Mudança sistêmica, pois, inicialmente, a inovação social pode contornar barreiras, mas, à medida que ela cresce, são necessárias novas condições para fazer a IS economicamente viável.

Os autores supracitados destacam a dificuldade do estágio cinco, e nesse sentido, Dawson e Daniel (2010) apresentam três estratégias para escalonar a inovação social: i) interação entre demanda e oferta (consumidores diretos ou indiretos), o que resulta em inovações que alcançam impacto social e, ao mesmo tempo, são financeiramente sustentáveis e, por isso, têm maiores chances de alcançar sucesso e ser difundidas. Se há demanda e escala, pode-se recorrer a outros canais para difundir a inovação social, como franquias ou rede de colaboradores; ii) ampliação de mercado, considerando, além do usuário da IS, os interesses das fundações que os financiam e do governo; e iii) empreendedorismo institucional, que implica ligar a inovação a oportunidades políticas, culturais ou econômicas que existem independentemente do mercado. Contudo essas estratégias, se mal executadas, podem aumentar a exclusão que a inovação social visa combater, uma vez que só serão abordados os problemas para os quais há recursos.

Das estruturas encontradas, Goldstein, Hazy e Silberstang (2010) foram os primeiros a propor um modelo de inovação social a partir das empresas sociais, assim como o objetivo deste estudo. Os autores, utilizando a modelagem matemática e a teoria da complexidade, apresentam um modelo teórico que ajuda a compreender como a inovação social é gerada. Neste, a inovação social é entendida como novas práticas que substituem o atual comportamento, porque são mais efetivas, e o seu surgimento é visto como um sistema dinâmico regido por dois parâmetros: a) coordenação e organização em nível coletivo, que são necessárias para explorar oportunidades e resolver problemas sociais; e b) acesso à informação e experiências (conhecimento) por meio da rede que liga os atores ao sistema.

Na discussão sobre modelos de inovação social, também vale apresentar os resultados obtidos pelo estudo de Lettice e Parekh (2010), que, apesar de não propor uma estrutura, tem como contribuição na identificação de barreiras à IS, as quais devem ser previstas e superadas por um modelo adequado. Os autores, ao analisar dez inovações sociais, realizadas tanto por

empresa com fins lucrativos, como empresa social e organização não lucrativa, identificaram alguns temas recorrentes ao processo de inovação social.

O primeiro deles é a identificação do problema social, pois verificou-se uma tendência de se concentrar no alívio dos sintomas, em vez de se investigar as causas de tal desconforto. A minimização desse risco requer visão ampliada e aplicação de nova perspectiva e enquadramento ao problema, que é o coração de todo o trabalho criativo, e que permite imaginar novas soluções. Contudo a preocupação com a quebra de paradigmas e a aceitação de mercado podem inibir o processo criativo. O problema social também é mais sistêmico, com ampla gama de causas e efeitos, e, portanto, os inovadores sociais precisam usar uma abordagem mais reflexiva na prospecção de ideias e criação de inovação social. Para tal, assim como na inovação tradicional, a adoção de técnicas que tenham como objetivo a visão periférica (mapear ameaças e oportunidades advindas de fontes inesperadas), além de realizar pesquisas de mercado, por meio do monitoramento de blogs e salas de bate-papo, e criação de cenários pode ajudar inovadores sociais a identificar quais as questões que estão surgindo e que irão demandar foco e atenção (LETTICE; PAREKH, 2010).

Ao final do processo, recomenda-se o reposicionamento no mercado, incluindo uma nova base de clientes, cujas necessidades são mais emergentes e há maior tolerância à mudança, visto que a inovação social surge fora do pensamento dominante e, por isso, a difusão da IS pode gerar resistência ou retardar o processo de difusão (LETTICE; PAREKH, 2010). Não relacionado diretamente ao processo, porém de grande relevância, uma vez que não tinha sido apontada por nenhum outro estudo, é a recomendação para a criação de uma rede de apoio específica para os inovadores sociais (cursos, encontros), pela qual eles possam expor suas ideias sem serem ridicularizados, sendo uma fonte de inspiração, conhecimento e segurança (LETTICE; PAREKH, 2010).

O trabalho de Batistti (2012) refletiu sobre a inovação social a partir de empresas intensivas em conhecimento do Brasil, e propôs um modelo de IS composto por entrada e saída e quatro elementos no processo. Dessa forma, a necessidade social é que “empurra” as organizações a desenvolver a inovação social, que é entendida como solução para as carências sociais. As organizações, por sua vez, são empresas intensivas em conhecimento, organizadas em rede, em partes ou durante todo o processo de desenvolvimento da IS, que deve ser iniciado com a interpretação das necessidades sociais, a fim de levar as empresas a formular uma compreensão mais profunda do valor das inovações para a sociedade, o que garante a competitividade em ambientes turbulentos. Para tal, faz-se conveniente, a participação dos grupos sociais relevantes, que forneçam informações sobre os valores sociais, normas e regras.

Também é incluída no processo a inovação atualmente disponível em outras organizações (empresas, centros de pesquisa, incubadoras etc). Por fim, o processo também é alimentado por forte relacionamento entre as empresas e grupos de usuários, o que permite atualização da inovação social e flexibilidade do processo, e gera como resultado, uma inovação que representa soluções de serviços que lidam com as necessidades sociais e econômicas da sociedade. Nesse sentido, a IS proposta por Batistti (2012), nesse modelo, é a mesa intitulada como bifocal, por Pol e Ville (2009), onde se alia rentabilidade com impacto social.

O modelo apresentado por Batistti (2012) é baseado nos agentes que compõem o processo de inovação social, não em procedimentos, comportamentos ou técnicas, como discutido por outros autores. Da mesma forma, Neumeier (2012) propõe um modelo de IS composto por três fases, nas quais o processo é iniciado por um grupo de pessoas que decide mudar comportamentos e atitudes, que, posteriormente, recebe outros atores que também desejam a mudança, e, gradualmente, novas formas de ação tomam forma, podendo ser diferente do previsto inicialmente, e se solidificam se o processo resulta em sucesso, caso contrário, a nova forma de ação não é aceita e implementada. Em todas as etapas, a rede formada não é fixa, e o papel desempenhado por um ator é passível de mudança (NEUMEIER, 2012).

Rodríguez e Guzmán (2013), por meio de uma regressão logística, buscaram evidenciar o comportamento inovador das empresas de economia social, e apesar de não proporem um modelo de gestão da inovação social, os autores utilizaram o mesmo método empregado neste estudo, em um objeto de pesquisa com características semelhantes a empresa social, e, portanto, optou-se por também discutir os resultados dessa pesquisa nesta seção. Foi verificado que a ocorrência da inovação depende de fatores internos e externos e que eles impactam em maior ou menor grau, dependendo do tipo de inovação realizada, sendo que o capital humano, acordos de cooperação, expectativas de crescimento e a localização em área urbana, com concentração empresarial, favorecem a capacidade de as empresas inovarem.

Por fim, e da mesma forma como em Nomura e Kubota (2007), a base do modelo de inovação proposto por Mulyaningsih e BambangRudito (2014) é a gestão do conhecimento. Os autores defendem que a inovação social é um processo de acumulação e geração de novos conhecimentos, e apresentam um ciclo de vida da gestão do conhecimento aplicado à inovação social. A estrutura proposta é composta de cinco estágios: 1) busca da oportunidade/ problema social, 2) geração colaborativa de ideias, em que ocorre a socialização do conhecimento (tácito para tácito), e, para tal, a utilização de momentos de discussão e grupo focado são práticas recomendadas, 3) viabilidade e ajuste da capacidade, em que a empresa social encontra a lacuna entre o conhecimento que é necessário e o conhecimento que é de domínio da organização, 4)

implementação, onde o novo conhecimento é gerado por meio de boas práticas e experiências e, 6) institucionalização em que o conhecimento tácito passa a ser explícito. A partir dessa reflexão, Mulyaningsih e BambangRudito (2014) propõem um modelo inicial de inovação social baseado no conhecimento. Neste, o processo é iniciado em nível individual, e após a socialização das habilidades, competências e conhecimentos tácitos e explícitos, em nível organizacional, ocorre a oportunidade para a geração de novos conhecimentos, que, se geridos, resultam na inovação social.

Os 10 modelos propostos, aqui referenciados, são bem distintos, alguns elaborados mediante reflexão teórica, como Goldstein, Hazy e Silberstang (2010), e outros, elaborados a partir da análise empírica, como Lettice e Parekh (2010). São diversos também os objetos de estudo onde a IS ocorreu, empresas com fins lucrativos, organização não lucrativa e empresa social. Especificamente, o estudo de Goldstein, Hazy e Silberstang (2010) e Taylor (1970) propõe um modelo baseado em pré-requisitos para a inovação ocorrer, no qual as pessoas têm papel de destaque. Nomura e Kubota (2007), e Mulyaningsih e Bambangrudito (2014) utilizaram a gestão do conhecimento para explicar como a inovação social acontece, enfatizaram como o coletivo, organizado em rede, pode melhorar o conhecimento individual. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Neumeier (2012) também se dedicaram a explicar os caminhos percorridos pela ideia até ela se tornar inovação social. Por fim, Lettice e Parekh (2010) mapearam os problemas recorrentes no processo de IS e indicaram ferramentas para corrigi-los, e Batistti (2012) apresentou os atores que o compõem.

A partir do entendimento dos modelos de inovação social existentes, bem como das lacunas deixadas por eles, a estrutura proposta neste estudo se diferencia e permite avançar no conhecimento de IS, porque enfoca a gestão da inovação social, ou seja, apresenta o processo, os atores e o que e como fazer (práticas) para potencializar a capacidade da empresa social inovar socialmente. Vale ressaltar que os resultados são oriundos de análise qualitativa e quantitativa, esta última, praticamente, inutilizada em pesquisa cuja temática é inovação social.

A revisão dos modelos de IS, permitiu elaborar o Quadro 5, que compila a contribuição de cada estrutura ao processo de geração da IS, divididas nas fases propostas para a gestão da inovação tradicional (seção 2): mapeamento dos problemas sociais e ideias, seleção de algumas delas, busca de conhecimento, implementação da IS e avaliação. Foram acrescidas a essa classificação, a etapa de difusão da IS para outras organizações, e a estrutura da organização e rede de apoio, por terem sido práticas recorrentes e importantes para a inovação social.

Mapeamento
Identificação das causas que desencadearam a necessidade de inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; LETTICE; PAREKH, 2010)
Interação entre oferta, demanda e oportunidades de mercado (DAWSON; DANIEL, 2010)
Abordagem mais reflexiva na prospecção de ideias e criação de inovação social (uso de técnicas que estimulem a visão periférica) (LETTICE; PAREKH, 2010)
Monitoramento de redes sociais, e criação de cenários (LETTICE; PAREKH, 2010)
Profunda compreensão do valor das inovações para a sociedade e participação de grupos sociais relevantes (BATISTTI, 2012)
Seleção
Diálogo, com aperfeiçoamento e melhoria organizacional da ideia inicial individual, e criação do “ba” (NOMURA; KUBOTA, 2007)
Coordenação e organização em nível coletivo (GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010)
Mobilização do conhecimento
Sensibilização, máximo envolvimento e comprometimento da equipe com o projeto (NOMURA; KUBOTA, 2007; TAYLOR, 1970)
Acesso à informação e experiências (conhecimento) por meio da rede (GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010)
Empresas participantes de uma rede de inovação em partes ou em todo o processo, e utilização de conhecimento disponível em outras organizações (BATISTTI, 2012)
Utilização do capital humano e acordos de cooperação (RODRÍGUEZ; GUZMÁN, 2013)
Socialização das habilidades, competências, conhecimentos tácitos e explícitos e geração colaborativa de ideias (momentos de discussão e grupo focado) (MULYANINGSIH; BAMBANGRUDITO, 2014)
Implementação
Responsabilidade igualitária (TAYLOR, 1970)
Liberdade para a equipe e ambiente criativo (TAYLOR, 1970)
Líder como direcionador e gerenciador papéis e limites (TAYLOR, 1970)
Coparticipação, projetos interdisciplinares e cooperação interna e externa, inclusive de competidores (NOMURA; KUBOTA, 2007; TAYLOR, 1970)
Teste de ideias (tentativa e erro) (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010)
Busca de outros grupos de pessoas que desejam mudar comportamentos e atitudes (NEUMEIER, 2012)
Avaliação
Forte relacionamento entre as empresas, grupos de usuários e comunidade que resulta em <i>feedback</i> (BATISTTI, 2012; NOMURA; KUBOTA, 2007)
Banco com informações que reforcem a capacidade de resposta da empresa ao ambiente (NOMURA; KUBOTA, 2007)
Identificação de fontes de renda para garantir a sustentabilidade financeira (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010)
Ampliação de mercado (DAWSON; DANIEL, 2010; LETTICE; PAREKH, 2010)
Difusão
Novas condições para fazer as inovações sociais economicamente viáveis (leis, políticas públicas etc) (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010)
Franquia ou rede de colaboradores (DAWSON; DANIEL, 2010)

Continua

Conclusão

Estrutura
Organização e rede flexível (NEUMEIER, 2012)
Rede de apoio específica para os inovadores sociais (LETTICE; PAREKH, 2010)
Localização em área urbana com concentração empresarial (RODRÍGUEZ; GUZMÁN, 2013)

Fonte: elaborado pela autora a partir da revisão de literatura

Quadro 5- Modelos de inovação social e suas contribuições

Após a compilação de estudos apresentada, nota-se que são temas recorrentes a importância e o papel do capital humano, com sua experiência e conhecimento tácito, que passa a ser desenvolvido e melhorado coletivamente, por meio da formação de redes de colaboração. Elas, por sua vez, são estruturas flexíveis e favorecem o processo criativo, definido como novos enquadramentos, porém é essencial a figura de um líder (pessoa ou organização) que direcione os esforços. Para se inovar socialmente, é necessário, também, que se faça a identificação da raiz do problema social, e a solução para tal pode ser pensada de forma que atenda tanto aos interesses sociais como econômicos (existência de mercado comprador). O aperfeiçoamento da IS acontece, por meio de retornos dos usuários, que é facilitado pela rede criada. Esta, também, pode ser utilizada para a difusão da inovação social. Paralelamente ao processo, é desejável a existência de rede de apoio específica para o inovador social (física e social).

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar as escolhas metodológicas da presente pesquisa. Para responder à questão que orientou o estudo, optou-se por uma triangulação de métodos, a fim de obter um retrato mais completo e holístico do fenômeno pesquisado. Foi escolhida a triangulação intermétodos (Figura 10), que se vale de diferentes métodos para investigar o mesmo objeto de estudo (DENZIN, 1989).

Figura 10- Triangulação da pesquisa

A triangulação foi trabalhada na presente pesquisa por meio da realização de pesquisa exploratória, onde foram conduzidas entrevistas com empreendedores sociais, e via estudo quantitativo, com aplicação de uma *survey* eletrônica (abordagem auto-administrada). Por fim, a partir dos resultados fornecidos pela regressão logística (análise quantitativa), bem como da revisão de literatura e estudo qualitativo, foi proposto um modelo de gestão da inovação social. Esse poderá ser utilizado por toda a organização que deseje realizar inovação social, e não apenas por empresas sociais, embora represente muito dessa realidade, e tem como principal contribuição o estabelecimento de processo, rotinas e comportamentos, que, se desempenhados pela ES, aumentam a probabilidade da empresa inovar socialmente.

O Quadro 6 expõe, resumidamente, como a pesquisa foi realizada, ou seja, qual metodologia foi empregada para atender aos objetivos do estudo e quais contribuições eram esperadas.

Pergunta da pesquisa	Como se configura um modelo de inovação social a partir das práticas adotadas pelas empresas sociais e/ou indicadas na literatura, que potencializa sua capacidade de inovar socialmente?			
Objetivo geral	Desenvolver um modelo de gestão da inovação social, a partir de práticas efetivas recomendadas pela literatura e das adotadas pelas empresas sociais inovadoras, que contribua para potencializar a capacidade delas de inovar socialmente.			
Objetivos específicos	Verificar como ocorre a gestão da inovação nas empresas sociais;	Mapear quais as práticas indicadas na literatura que potencializam a capacidade da organização inovar;	Investigar o <i>modus operandi</i> das empresas sociais inovadoras, visando identificar quais foram as práticas que interferiram positivamente no processo de inovação social, e que deveriam compor uma estrutura genérica de inovação social;	Propor um modelo de gestão da inovação social, elaborado a partir do processo e da prática, evidenciados pelo estudo teórico e empírico.
Proposições	A empresa social, por sua missão, valores e estrutura, tem maior probabilidade de inovar socialmente (BORZAGA; BODINI, 2012; MULGAN, 2006).	O campo da inovação tradicional está mais maduro e, potencialmente, tem soluções que podem ajudar a IS (LETTICE; PAREKH, 2010; SHAW; BRUIM, 2013).	As empresas sociais possuem práticas e comportamentos que potencializam sua capacidade de gerar inovação social.	O processo de inovação é o estabelecimento de rotinas, que, se desempenhadas pelas empresas, aumentam as chances dela inovar (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).
Fonte de dados e Instrumento de coleta	Pesquisa bibliográfica Entrevista em profundidade <i>Survey</i> (questões ,2, 3, 4, 5, 6, 7, 16 e 17).	Pesquisa bibliográfica	Entrevista em profundidade <i>Survey</i> (variável dependente: questão 7 e variáveis independentes: questões: 8,9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16)	Pesquisa bibliográfica Resultado das entrevistas em profundidade e <i>survey</i> .
Técnica de análise de dados	Análise descritiva e APQ.	-	Análise descritiva, APQ e Regressão Logística.	-
Contribuição	Avançar no conhecimento sobre empresas sociais, principalmente no tocante à gestão da inovação social, bem como, elaborar um panorama de ES no Brasil, uma vez que segundo Assad et al. (2010), há pouca publicação sobre o assunto e nenhum centro de pesquisa.	Verificar, a partir de estudos já realizados, práticas efetivas para a geração da inovação, seja ela tradicional ou social, adicionando mais e diferentes fontes para a construção do modelo de IS.	Identificar quais foram as práticas, estruturas e comportamentos que interferiram positivamente no processo de inovação social.	Desenvolver campo teórico ainda incipiente, se comparado à gestão da inovação tecnológica. Suprir lacuna na literatura, bem como a necessidade empresarial de estruturas que auxiliem a geração da inovação social.

Quadro 6- Estrutura metodológica da pesquisa

5.1 Estudo Qualitativo

Inicialmente, foi realizada uma minuciosa pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Ebsco*, *Web of science* e *Scopus*, utilizando as seguintes palavras-chave: *social enterprise*, *social innovation* e *social innovation management*. Foram descartados artigos que abordassem temas correlacionados, como, por exemplo, empreendedorismo social. Houve também consultas a periódicos nacionais não vinculados às bases descritas, sites de empresas, organizações de apoio e livros da área. A consulta foi realizada entre junho de 2011 e junho de 2014.

Ao analisar os trabalhos levantados, encontrou-se um número restrito de bibliografia sobre gestão da inovação social e empresa social no Brasil. Paralelamente, surgiram dificuldades significativas em definir os limites da pesquisa, uma vez que se conhecia pouco sobre o tema. Dessa forma, antes do estudo quantitativo, foi realizada uma pesquisa exploratória, que, segundo Hair et al. (2005, p. 83) “é útil quando questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões.” As duas situações descritas pelos autores supracitados foram identificadas no estudo.

Empregou-se a técnica de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado, onde há um plano e orientações gerais, mas também é permitido incluir perguntas não estruturadas (HAIR et al., 2005). O guia de entrevista foi composto de 19 questões (Apêndice A) e abordava a formação e caracterização da empresa, seu modelo de gestão e sua relação com a inovação, respectivamente. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência, pois o objetivo não era generalizar dados, mas, sim, conhecer mais sobre o assunto, portanto, deu-se prioridade a uma técnica cujas vantagens são rapidez e baixo custo (HAIR et al., 2005).

A primeira entrevista ocorreu em abril de 2012 com um dos sócios fundadores da Sementes de Paz, teve duração aproximada de uma hora e vinte minutos, foi gravada e, posteriormente, transcrita. Também houve consulta ao site da empresa. O fato de a grande maioria das ES brasileiras se encontrarem em estágios iniciais motivou a busca por empresas localizadas em outros países, cujo formato de organização já estivesse mais difundido, bem como as empresas sociais mais estruturadas. Nesse sentido, optou-se por investigar ES espanholas, onde, desde a década de 80, já se registra a ocorrência de empresa social (VIDAL; CLAVER, 2004).

Portanto, a segunda e a terceira entrevistas ocorreram em junho e julho de 2012 respectivamente, com um dos sócios fundadores da empresa social Alternativa 3, localizada em

Terrassa – Espanha, e com o diretor organizacional e de recursos humanos da Fundación Cares, com sede em Barcelona – Espanha. Ambas tiveram duração aproximada de uma hora, e também houve consulta ao site das duas organizações e ao memorial de responsabilidade social da segunda empresa, bem como visita às suas dependências fabris.

Ainda em caráter exploratório, foram entrevistados o sócio fundador da Kidopi, localizada em Ribeirão Preto – SP, e a fundadora do Instituto de Medicina Especializada (IME) – Clínica Cidadã situado em Uberlândia - MG, ambas empresas sociais brasileiras atuantes no setor de saúde. As entrevistas ocorreram em setembro e outubro de 2013, tiveram duração de uma hora e trinta minutos, e uma hora respectivamente, e foram motivadas pela necessidade de se entender a estruturação das empresas sociais, seu modo de organização, e sua relação com a inovação e compará-los com as perspectivas de análise encontradas na literatura.

Por fim, foi realizada uma última entrevista em outubro de 2013 com o sócio fundador do projeto Arrebita Porto, localizado na cidade do Porto, em Portugal, que teve duração aproximada de uma hora, foi gravada e, posteriormente, transcrita. A organização foi escolhida, pois participou de um concurso de estímulo à inovação e está incubada em um centro de inovação social, ou seja, é o único negócio da amostra impactado diretamente por políticas públicas de fomento a inovação e empreendedorismo social.

Após a coleta, houve descrição dos casos investigados e posterior análise das empresas entrevistadas e dos processos de inovação, em especial, a social, buscando estabelecer correlações com a teoria existente e a identificação das práticas adotadas pelas seis empresas sociais estudadas. Para a análise dos dados, também foi utilizada a análise proposicional quantitativa (APQ), que é uma forma de análise de conteúdo, cujas características centrais são: 1) unidade mínima de análise é a proposição, e não o léxico; e (2) possibilidade de utilização de procedimentos estatísticos (LOPES; GIAMPAOLI; JOÃO, 2011). A técnica foi escolhida devido à necessidade de eliminar interpretações subjetivas de situações com grande assimetria de informações (BARDIN, 1979).

Os procedimentos linguísticos da APQ contemplam basicamente três etapas: 1) sumarização onde há a eliminação de conteúdos que não tenham função semântica, (2) segmentação do texto em proposições, que significa dividir o material já sumarizado em declarações tão simples e curtas quanto possível, e (3) agrupamento das proposições por temas (LOPES; GIAMPAOLI; JOÃO, 2011), definidos neste estudo como: **estrutura, pessoas, processos, estratégica, origem e ambiente**, dado que são temas abrangentes que abordam os contornos gerais das empresas sociais, além de terem sido amplamente discutidos nas entrevistas.

Para cada tema, a fim de melhor classificar a fala dos entrevistados, definiram-se 16 categorias de análise, em função dos assuntos que foram mais evocados nas seis entrevistas, e derivados dos seis temas de análise. São elas: Origem – estruturação (OE), que agrupou as proposições que se referem à constituição da empresa; Origem – oportunidade (OO), que concentrou as unidades de análise referentes a oportunidades identificadas e exploradas na criação da empresa; Origem – desejo do empreendedor (OD), que compreendeu as respostas referentes à influência de características, sonhos, valores do empreendedor na criação e estruturação da empresa; Ambiente – rede (AR), onde foram agrupados os relatos alusivos a parceiros e apoiadores dos negócios; Ambiente – governo (AG), que compreendeu as questões relacionadas ao poder público como leis e políticas públicas, Ambiente – mercado (AM), que agrupou as proposições concernentes ao ambiente de mercado como concorrência e comportamento do consumidor; Estrutura – Financeira (ESFIN), que envolveu questões associadas a situação financeira do negócio, Estrutura física (ESFIS), onde foram concentradas proposições que abordavam assuntos como equipamentos e construção, Estrutura – pessoas (ESPE), que compreendeu as proposições referentes a número e capacitação de funcionários, bem como a ação de parceiros como voluntários, por exemplo; Processos – produção (POP), que agrupou as proposições atinentes à maneira como os produtos ou serviços eram realizados, bem como inovações introduzidas, Processos – gestão da empresa (POADM), onde foram alocadas as frases no tocante ao modelo de gestão da organização; Pessoas – empreendedor (PEE), que compreendeu as unidades de análise relacionadas ao perfil, comportamento e competências do empreendedor; Pessoas – colaboradores (PEC), que reuniu todas as questões sobre postura, conhecimento e habilidade da equipe dos negócios sociais; Estratégia – pessoas (ESTPE), que abrangeu proposições sobre a atração e retenção de pessoas e parceiros; Estratégia – recursos financeiros (ESTK) que englobou assuntos relativos a geração de renda e sua aplicação e, por fim, Estratégia – gestão (ESTE), que agrupou proposições relacionadas à gestão da empresa social, sua viabilidade, posicionamento, competitividade etc. Cumpre destacar que essas categorias não são mutuamente excludentes, isto é, uma mesma proposição pode ter sido mapeada em mais de uma categoria.

A APQ evidencia os resultados dos números de proposições em cada agrupamento temático, indicando quais os temas foram mais evocados nas entrevistas, e que, por isso, possuem maior importância para o entrevistado e, portanto, deveriam ser investigados mais profundamente na segunda parte do estudo. A essa contagem de frequências em cada tema, foi aplicada à análise de correspondência utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Essa é uma técnica multivariada que viabiliza a quantificação e a

representação dos dados qualitativos, pois, por meio das distâncias entre os pontos desenhados em representações gráficas, é possível visualizar as relações entre um conjunto de variáveis qualitativas, isto é a correspondência entre elas (LEBART et al., 1984).

O estudo qualitativo evidenciou como a inovação é trabalhada na gestão da empresa social e revelou algumas práticas e áreas prioritárias a serem exploradas pelo estudo qualitativo, a fim de verificar estatisticamente a interferência delas na capacidade de uma empresa social inovar social. Dessa forma, os resultados da etapa qualitativa foram fundamentais para a construção do questionário que orientou a pesquisa quantitativa.

5.2 Estudo Quantitativo

Visando responder à questão que orienta o estudo foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, cujo objetivo foi identificar as práticas adotadas por empresas sociais inovadoras que potencializaram sua capacidade de inovar socialmente e que, por isso, deveriam compor uma estrutura de gestão da inovação social. Para tanto, foi realizado um estudo transversal, definido por Hair et al. (2005, p. 87) como aquele cujos resultados propiciam ao pesquisador um “panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo”.

O procedimento de pesquisa adotado foi o de *survey*, utilizado para a coleta dos dados primários a partir de indivíduos, e recomendado para quando se trabalha com uma grande amostra (HAIR et al., 2005). Com base na revisão da literatura e dos resultados da primeira etapa, foi elaborado um questionário autoadministrado, que é aquele em que não há auxílio do pesquisador no momento da resposta (HAIR et al., 2005).

A primeira versão do questionário autoadministrado foi submetida a um pré-teste com especialistas na área, sendo: um pesquisador da área de inovação social, dois pesquisadores da área de empresas sociais e um gestor de uma empresa social. Todos foram convidados a responder às perguntas do questionário e, logo em seguida, avaliá-las, o que resultou em 26 questões. O instrumento também foi analisado por um estatístico para verificar se era adequado a posterior análise estatística. Os especialistas indicaram 11 alterações a fim de melhorar a clareza e/ou tornar o instrumento de coleta mais objetivo. Essa etapa também evidenciou dois problemas no questionário: escalas de resposta inadequadas para análise estatística e demasiado viés da inovação tradicional e do modelo tradicional de negócios na elaboração das questões.

Dessa forma, o questionário foi revisado, sendo que algumas questões foram reformuladas, outras suprimidas, e outras ainda acrescentadas. Assim, de um total de 13

perguntas, após o pré-teste, o instrumento de coleta de dados passou a conter 17 questões, sendo sete referentes à caracterização da empresa social e 10 relativas às práticas gerenciais de inovação (Apêndice B). Para as questões cujo objetivo foi medir a frequência ou importância da adoção de determinadas práticas e processos utilizou-se uma escala de likert de cinco pontos. Já para as indagações em que o objetivo foi identificar a principal diretriz, adotou-se questões do tipo múltipla escolha. Foi empregado o sistema de questionário da FEA-RP para construir e disponibilizar eletronicamente o instrumento de coleta, bem como armazenar as respostas.

Paralelamente, trabalhou-se para definir a amostra do estudo quantitativo. Optou-se por investigar apenas as empresas sociais brasileiras, devido a carência de estudos com esse contorno, conforme evidenciado por Tiscoski, Rosolen e Comini (2013). Em razão da ausência de cadastro geral das ES existentes no Brasil, construiu-se um banco de dados próprio, a partir das ES que foram mapeadas na pesquisa.

Para a realização do mapeamento, foram identificadas as instituições que apoiam ES no país e que disponibilizam eletronicamente o seu cadastro de organizações sociais, são elas: Ashoka, The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship e B-polo. Foram selecionados, também, os finalistas do prêmio Empreendedor Social promovido, desde 2002, pelo jornal Folha de São Paulo e Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Por fim, foi estabelecida uma parceria com o grupo de pesquisa Brasil 27, para compartilhamento do cadastro de organizações sociais. Cumpre destacar que outras instituições de apoio a empresa social foram contatadas, porém não se dispuseram a compartilhar seu banco de informações sobre ES. O mapeamento das empresas sociais ocorreu entre os meses de março e junho de 2013, e as etapas estão descritas na Figura 11.

Figura 11- Mapeamento das empresas sociais

Foram mapeadas 700 organizações sociais, que possuíam missão social, embora, não necessariamente, fossem empresas sociais. Por isso, todas elas foram analisadas individualmente e mantidas no banco de dados do estudo aquelas que atendessem aos seguintes critérios estabelecidos no estudo como características de uma empresa social: não ser iniciativa de responsabilidade social corporativa, ter objetivo socioambiental como principal intuito e missão do negócio; gerar receita mediante a comercialização de produtos e/ou serviços ou ter a perspectiva de se tornar sustentável financeiramente no médio prazo.

A amostra é justificada pela ausência de um registro de empresas sociais no Brasil, bem como pela falta de uma definição jurídica para elas, uma vez que uma ES pode ser enquadrada juridicamente como cooperativa, associação, sociedade limitada, organização da sociedade civil de interesse público etc, não permitindo, assim, uma seleção das ES a partir de sua denominação legal.

Inicialmente, foi enviado pelo e-mail pessoal do pesquisador, de domínio USP, um convite às 179 empresas sociais, que, além do endereço do questionário eletrônico, continha a indicação de um prazo para resposta, justificativa ressaltando as contribuições do estudo, destaque para o caráter estritamente acadêmico da pesquisa, bem como do apoio da Universidade de São Paulo. Essas ações foram adotadas, pois, de acordo com Hair et al. (2005), elas devem ser empregadas para aumentar a taxa de retorno em *surveys* com questionários autoadministrados.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e dezembro de 2013, e, durante esse período, foram realizados reforços como o envio de lembrete e novo e-mail convite, e, convite por telefone, como exposto no Gráfico 1. Após a participação da empresa social, a caixa postal eletrônica do participante era excluída da lista de contatos, para evitar envio de lembretes ou novos convites desnecessários. Todos os contatos produziram e-mails e telefonemas com mensagem de erro, indicando que o convite à pesquisa não foi devidamente entregue ao respondente. Visto que algumas bases utilizadas não sofreram atualizações, acredita-se que essas empresas sociais podem ter desativado suas contas ou mesmo deixado de existir, o que impossibilitou o pesquisador de convidar essas organizações para participarem do estudo.

Vale ressaltar que, no dia 12 de setembro, o convite foi enviado por e-mail às 6:00h, para que esse se tornasse uma das primeiras mensagens da lista do potencial respondente, aumentando as chances de resposta já no início do expediente. O texto do convite também foi reformulado e inseridos dois estímulos: o envio de um resumo executivo da pesquisa para os participantes e a doação de R\$1,00 para uma ONG, para cada questionário respondido. Essas alterações provocaram um pico de respostas, o que aumentou a taxa de retorno.

Gráfico 1- Contato e número de questionários respondidos - julho – dezembro – 2013

Transcorridos 151 dias, a fase de coleta de dados foi encerrada. Nesse período, o questionário foi acessado por 125 pessoas, das quais 71 responderam-no completa e corretamente, e, portanto, foi obtido, aproximadamente 40%, de taxa de retorno. Esta amostra é superior ao indicado no cálculo do tamanho da amostra (n), com base na estimativa da proporção populacional finita, que indica a análise de 63 negócios para um nível de confiança de 95% e margem de erro de 0,10; porém menor que o indicado pelo programa G*Power 3.1, para utilização do teste estatístico de regressão logística, em que se recomenda, adotando $\alpha=0,05$, uma amostra com 85 empresas sociais, o que resulta em um poder de teste de 95%, superior aos 80% aceitáveis.

Porém essa etapa foi encerrada, porque, após os dois últimos contatos (telefone e lembrete por e-mail), a taxa de resposta foi baixa, com um pico de apenas quatro questionários respondidos no dia 9 de dezembro, data do último contato por e-mail. Vale ressaltar que o instrumento de coleta ficou disponível por mais 90 dias, porém não houve nenhum acesso nesse período.

Para a análise dos dados optou-se pela utilização do teste estatístico conhecido como regressão logística, definida, por Fávero et al. (2009, p. 440), como “uma técnica estatística utilizada para descrever o comportamento entre uma variável dependente binária e variáveis independentes métricas ou não”. Ou seja, neste estudo, foi verificada a probabilidade de ocorrer a inovação social a partir de práticas realizadas pela empresa social. Hair et al. (2005) indicam

a utilização do método, que também é conhecido como análise *logit*, quando a variável dependente é não métrica, dicotômica ou binária (0 ou 1). Além desses pressupostos, a regressão logística foi escolhida como forma de análise dos dados, pois, em comparação com outros métodos, como regressão múltipla e análise discriminante, apresenta facilidade de aplicação e flexibilização de pressupostos (FÁVERO et al., 2009).

A função do modelo logístico segue a seguinte equação (FÁVERO et al., 2009):

$$f(z) = \frac{1}{1 + e^{-(z)}}$$

Sendo Z:

$$Z = \ln(p/1-p) = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Onde p indica a probabilidade de ocorrer inovação social e X as variáveis que hipoteticamente influenciam a ocorrência desse evento.

A variável dependente trabalhada no estudo foi a ocorrência de inovação social. Para tal, no questionário empregado na *survey*, foi indagado se a empresa realizou inovação nos últimos cinco anos, e, em caso positivo, qual o tipo. Para a definição das variáveis independentes que podem aumentar a probabilidade da inovação social ocorrer, foi utilizada a revisão da literatura de inovação tradicional e social, bem como algumas práticas identificadas no estudo qualitativo.

Os dados coletados foram analisados recorrendo aos programas computacionais Microsoft Office Excel 2007, Minitab 16 *Statistical Software* e R.3.0.2. Devido ao elevado número de variáveis (56) ante as respostas de 71 empresas sociais, optou-se por realizar o Teste Exato de Fisher, com o intuito de testar a independência entre as variáveis explicativas e a variável resposta (número de inovações sociais) e realizar uma seleção prévia das variáveis que integraram o modelo de regressão logística inicial. Após a triagem, foi usado o método de seleção de modelos *Stepwise*. Para se obter o modelo de regressão logística final, foi verificada a significância das variáveis selecionadas por *Stepwise*.

6 EVIDÊNCIAS DA ANÁLISE QUALITATIVA

A primeira etapa da pesquisa teve como objetivo conhecer melhor a organização das empresas sociais, bem como sua relação com a inovação. Assim, inicialmente, apresenta-se uma descrição das seis empresas investigadas, sua concepção e gestão e, posteriormente, faz-se uma reflexão dos casos, a fim de levantar práticas efetivas na geração da inovação social.

6.1 Apresentação das empresas sociais

6.1.1 Sementes de Paz

A Sementes de Paz foi criada em 2008 e está localizada na cidade de São Paulo, onde se encontram também todos os seus clientes, uma vez que o raio de atuação da empresa está restrito a essa região geográfica. O valor social gerado pela empresa é o fortalecimento da cadeia produtiva da agricultura ecológica e do comércio justo. A sua origem está calcada na criação de um grupo de compras que visualizava, no consumo responsável, uma oportunidade de transformação socioambiental.

Cinco jovens⁶ em vista da dificuldade que o grupo de consumo encontrava para adquirir produtos provenientes da agricultura ecológica, identificaram uma oportunidade de mercado. Essa foi aliada ao desejo do grupo em empreender de maneira sustentável, cuja preocupação com lucratividade estava associada à melhoria do bem-estar social e ambiental. Dessa forma, foi criada a Sementes de Paz, que atua como uma “praça”, ligando os fornecedores, em geral, pequenos produtores, aos consumidores, por meio de práticas transparentes de comercialização. No momento do estudo, a empresa estava passando por um processo de profissionalização da gestão a fim de aumentar a eficiência, e contava com quatro sócios, sendo apenas dois da composição inicial e mais cinco colaboradores. Com relação à distribuição dos lucros, não havia, na ocasião da entrevista, um modelo estabelecido, porém era intenção destinar parte para

⁶ As frases grifadas no item 6.1 foram destacadas na descrição dos casos, porque são objetos de comparação entre os negócios sociais no item 6.2, e, portanto, merecem maior atenção do leitor.

reinvestimento na Sementes de Paz e parte para financiar novos colaboradores/sócios da empresa e outras empresas que pudessem surgir a partir da empresa social (*spin-off*).

Com relação à gestão da inovação, os integrantes da empresa a consideram atividade importante para o crescimento da empresa social, e, por isso, no momento em que se definiu a estrutura organizacional desta, foi criado um departamento ou área dedicada à inovação. Porém, segundo um dos seus sócios, devido à reestruturação pela qual o negócio estava passando na época do estudo, ela ainda não estava sendo trabalhada de maneira satisfatória. De qualquer forma, a Sementes de Paz se mostra uma organização inovadora, principalmente, em seu modelo de negócios, e, por isso, foram analisadas as três principais inovações geradas pela empresa desde sua criação.

A primeira das inovações, no âmbito do setor, foi a criação de um grupo de compra coletiva de alimentos orgânicos advindos do comércio justo, para geração de valor social, como pode ser observado nas palavras de um dos fundadores: *“a gente nasceu muito forte acreditando no poder do consumo como ferramenta de transformação social e ambiental”* (HADDAD, 2012, informação verbal)⁷. O que diferencia este canal de outros é a transparência, uma vez que consumidores, fornecedores, outras empresas etc, têm acesso às informações sobre os produtos adquiridos, como: procedência, valor pago ao produtor, margem da Sementes de Paz e custos de operação. Para os produtos perecíveis, outro diferencial é que a venda acontece antes de parte do processo produtivo, minimizando perdas e desperdícios: *“nós pegamos a previsão de consumo dos consumidores e aí manda o pedido para os produtores, então, já está tudo comercializado, na verdade, ele está colhendo da terra o que já está vendido”* (HADDAD, 2012 informação verbal)⁸. Vale ressaltar que os pedidos são entregues em domicílio em dias preestabelecidos. Simultaneamente, a empresa desenvolve campanhas educativas, a fim de fomentar a agricultura ecológica.

A Sementes de Paz também realizou duas outras inovações que merecem destaque: um novo modelo organizacional e um sistema de logística compartilhada. Este visa estabelecer parceria com outros pequenos distribuidores, concorrentes ou não, a fim de reduzir custos e aumentar eficiência. Esse conhecimento, embora existente, segundo o entrevistado, ainda não havia sido aplicado junto aos pequenos distribuidores de produtos orgânicos. *“(...) a gente se propôs a fazer uma logística unificada otimizando todos os custos, de frete, de armazém, de*

⁷ Informação fornecida por Haddad em Ribeirão Preto, em 2012.

⁸ Informação fornecida por Haddad em Ribeirão Preto, em 2012.

peçoal, de mão de obra de trabalho e isso foi bem legal, uma lógica diferente do que existe no mercado (...)” (HADDAD, 2012, informação verbal)⁹.

Com relação ao modelo de gestão, a empresa adotou uma estrutura organizacional onde cada colaborador, independente da sua atividade, é convidado a ser sócio, investindo capital (as vezes, financiado pela própria empresa), participando ativamente do processo de tomada de decisão, e, dividindo resultados e responsabilidades, e isso, segundo um dos sócios, é uma das vantagens competitivas da empresa, na atração, retenção e motivação de bons profissionais com relação ao trabalho. “ (...) *eu acredito que hoje em dia eu tenho pessoas muito mais capacitadas trabalhando para a Sementes, porque elas enxergam a oportunidade de serem donas e enxergam o valor [de mercado da empresa] (...) e você vai se sentir mais motivado porque o negócio é seu, você faz parte daquilo*” (HADDAD, 2012, informação verbal)¹⁰.

Para o desenvolvimento das três inovações sociais descritas, adotou-se o *brainstorming* como ferramenta principal, em que as inovações surgiram a partir de momentos de discussão entre os colaboradores da empresa. O estudo da literatura existente sobre diversas práticas, também contribuiu para a idealização e o desenvolvimento da IS. Concomitantemente, a empresa realizou *benchmarking* de outras empresas, inclusive tradicionais, para, sobretudo, aperfeiçoar sua gestão, haja vista que os sócios fundadores não tinham experiência como empreendedores. Ainda que informal, a Sementes possui um relacionamento com a Universidade de São Paulo e Artemisia (organização aceleradora de empresas sociais), e isso, conforme um dos fundadores, contribui para a geração de ideias para a inovação.

6.1.2 Alternativa 3

A Alternativa 3 foi fundada em 1992 e está localizada na cidade de Terrassa – Espanha. Assim como a Sementes de Paz, ela trabalha com a importação, distribuição e comercialização de produtos orgânicos negociados dentro dos princípios de comércio justo e produzidos em países tradicionalmente desfavorecidos pelas práticas comerciais.

A iniciativa surgiu a partir de um grupo de pessoas, membros de uma organização não governamental (ONG), que trabalhava com temas ligados à ecologia e ao desenvolvimento. De acordo com o entrevistado, os fundadores não tinham experiência como empreendedores ou

⁹ Informação fornecida por Haddad em Ribeirão Preto, em 2012.

¹⁰ Ibidem

com o comércio justo e compartilhavam apenas o desejo de gerar valor social por meio da comercialização de produtos orgânicos, produzidos e comercializados de acordo com os princípios do comércio justo.

Para alguns produtos, a empresa também desempenha atividades ligadas ao processamento, como por exemplo, a torrefação do café. Simultaneamente, a Alternativa 3 desenvolve, em parceria com uma ONG (a mesma de que os fundadores participavam), visando à formação e à conscientização de consumidores, e, para essa atividade, conta com trabalho voluntário. A empresa social possui 12 colaboradores, sendo que, temporariamente, contrata pessoas com algum tipo de deficiência, contribuindo com a inserção laboral de pessoas com baixa empregabilidade. Dos sócios fundadores, três atuam diretamente na administração da empresa, e são chamados de junta diretiva, e os demais apenas mantêm o capital investido, mas desempenham outras atividades não ligadas à empresa. Assim, uma ou duas vezes por ano, tem lugar uma assembleia geral com todos os sócios, para que sejam definidos os rumos da empresa.

No que diz respeito à distribuição dos lucros, foi estabelecido que ela não aconteceria para os sócios. Em anos em que a empresa o registra, esse é reinvestido para a organização, a fim de cobrir perdas anteriores ou para a ONG, para fomentar projetos desenvolvidos em parceria, como, por exemplo, a conscientização e a sensibilização dos consumidores. Devido a esse posicionamento, foi escolhida a cooperativa como forma jurídica, pois, de acordo com o entrevistado, ela contempla a não distribuição de lucros e a participação igualitária, além de receber uma tributação mais baixa que o convencional. Ainda com relação às oportunidades e ameaças do ambiente, o governo espanhol recomenda o consumo de produtos de comércio justo nas repartições públicas, e, nas licitações, dá uma pontuação extra a esse tipo de mercadoria.

A inovação, segundo o entrevistado, é fundamental para a empresa. Por isso, foi criado um departamento, chamado de desenho, que tem como principal objetivo realizar inovações em marketing, uma vez que essa, na visão da empresa, é a que mais contribui com o aumento de vendas, crescimento da Alternativa 3 e de toda a cadeia. *“Estamos sempre conversando, discutindo o que vamos fazer, toda semana nos reunimos e o departamento de desenho é responsável por desenvolver. Às vezes o consumidor não gosta desse produto ou dessa embalagem ou passa a querer o produto de outra forma, e nós temos que atender, pois se não vendemos, não compramos, e a cadeia toda sofre, portanto, a inovação é fundamental. Nós criamos uma área na empresa, que é chamada de desenho, e que projeta novas embalagens, novas formas de atender ao que o consumidor quer”* (BAILE, 2012, informação verbal)¹¹.

¹¹Informação verbal fornecida por Baile em Terrassa, 2012.

O negócio faz parte de uma rede internacional de comércio justo e é por meio dela que, se estabelecem os contatos entre os fornecedores e a empresa, ou seja, a rede seleciona os produtores, certifica-se da ocorrência das práticas de comércio justo e agricultura orgânica, e, posteriormente, a ES escolhe com quais dos fornecedores da cartela indicada trabalhar. Segundo o entrevistado, a relação entre eles e a Alternativa 3 é muito próxima, o que possibilita uma melhor adequação dos produtos às necessidades dos consumidores. Paralelamente, a empresa financia parte da produção dos fornecedores, uma vez que, em geral, 50% do montante da venda são pagos no momento do pedido, e o restante, quando a mercadoria sai do país de origem. Esse financiamento, para alguns fornecedores, é fundamental para que a produção ocorra.

“A Alternativa 3 trabalha diretamente com produtores na origem, temos uma relação direta e de longo prazo, desde muitos anos, desde que começamos em 1992. E o que tanto nós como os pequenos produtores, valorizamos é a relação a longo prazo porque não é o mesmo o produtor estar em uma rede de comércio justo que comprem um produto e só. Essa é uma relação a longo prazo onde há intercâmbio cultural, nós aprendemos muitíssimo deles e eles de nós.” (BAILE, 2012, informação verbal)¹²

Quanto ao pagamento adiantado, apesar de ser prática recomendada no comércio justo, na Alternativa 3, já ocorre há 22 anos e está aliada a um relacionamento mais próximo com fornecedores, inclusive com visitas periódicas, auxílio na utilização dos ganhos (elaboração de projetos de desenvolvimento da comunidade local, erradicação de trabalho infantil, equidade nos direitos laborais de homens e mulheres) e compartilhamento de riscos. Isso a diferencia de seus concorrentes, pois garante confiança no relacionamento, maior qualidade possível do produto fornecido e menor tempo de respostas às exigências do mercado consumidor. Para o produtor permite que ele tenha condições de produzir, gerar renda, e consequentemente, melhorar a sua qualidade de vida, portanto, pode-se considerar uma inovação social.

6.3.3 Fundación Cares

A empresa surgiu em 1998 e está localizada na cidade de Barcelona – Espanha. A sua criação teve como principal motivo a preocupação social com a inserção de pessoas com deficiência ou risco de exclusão social no mercado de trabalho, e foi uma iniciativa do porto de Barcelona, juntamente com mais dois apoiadores “(...) e diferente da maioria das empresas

¹² Ibidem

sociais existentes na Espanha, a questão que impulsionou a criação da Fundación Cares não foi um problema pessoal dos fundadores, mas a preocupação social.” (CAVALLERO, 2012, informação verbal)¹³.

A empresa atua como prestadora de serviços na área de operações (produção e logística) e possui duas denominações jurídicas: Fundación Cares, que é uma organização sem fins lucrativos, que visa gerar emprego para pessoas com algum tipo de deficiência mental, contando com, 79% de sua mão de obra nessas condições (222 colaboradores no total), no momento da entrevista; e Codec que é uma empresa limitada, que visa recolocar no mercado de trabalho pessoas com alto risco de exclusão social (ex-dependentes químicos e presidiários e/ou portadores de doenças infecto contagiosas), encontrando-se 43% de sua mão de obra nessas condições no momento da entrevista (40 funcionários no total), e, para tal, as emprega por período aproximado de dois anos, até que recuperem um nível desejado de empregabilidade e possam ser absorvidos por outras organizações.

Dessa forma, a primeira conta com isenções tributárias, e tem muito da sua competitividade atrelada a esse benefício. A legislação espanhola também determina que empresas com mais de 50 funcionários devem ter, no mínimo, dois por cento de sua mão de obra portadora de algum tipo deficiência. Isso, para a empresa social investigada é fundamental, pois ela presta serviços terceirizados para negócios que desejam cumprir a lei, mas que não dispõe de estrutura física/organizacional que lhes permita contratar esse tipo de mão de obra. Ela tem flexibilidade para atender o cliente em suas dependências, além de ter desenvolvido um programa de segurança do trabalho de alto padrão, o que possibilita ao contratante cumprir a legislação com segurança e qualidade. Por fim, há uma lei que permite que um apoiador deduza até 10% do seu imposto de renda para uma organização sem fins lucrativos, o que pode beneficiar a Fundación Cares.

No que se refere à distribuição de lucros, este são reinvestidos na empresa, a fim de financiar novos projetos e possibilitar o cumprimento da missão da empresa, que é a inserção de pessoas com baixa empregabilidade no mercado de trabalho. Ambas organizações compartilham a mesma estrutura física, e mantêm seus colaboradores trabalhando em conjunto, e isso, na visão deles é benéfico, e se tornou um diferencial em comparação a outras empresas da Espanha que se pautam na mesma missão social.

De acordo com o entrevistado, os trabalhadores da Fundación Cares são pessoas que, em geral, tiveram que batalhar para vencer os limites impostos pela deficiência, os preconceitos

¹³ Informação fornecida por Cavallero, em Barcelona, em 2012.

sociais e a própria proteção familiar, para poder trabalhar e ter uma vida independente, assim, são exemplos de superação, além de serem muito amorosos. Por outro lado, os funcionários da Codec, segundo o entrevistado, são, em geral, pessoas que possuem alguma formação e estão aptas para o mercado de trabalho, mas não estão acostumadas a vencer desafios, além de serem carentes emocionalmente. Assim, o confronto de realidades distintas gera crescimento e desenvolvimento pessoal mútuo, sendo um dos maiores resultados sociais das duas empresas.

Outra vantagem advinda da mão de obra é que, via de regra, os serviços desempenhados pela Fundación Cares são rotineiros e terceirizados pelas outras empresas, pois são atividades que têm como característica alta rotatividade do pessoal envolvido, baixo rendimento e insatisfação. Por outro lado, os colaboradores da empresa estudada veem o trabalho como uma oportunidade de inserir-se no mercado de trabalho e na sociedade e tornar-se independente, por isso, desempenham suas atividades com maior motivação e dedicação, de acordo com o entrevistado.

O compartilhamento de estruturas entre Cares e Codec também facilita a comunicação, acelerando o processo de tomada de decisão, que é fundamental para a empresa, pois ela adotou o modelo de gestão participativa, que envolve equipe de gestores, patronos e representante dos funcionários. Outro diferencial é a composição de uma equipe administrativa multidisciplinar, o que, para o entrevistado, potencializa a geração de ideias para a resolução de problemas.

A primeira inovação social implantada pela empresa foi a mudança no *status quo*, uma vez que, ao oferecer postos de trabalho para pessoas com deficiência mental, além de criar rotinas adequadas para tal mão de obra, a Fundación Cares necessitou desenvolver um trabalho com a família dos seus colaboradores, pois, segundo o diretor organizacional e de recursos humanos do negócio, muitos deles apresentavam resistência, uma vez que não sabiam como agir diante dessa nova realidade na qual uma pessoa que, até então, era totalmente dependente, começava a sair de casa diariamente para ir trabalhar e receber uma remuneração. Ou seja, a independência e a inclusão social advindas do trabalho geraram uma mudança de *status quo* do funcionário e também de seus familiares. Segundo a literatura, a inovação social pode exigir transformações fundamentais que desafiam o *status quo* e, por isso, muitas vezes, o inovador social precisa trabalhar com estruturas coletivas e comunidade (LETTICE; PAREKH, 2010).

Foi necessário, ainda, ganhar a confiança das empresas para as quais a Fundación Cares prestava serviço, pois os seus gestores queriam ter a garantia de que o serviço terceirizado iria ser executado com profissionalismo, eficiência e segurança dos trabalhadores. Diante desse desafio, a empresa social realizou um *benchmarking* das práticas adotadas por um de seus clientes, que tinha um eficiente programa de prevenção de riscos de acidentes de trabalho. Ao

implementar as regras do programa na Fundación Cares, “*gerou um estresse altíssimo, havia muitas regras, muitos cartazes com regras, eles não entendiam, então foi necessário adaptar o programa, mudamos a forma como as regras eram apresentadas, criamos formas lúdicas, desenhos e aí conseguimos implementar o programa de segurança no trabalho, temos bons resultados com ele*” (CAVALLERO, 2012, informação verbal)¹⁴. Ou seja, ao adaptar o programa de prevenção de risco de acidentes, a Fundación Cares, efetivou uma inovação social incremental.

A competitividade da empresa também está atrelada a sua rede de apoiadores, chamados de patronos, que, à época da entrevista, eram 18, incluindo os dois iniciais. Esses, por meio do conhecimento de mercado e/ou de suas próprias demandas, auxiliam a Fundación Cares a manter a continuidade de sua prestação de serviço. “*são pessoas física ou jurídica que nos apoiam, e por acreditar na missão e no trabalho da Fundación Cares, nos recomendam para outras empresas*” (CAVALLERO, 2012, informação verbal)¹⁵. Aliado a isso, a organização contratou uma empresa que prospecta compradores em potencial a fim de aumentar sua cartela de clientes e, consequentemente, cumprir a missão social da empresa.

Ao analisar as inovações ocorridas na Fundación Cares, nota-se que, assim como na Sementes de Paz, a constante utilização de *brainstorming* entre a equipe multidisciplinar, em todas as etapas de geração da inovação social, é prática recorrente, o que, em decorrência da diversidade da equipe, gera bons resultados. A empresa também faz *benchmarking* de seus clientes/patronos e tem a participação em eventos como outra fonte de ideias.

6.1.4 Kidopi

A Kidopi foi criada em 2009 na cidade de Ribeirão Preto, e atua no desenvolvimento de sistemas de gestão hospitalar e informatização de clínicas e consultórios, com o objetivo social de melhorar as condições de atendimento. O negócio surgiu a partir da iniciativa de três estudantes do curso de informática biomédica, que tinham o desejo de promover uma mudança na área da saúde por meio das ferramentas de computação e, para isso, decidiram empreender. Contudo, inicialmente, a empresa executou trabalhos não relacionados a sua missão social para poder financiar o desenvolvimento desta.

¹⁴ Informação fornecida por Cavallero, em Barcelona, em 2012.

¹⁵ Ibidem

A atuação social da Kidopi se iniciou mediante a identificação de um problema na área de regulação médica de urgência do sistema único de saúde (SUS), bem como de uma oportunidade de atuação da empresa. Nesse contexto, a empresa social desenvolveu e implantou, no departamento regional de saúde de Ribeirão Preto, na forma de um projeto piloto, um sistema informatizado, em que eram registrados a demanda e a oferta de atendimento médico hospitalar, bem como o gerenciamento dessas necessidades, a fim de garantir a equidade do atendimento. O entrevistado esclarece que, antes, esse processo ocorria manualmente, por meio de chamadas telefônicas.

Embora o primeiro produto da empresa social tenha gerado impacto social considerável, a Kidopi identificou, nesse período, uma ameaça que a fez rever sua estratégia, pois, ao trabalhar com o serviço público de saúde, a empresa era totalmente dependente de um único cliente. Assim, foi reformulada a estratégia do negócio, e aumentou sua gama de produtos/serviços, a fim de diversificar seu mercado e diminuir a vulnerabilidade, da empresa. *“(...) porque a partir do momento em que a gente queria atingir esses mercados grandes de hospitais essas coisas, eram clientes muito difíceis, uma curva de negociação muito longa e que, se ela falhasse, ela poderia custar a vida da empresa, era o problema do mercado muito dependente do cliente.”* (ADOLFI., 2013, informação verbal).¹⁶

Para essa reformulação, a Kidopi se instalou em uma incubadora de empresas de base tecnológica, e também solicitou e recebeu o apoio financeiro de duas agências de fomento, que disponibilizam linhas de apoio à inovação. No ano seguinte, em 2013, a Kidopi participou de um processo de aceleração de empresas sociais desenvolvido pela Artemisia.

Na ocasião da entrevista, o negócio contava com dois sócios da formação inicial e nove funcionários dedicados ao desenvolvimento de software, e adotava um processo de tomada de decisão misto, dividido em duas linhas: gerencial e tecnológica, em que cada um dos sócios era responsável pela tomada de decisão em uma área e, em alguns momentos, a equipe era consultada. Atualmente, seu principal produto social é um sistema de inteligência voltado para a área da saúde, que fornece indicadores e permite ao gestor hospitalar otimizar fluxos hospitalares, identificar gargalos e tomar decisão com maior precisão, melhorando, consequentemente, a qualidade e a capacidade de atendimento da população. Por exemplo, o gestor, por meio do sistema, consegue identificar potenciais picos de demanda, preparar pessoal e suprimentos com antecedência, e melhorar sua capacidade de atendimento, tanto em quantidade como qualidade, ou seja, deixa de reagir a uma situação, para planejá-la.

¹⁶ Informação verbal fornecida por Adolfi, em Ribeirão Preto, em 2013

Em referência à distribuição dos lucros, não há um modelo totalmente formatado, porém pretende-se reinvestir a maior parte na empresa, remunerar os investidores e também destinar uma parte do lucro para o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social corporativa, como, por exemplo, o fomento a novas empresas sociais. Cumpre ressaltar que, apesar do viés social da empresa, nem todos os produtos comercializados pela Kidopi têm esse enfoque.

Com relação à inovação, essa é considerada como a principal fonte de competitividade da empresa. Nesse sentido, a Kidopi busca se antecipar às mudanças e ser pioneira no lançamento de software na área de saúde, e assim manter sua participação no mercado, uma vez que o produto desenvolvido por ela não é passível de proteção no país. *“Nossa estratégia para enfrentamento da concorrência é principalmente a inovação, é apostar na inovação mesmo porque as grandes demoram mais para mover. A gente sempre tenta mover mais rápido e mover mais rápido e com mais qualidade.”* (ADOLFI, 2013, informação verbal)¹⁷. Para melhorar a capacidade da empresa inovar, além do processo de incubação, a Kidopi estabeleceu parceira formal com o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto – USP, com a rede universitária de telemedicina (RUTE), e com 6 professores da USP, sendo que partes das pesquisas desenvolvidas pela ES acontecem nesses locais.

Dessa forma, diferentemente dos outros casos analisados, a Kidopi não apresenta um modelo de negócio inovador, porém desenvolveu capacidade considerável de identificar necessidades sociais na área de saúde e criar produtos e serviços (softwares) para buscar minimizá-los e resolvê-los, são exemplos o sistema de regulação médica de urgência e emergência, e o sistema de inteligência em saúde.

6.1.5 Instituto de Medicina Especializada (IME) – Clínica Cidadã

O Instituto de Medicina Especializada (IME) – Clínica Cidadã foi fundado em 2001, na cidade de Uberlândia, e tem como missão ofertar atendimento médico ambulatorial de qualidade a preço acessível à população de baixa renda. A ideia da empresa social surgiu a partir de um projeto desenvolvido pela empreendedora, pela qual atendia 400 crianças gratuitamente, porém também era procurada pelos parentes dos beneficiários, que precisavam de atendimento médico, mas não tinham condições financeiras para arcar com os custos do serviço privado e também não podiam esperar o tempo de atendimento do SUS, que, segundo

¹⁷ Informação verbal fornecida por Adolfi, em Ribeirão Preto, em 2013

a entrevistada, tem demanda pelos seus serviços maior que sua capacidade de atendimento, e portanto, os pacientes enfrentam longas filas de espera. Era ainda uma preocupação da empreendedora entrevistada a contratação de plano de saúde por algumas famílias, pois percebeu que elas comprometiam parte significativa de sua renda adquirindo esse serviço, e, muitas vezes, não possuíam condições de arcar com o custo do tratamento após a consulta.

A partir do seguinte questionamento: “*é possível ofertar um serviço de saúde para a base da pirâmide, sem longas filas de espera a um custo acessível?*” (MATSUDA, 2013, informação verbal)¹⁸ a empreendedora, que era formada em medicina, buscou capacitar-se gerencialmente para poder abrir um negócio na área da saúde acessível para o público que a procurava no projeto social. Para tal, foi realizada uma pesquisa de mercado, a fim de identificar qual o valor que os potenciais clientes poderiam pagar por uma consulta médica. A partir do preço estipulado, trabalhou-se para que o IME pudesse atender à demanda e gerar receita suficiente para garantir o seu funcionamento como uma empresa, ou seja, o negócio foi concebido não baseado nos custos, mas naquilo que possibilitasse a inclusão da população de baixa renda.

Contudo, no início do negócio, foi encontrada uma forte barreira, que era o não entendimento do modelo de negócio pela sociedade (clientes, médicos e poder público). Assim, inicialmente, foi necessário adotar estratégias para ganhar a confiança do consumidor, pois “*até as pessoas que necessitavam dos serviços tinham dificuldades, porque o fulano cobrava um valor x? Por que não tinham equipamentos? Por que você não tinha qualidade? Por que você não era médico? Então, as pessoas realmente tinham dificuldades em compreender (...) de repente você tem que provar para os outros que você só quer fazer o bem, é doloroso essa parte, (...) é uma coisa assim que te deixa triste, mas isso faz parte de todo o processo*” (MATSUDA, 2013, informação verbal)¹⁹. Da mesma forma, planos de saúde atuantes em Uberlândia e o ministério público interpelaram o IME, a fim de entender seu modelo de negócios e como ocorria a prestação de serviço a um valor bem abaixo do praticado pela concorrência.

No momento da entrevista, a clínica possuía duas unidades de atendimento ambulatorial, que prestavam serviço em 43 diferentes especialidades, contava com uma equipe de 76 funcionários, 52 profissionais da saúde prestadores de serviço e atendia, em média 4.665 pessoas por mês. Conforme apontado pela entrevistada, o volume de pessoas atendidas otimiza toda a estrutura física, sendo esta uma das principais fontes de competitividade da empresa

¹⁸ Informação verbal fornecida por Matsuda, em Uberlândia, em 2013.

¹⁹ Ibidem

social, mas também uma barreira ao crescimento no curto prazo, pois o aumento do volume de pacientes atendidos representa expansão física da clínica. Vale ressaltar que há também uma rede de parceiros do IME, como laboratórios e centros cirúrgicos, que viabilizam a execução de procedimentos complementares à consulta, ao adotar a mesma política de preços. “*Não é só uma consulta e acabou, se precisarem de exames nós temos os parceiros que também fazem valores menores (...) eles têm essa mesma visão, nós somos unidos a pessoas que têm essa visão também*” (MATSUDA, 2013, informação verbal)²⁰.

De acordo com o relato da fundadora e atual gestora da empresa social, o processo de tomada de decisão é centralizado em sua figura, embora seja seu desejo a criação de um ambiente de maior participação, bem como empoderamento dos envolvidos, contudo, para a empreendedora, muitos deles ainda não compreendem o que é uma empresa social e como geri-la, e, por isso, a tomada de decisão é algo restrito à direção do IME. Cumpre informar que há preocupação em ouvir as sugestões da equipe médica em aspectos técnicos, bem como a opinião dos clientes com relação ao atendimento da clínica.

De acordo com a entrevistada, a principal inovação realizada, foi a própria criação do negócio de negócio. A fundadora relata que, quando iniciou o planejamento da clínica, não encontrou nenhuma organização semelhante, nem literatura que a auxiliasse na gestão do negócio. Isso justifica a necessidade identificada pela empresa social, em seus anos iniciais, de promover mudança no *status quo*, assim como ocorreu com a Fundación Cares, uma vez que, como já relatado, havia resistência com relação ao serviço e ao valor social gerado.

6.1.6 Arrebita Porto

O Arrebita Porto ainda não é uma empresa social propriamente dita, e se encontra em fase embrionária, incubada no Centro de Inovação Social, funcionando como um projeto piloto, sendo representado juridicamente pela Fundação Porto Social, porém foi incluído na amostra pois atende aos critérios estabelecidos na definição de empresa social adotados no estudo, uma vez que tem a perspectiva de se tornar autossustentável financeiramente no médio prazo, e possui um objetivo socioambiental como principal missão do negócio. Além disso, a organização foi escolhida, pois ser a única, dentre as entrevistadas, impactada diretamente por políticas públicas de fomento a inovação e empreendedorismo social.

²⁰ Informação verbal fornecida por Matsuda, em Uberlândia, em 2013.

A empresa social surgiu, a partir da resposta de três jovens a um concurso²¹, direcionado aos portugueses, a fim de captar ideias de melhoria para Portugal. *“Apresentei esse projeto, o projeto Arrebita com o objetivo de contribuir para resolução de um problema que me chocava sempre que regressava, que é esse problema do abandono nos centros da cidade que contrastava muito com a realidade que eu conhecia em Londres, Amsterdã, em Viena na Áustria, que foram as cidades onde eu vivi”* (PAIXÃO, 2013, informação verbal)²².

O projeto foi o vencedor do concurso no ano de 2012 e iniciou, em 2013, um plano piloto na tentativa de reabilitar um prédio abandonado há mais de 20 anos, a custo bem menor que o praticado pelo mercado, e, por isso, é chamado de reabilitação a custo zero. Assim, ele foi estruturado para ser realizado por meio de parcerias com fornecedores de matéria-prima e mão de obra voluntária. O Arrebita Porto é gerido por três pessoas, das quais apenas o idealizador do projeto participa desde o início, e se dedica em tempo integral ao negócio. A cada três meses, o projeto recebe uma equipe formada por cinco jovens arquitetos ou engenheiros, de várias partes do mundo, que trabalham de maneira voluntária por 90 dias, recebendo alimentação, estadia, bicicleta e seguro de voluntariado fornecidos pelo proprietário do imóvel, além de formação, conhecimento e experiência. Vale ressaltar que, além da experiência prática, a diversidade cultural, a possibilidade de se inserir em uma rede mundial de jovens arquitetos e engenheiros é um fator motivador, que atrai as pessoas a participar do projeto.

Para a geração da inovação social, que deu origem ao Arrebita Porto, os idealizadores fizeram um *benchmarking* de um programa chamado *World Wide Opportunities on Organic Farms*, voltado para agricultura, e a partir de sua base, adaptaram-no à realidade da construção civil. *“Conseguir congregar sinergias, encaixar recursos com necessidades em diferentes partes, de forma que ambas as partes ganhem sem necessitar de dinheiro para ganhar valor”* (PAIXÃO, 2013, informação verbal)²³.

Outro diferencial do programa é a sua abrangência internacional, onde o recrutamento para as equipes rotativas de jovens engenheiros e arquitetos ocorre em nível mundial. Isto, segundo o gestor do projeto, é benéfico para o Arrebita Porto, pois a diversidade cultural gera um ambiente propício à criação e ao desenvolvimento de novas soluções que a construção demanda ao longo da sua execução. Essa visibilidade internacional também faz com que as empresas, parceiras do projeto no fornecimento do material de construção, procurem contribuir

²¹ FAZ - Ideias de Origem Portuguesa

²² Informação verbal fornecida por Paixão, em Porto, em 2013.

²³ Informação verbal fornecida por Paixão, em Porto, em 2013.

com suas melhores soluções, uma vez que o Arrebita Porto tornou-se uma “vitrine” com alcance mundial.

A inovação social ocorre com maior frequência a partir de uma mudança organizacional, porém esta pode ser desenvolvida mediante o desenvolvimento de um novo produto ou processo (DAWSON; DANIEL, 2010). Nesse sentido, o Arrebita Porto buscou uma solução, chamada Abox, que é *“um pré-fabricado que concentra os serviços essenciais para habitação, cozinha, banheiro e a lavanderia, tudo em um módulo, e que confere, a qualquer espaço, a exceção desse módulo, habitabilidade, portanto aqui ao invés de criarmos uma unidade de habitação convencional, basta-nos inserir esse elemento no espaço para o tornar habitável”* (PAIXÃO, 2013, informação verbal)²⁴.

O desenvolvimento da solução teve como objetivo tornar o processo de reabilitação dos prédios mais rápido e menos oneroso, pois consiste em produto que pode ser facilmente montado na construção, reduzindo a demanda por mão de obra, ao mesmo tempo em que concentra toda a infraestrutura necessária para a habitação no centro do edifício. Essa, na maioria das vezes, encontra-se espalhada pela construção e, por isso, sua recuperação torna o projeto de reabilitação mais oneroso. *“(...) e a ideia é produzir em massa, em larga escala este protótipo e mais facilmente conseguir reabilitar outros edifícios”* (PAIXÃO, 2013, informação verbal)²⁵ gerando valor social às pessoas e à sociedade em seu todo.

Para implementar essa solução e para toda execução do projeto, o Arrebita Porto está estruturado em rede. Apesar de não ser uma prática nova, dos três casos estudados, este é o que apresenta a rede mais robusta, com parcerias formalizadas e bem articuladas. *“Estamos a falar de uma rede que já envolve mais de 40 parceiros, uma rede bastante intensa entre parceiros e consultores em cada uma das especificidades da obra, parceiros fornecedores para todas as soluções que nós vamos necessitar para a obra, parceiros de construção, parceiros de logística, parceiros de mídia, parceiros institucionais, isto para não falar das pessoas da comunidade local e nos jovens profissionais internacionais que participam das equipes, é uma rede bastante extensa e que está mobilizada nesse projeto e que pode ser reconduzida em casos futuros”* (PAIXÃO, 2013, informação verbal)²⁶. De acordo com literatura, a organização em rede e o envolvimento de toda a comunidade na geração de inovação social são práticas que aumentam

²⁴ Informação verbal fornecida por Paixão, em Porto, em 2013.

²⁵ Ibidem

²⁶ Ibidem

as chances de geração, aceitação e difusão da inovação social (KINDER, 2010; KLEIN; TREMBLAY; BUSSIÉRES, 2010; WESTLEY; ANTADZE, 2009).

6.2 Análise das entrevistas

As seis empresas sociais pesquisadas representam diferentes países e áreas de atuação diversificadas, o que mostra que o empreendedorismo social pode se manifestar em diversos locais e setores e que, independente da atuação da organização, ela precisará inovar socialmente para garantir a geração de valor social. No Quadro 7 são apresentadas as características básicas das empresas sociais estudadas, levando em conta os aspectos mais importantes da definição de empresa/negócio social proposta pelas perspectivas europeia, americana e de países emergentes, bem como algumas informações sobre a inovação.

Os seis casos analisados são considerados empresas sociais, pois apresentam missão socioambiental, sendo que, em quatro deles, a atividade desenvolvida está diretamente relacionada à missão da empresa, assim como defendido pela corrente europeia, e gera receita a partir da comercialização de bens e serviços, exceto Kidopi e Arrebita Porto, que, apesar de não serem autossustentáveis financeiramente, são nascentes, possuem a perspectiva de assim se tornarem no médio prazo. Vale ressaltar que os empreendedores/gestores dessas organizações as visualizam como empresas de fato, que diferem das tradicionais, porque têm missão e valores distintos, porém necessitam desenvolver vantagem competitiva para sua manutenção e crescimento no mercado.

Nesse aspecto, o crescimento da empresa é almejado com o objetivo de aumento do benefício social, e não de lucratividade, exceto pelo caso da Kidopi, que concilia os dois objetivos em suas escolhas. Nesse modelo, assim como apontado por Yunus (2007), o retorno ao acionista é social. Isso é nitidamente observado em relatos dos casos estudados, como em *“A minha maior riqueza é quando eu abro a porta e olho a sala de espera lotada de gente, todo mundo tranquilo esperando a consulta, feliz.”* (MATSUDA, 2013, informação verbal)²⁷ Ou seja, uma empresa social é eficiente se gera condições para promover maior impacto social, e, para tanto, o lucro obtido com as operações é reinvestido na empresa ou em outras organizações sociais.

²⁷ Informação verbal fornecida por Matsuda, em Uberlândia, em 2013.

Características	Sementes de Paz	Alternativa 3	Fundación Cares	Kidopi	Ime	Arrebita Porto
Missão	Social, e a atividade desenvolvida é a própria missão.	Social, e a atividade desenvolvida é a própria missão.	Social, e a atividade desenvolvida não está diretamente relacionada a missão social	Social, e a atividade desenvolvida não está totalmente relacionada a missão social	Social, e a atividade desenvolvida é a própria missão.	Social, e a atividade desenvolvida é a realização da missão social.
Comercialização de bens e serviços	Comercializa bens continuamente.	Comercializa bens continuamente.	Comercializa bens e serviços continuamente.	Comercializa bens e recebe investimento de agência de fomento.	Comercializa serviços continuamente.	Organizada para realizar trocas que gerem valor, sem envolver dinheiro. Possui uma inovação que pode ser comercializada.
Fonte de renda	Mercado	Mercado	Mercado	Mercado e financiamento	Mercado	Doações
Lucros	Reinvestido na empresa	Reinvestido na empresa	Reinvestido na empresa	Reinvestido na empresa e distribuído	Reinvestido na empresa	Não se aplica
Iniciativa para criação da empresa	Grupo de empreendedores com mesma causa social.	Grupo de empreendedores com mesma causa social.	Grupo de empresas com preocupação social.	Grupo de empreendedores com mesma causa social.	Preocupação social do fundador da empresa.	Preocupação social do fundador da empresa.
Modelo de gestão	Participativo. Cada sócio é igual um voto.	Participativo. Reuniões semanais e assembleias anuais.	Participativo, envolvendo fundadores, equipe administrativa e representante dos funcionários.	Misto, decisões divididas entre os empreendedores e com participação da equipe em alguns momentos.	Centralizado na figura do empreendedor.	Participativo, envolvendo a equipe e os três gestores.

Continua

Conclusão

Características	Sementes de Paz	Alternativa 3	Fundación Cares	Kidopi	Ime	Arrebita Porto
Número de funcionários	9	12	262	9	76	1
Forma jurídica	Empresa	Cooperativa	Organização sem fins lucrativos	Empresa	Empresa	Não se aplica
Número de inovação social	3	Não informado	3	2	1	3
Forma como ocorreu a(s) inovação(ões)	Ocasional para o sistema de governança e planejada para o grupo de compra (transparência) e parceria com outros produtores.	Planejada – criação de um departamento específico.	Ocasional para o compartilhamento da infraestrutura, bem como junção das duas equipes, e planejada para o programa de segurança no trabalho.	Planejada. Inovação ocorre após identificação de necessidade/demanda de mercado.	Planejada – para a criação do negócio foi realizado um planejamento.	Planejada. Há projetos definidos, momentos de reavaliação e reuniões semanais.
Geração de conhecimento	Participação em rede específica, <i>brainstorming</i> interno e estudo da literatura.	P&D interno	<i>Benchmarking</i> , equipe interna multidisciplinar.	Parceria com universidades, incubadora, capacitação da equipe interna (mestrado e doutorado).	Capacitação da empreendedora e parcerias.	Incubadora, participação em congressos e redes de arquitetura e engenharia civil, empreendedorismo e inovação social.

Quadro 7- Empresas sociais estudadas e evidencias da análise

Ao analisar as seis empresas sociais estudadas e compará-las com as definições propostas pelas três correntes de pensamento sobre empresa social, nota-se um predomínio de organizações com características da corrente europeia, até mesmo pelo fato de três delas, estarem localizadas nesse espaço geográfico. Assim, Arrebita Porto, Alternativa3 e Sementes de Paz compartilham muitas das características estabelecidas pelo EMES (DEFOURNY, 2001) para uma empresa social, como, por exemplo, gestão participativa e democrática, lucro reinvestido, atividade desenvolvida intimamente ligada à missão social, coletividade e desenvolvimento de responsabilidade social a nível local. Em um formato muito parecido, porém com a característica da inclusão social (países emergentes), encontra-se a Fundación Cares. O IME, cujo principal objetivo é a inclusão de pessoas de baixa renda no mercado convencional, a fim de melhorar sua qualidade de vida, pode ser considerado um exemplo de negócio inclusivo, debatido na corrente dos países em desenvolvimento. A Kidopi retrata o modelo americano de empresa social, cujo negócio é centrado na figura do empreendedor, não há restrição sobre a distribuição de lucro, e a comercialização de bens e serviços não está diretamente relacionada à missão da empresa.

Um diferencial das empresas estudadas é sua organização em rede, que serve como suporte para manutenção e crescimento do negócio, é o caso, por exemplo, do grupo de pessoas organizadas para o consumo da Sementes de Paz, a rede internacional de comércio justo e a Alternativa 3, os patronos da Fundación Cares, a incubadora, a universidade e a Kidpoi, os laboratórios de análise clínica e o IME, e os fabricantes e revendedores de material de construção e o Arrebita Porto. A rede, em todos os casos, minimizou os riscos ligados ao início dos empreendimentos, que ainda hoje, fazem parte da estrutura e estratégia dos negócios estudados.

Outro fator importante, ao analisar as seis empresas sociais, é a presença da coletividade na estrutura da empresa. Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares surgiram a partir da ação de um grupo, porém essa dimensão coletiva perdeu espaço, à medida que a empresa começou a operar. Diferentemente, Kidopi, IME e Arrebita Porto nasceram do desejo de um empreendedor individual, que se juntou ao coletivo para operacionalizar a ideia, sendo a participação deste fundamental para que ocorresse a geração de valor social.

É importante ressaltar que todas as organizações visitadas possuem estrutura organizacional enxuta e horizontalizada. A Fundación Cares é a que conta com o maior número de colaboradores, e isso se justifica pelo tipo de serviço oferecido, pelo fato de serem duas organizações (Cares e Codec) trabalhando em conjunto e pela própria missão da empresa, que é a geração de postos de trabalho. Provavelmente, por essas características, a empresa em

questão, apesar de adotar um sistema de gestão democrático, apresenta menor amplitude no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, IME e Kidopi são os negócios com menor participação do coletivo na tomada de decisão e mais dependentes de seus fundadores.

Em outro extremo, está o Arrebita Porto, que possui apenas uma pessoa integralmente dedicada às atividades do negócio, sendo que os outros colaboradores atuam de maneira voluntária. O voluntariado, apesar de envolver riscos como alta rotatividade e falta de comprometimento com o trabalho, vem se mostrando totalmente viável ao projeto, que recebe trimestralmente diversas candidaturas às oportunidades oferecidas, sendo este o único negócio que utiliza, continuamente, o voluntariado em suas atividades. A Alternativa 3 conta com trabalho voluntário em ações específicas e esporádicas de conscientização do consumidor final.

6.3 Temas mais relevantes abordados nas entrevistas

Para explorar por completo as seis entrevistas realizadas, aplicaram-se as técnicas de análise de conteúdo e análise de correspondência aos dados coletados, conforme descrito na seção metodologia. Assim, após a realização das análises, foi possível visualizar graficamente quais temas: estratégia, estrutura organizacional e física, pessoas, processos, ambiente e origem, e suas respectivas categorias são mais importantes para as seis empresas sociais investigadas. Vale lembrar que a relevância nessa análise é determinada pelo número de vezes que o assunto foi evocado em função do todo, ou seja, temas/categorias com maior número de proposições são considerados mais importantes.

O resultado da análise de correspondência é apresentado no Gráfico 2. Foi preferida uma solução bidimensional, que explica 72% da variação total dos dados (inércia acumulada de 0,727), pois priorizou a interpretabilidade da representação gráfica. Ao observar o Gráfico 2, nota-se que Fundación Cares, Alternativa 3 e Sementes de Paz possuem características semelhantes, visto que se encontram no quadrante inferior direito, que, por sua vez, aglutinou as empresas que consideram as categorias: processos, estrutura, no tocante a número e à capacitação de funcionários, e estratégia, em termos de gestão da empresa social, como os mais necessários para o sucesso da empresa e a geração de inovação.

Gráfico 2- Análise de correspondência para Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares, Kidopi, IME e Arrebata Porto

No quadrante superior direito, estão Arrebata Porto e IME, que possuem em comum a relevância das pessoas para o sucesso do negócio, tanto do empreendedor (IME) como da equipe (Arrebata Porto). Ainda são considerados importantes para essas duas empresas a estrutura física e a estratégia para a obtenção de recursos financeiros, o que é justificado pela própria atuação das duas ES, uma vez que necessitam investir em equipamentos e matéria-prima de alto valor, para poderem executar a missão social.

A Kidopi aparece no quadrante superior esquerdo, próxima às categorias referentes à origem e ao ambiente, ou seja, esses foram os assuntos mais evocados na fala do entrevistado e por conseguinte, têm maior importância para ele. Como já mencionado, a Kidopi identificou, no seu primeiro ano de vida, uma forte ameaça que era a concentração do mercado consumidor. Esta quase ocasionou a falência da empresa e resultou na saída de um dos sócios, e, portanto, é justificável a ênfase dada a essas categorias, e, consequentemente, o resultado obtido na análise de correspondência.

Nota-se que a Sementes de Paz é a empresa que congrega as características mais relevantes (frequentes) para a maioria dos negócios, uma vez que ela se encontra mais próxima à origem (ponto zero). Verifica-se ainda que, de maneira geral, as categorias: pessoas

(empreendedor e equipe), estratégia (gestão do negócio e atração e retenção de pessoas e parceiros), estrutura de pessoal (quantidade e capacitação), processos no que se refere ao modelo de gestão, e o ambiente relacionado à rede e ao mercado são as categorias mais frequentes (próximas a origem) e, desse modo, deveriam ser mais bem investigadas na *survey*, uma vez que foram indicadas pelas entrevistas como mais importantes para o sucesso do negócio e geração da inovação.

6.4 Inovação social nas empresas sociais investigadas

A geração da inovação, nos seis casos analisados, teve lugar de maneira planejada, mas também ocasional, o que corrobora a literatura de gestão da inovação social, que revela que “inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio” (RODRIGUES, 2007, p. 125). Foi o que aconteceu, por exemplo, na Fundación Cares, ao compartilhar a infraestrutura com a empresa Codec.

Nota-se, também, um predomínio da inovação social ocorrendo a partir de mudanças organizacionais, porém aconteceram inovações de produto, processo e de marketing, assim como apontado por Westley e Antadze (2010). Houve, também, tanto inovação social radical, sendo exemplos, a criação da solução Abox (pelo Arrebita Porto) e o programa de regulação médica de emergência (pela Kidopi), como incremental ao promover melhorias na maneira como os produtos orgânicos eram colocados no mercado (Alternativa 3).

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) afirmam que muitas das inovações sociais resultam em novos modelos de negócio, com canais de distribuição mais eficientes, novas relações ente parceiros e, conseqüentemente, custos mais baixos e melhor atendimento às necessidades da população, especialmente a mais carente. Foi exatamente o que se observou com a Sementes de Paz, que propôs uma organização onde todos os integrantes têm maior poder de ação e decisão, que estabelece relação de parceria com seus fornecedores, coopera com outras organizações atuantes na cadeia para aumentar eficiência e reduzir custos, o que possibilita a oferta de produtos orgânicos a um valor menor que o praticado no mercado.

Dessa forma, pode-se afirmar que a própria criação da empresa social já se configura como uma inovação social, pois trata-se de um novo tipo de organização com nova cultura, estratégia e ações (NING; WEN-WEN; QI-TAISONG, 2009), e, por isso, gera *trade-offs* e está cheio de tensão (PHILLS, DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Dos casos analisados, o IME é o

maior exemplo, pois, por promover transformações radicais, enfrentou resistência dos beneficiários, médicos, planos de saúde e teve que explicar seu modelo de negócios ao ministério público.

Com relação ao processo de inovação, o Quadro 8 apresenta, resumidamente, como ele ocorreu nas seis empresas sociais investigadas. A análise dos casos corrobora o já evidenciado pela literatura, que é a carência de estruturas que potencializem a capacidade de inovar das empresas, bem como a adoção das estruturas pelas organizações. Nesse sentido, a primeira fase do processo, chamada de mapeamento, onde-se identifica os problemas sociais, oportunidades técnicas e mercadológicas a serem exploradas, é preocupante nos casos analisados, pois, na maioria deles, essa importante etapa do processo de inovação, que desencadeia a sua geração, ficou restrita ao olhar social dos empreendedores, o que eleva o risco de má compreensão do problema social, bem como das oportunidade e ameaças, e pode minimizar a geração de bem-estar social.

Após o mapeamento dos problemas sociais, é necessário selecionar qual deles a empresa social irá trabalhar, a fim de gerar uma inovação social. A prática a que mais se recorre nessa etapa são momentos de diálogo entre a equipe, sendo que, em alguns casos, a discussão ultrapassa as fronteiras organizacionais, e envolve fornecedores e parceiros, e, em outros, fica restrito aos empreendedores. Dos casos analisados, a Kidopi foi a única que relatou ser totalmente orientada pelo mercado (demanda/oportunidade), para definir qual problema irá trabalhar.

Posteriormente, na fase de busca do conhecimento para desenvolver a inovação, verificou-se o emprego de mais e diferentes práticas, com predomínio para a utilização de *brainstorming*, aproveitando o conhecimento da equipe, pesquisa de literatura sobre o assunto, formação de parcerias e *benchmarking*. Esta técnica foi empregada tanto na criação da empresa social, caso da Sementes de Paz e Arrebata Porto, quanto na geração de soluções para os problemas sociais trabalhados, caso da Fundación Cares e Kidopi. Ou seja, utilizam-se tanto de fontes internas quanto externas para a geração de conhecimento necessário ao processo de inovação, e neste caso, a estruturação em redes tem se mostrado eficiente.

Processo de inovação	Sementes de Paz	Alternativa 3	Fundación Cares	Kidopi	Ime	Arrebita Porto
Mapeamento	Preocupação social dos empreendedores	Preocupação social dos empreendedores Monitoramento do mercado	Preocupação social da equipe multidisciplinar	Monitoramento do mercado e do ambiente tecnológico Preocupação social dos empreendedores	Preocupação social da empreendedora Pesquisa de mercado	Preocupação social do empreendedor
Seleção	Discussão entre equipe, fornecedores e parceiros	Discussão entre os gestores e P&D (foco no mercado)	Discussão entre a equipe e patronos	Análise da demanda do mercado	Análise da empreendedora (foco no mercado)	Discussão entre a equipe e a rede
Mobilização do conhecimento	Estudo da literatura Participação em rede de empresa social Conhecimento da equipe <i>Benchmarking</i> <i>Brainstorming</i>	Conhecimento da equipe <i>Brainstorming</i>	Conhecimento da equipe multidisciplinar <i>Benchmarking</i> <i>Brainstorming</i>	Conhecimento e capacitação da equipe e parceiros <i>Brainstorming</i> <i>Benchmarking</i> Estudo da literatura	Estudo da literatura Parceiros	Participação em eventos e palestras Experiência da equipe Parceiros <i>Benchmarking</i> <i>Brainstorming</i>
Implementação	Trabalho conjunto independente da fronteira organizacional Estrutura horizontalizada e equipe diversificada	Departamento de desenho Estrutura horizontalizada	Estrutura horizontalizada e equipe multidisciplinar	Trabalho conjunto independente da fronteira organizacional Estrutura horizontalizada	Empreendedora e equipe administrativa Estrutura horizontalizada	Trabalho conjunto independente da fronteira organizacional Estrutura horizontalizada Cocriação
Avaliação	Implementa, avalia e modifica	Monitora vendas	Implementa, avalia e modifica	Pré-teste com o consumidor	Implementa, avalia e modifica	Implementa, avalia e modifica

Quadro 8- Processo de geração da inovação nas empresas sociais analisadas

A penúltima fase é descrita na literatura como a mais demorada, pois transforma ideias em soluções, que, por sua vez, devem ser projetadas por meio da interação entre o mercado e o P&D da empresa. Nas organizações analisadas, a maioria das inovações sociais, por não demandarem conhecimento técnico avançado, foram desenvolvidas pela própria equipe gestora da empresa social. Nesse contexto, a estrutura organizacional enxuta e horizontalizada foi indicada pelos entrevistados como um facilitador, assim como a formação de equipe multidisciplinar. Dos seis negócios investigados, o único que, efetivamente, gerou uma inovação em conjunto com outra organização foi o Arrebita Porto, que, em um processo de cocriação com fornecedores de materiais, criou a Abox. Contudo Sementes de Paz e Kidopi apresentam um relacionamento muito próximo com a rede que os circunda e poderiam também concretizá-lo.

Outra fase carente de ferramentas é a de avaliação, pois, dos seis casos investigados, cinco não servem se de nenhuma prática que permita uma avaliação prévia dos impactos da inovação, assim, eles implementam e, a partir da avaliação dos resultados, realizam as modificações necessárias, “(...) *a gente tem as ideias, coloca em prática, testa, avalia e refaz.*” (HADDAD, 2012, informação verbal)²⁸. Isso pode gerar gastos desnecessários de recursos já escassos, como os da maioria das empresas sociais, bem como comprometer a sua própria existência, como é o caso do Arrebita Porto, cuja continuidade depende do projeto piloto que está sendo desenvolvido.

Considerando o objetivo principal dessa etapa do estudo qualitativo, que foi explorar a realidade das empresas sociais referentes à inovação, bem como identificar práticas que interferiram positivamente no processo de IS, e que deveriam ser investigadas no estudo quantitativo, foi elaborado o Quadro 9, que sintetiza os principais comportamentos assumidos pelas seis organizações investigadas em todo o processo.

Ao analisar as principais práticas adotadas, nota-se que o recurso básico para gerar a inovação social são as pessoas e a colaboração entre elas, assim, das 11 práticas mapeadas, que são utilizadas por pelo menos duas empresas, seis têm as pessoas como centro. Assim, a adoção de estrutura horizontalizada, parcerias, gestão participativa, compartilhamento de infraestrutura, participação em grupos específicos e equipe multidisciplinar são práticas recomendáveis para as organizações que desejam potencializar sua capacidade de gerar inovação social, pois elas induzem a criação de um ambiente colaborativo propício para a geração do conhecimento, o que poderá resultar em inovação social.

²⁸ Informação verbal fornecida por Haddad, em Ribeirão Preto, em 2012.

Práticas de inovação social	Negócios praticantes
Estrutura organizacional enxuta e horizontalizada	Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares, Kidopi, IME e Arrebita Porto
Organização em rede (parceria)	Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares, Kidopi, IME e Arrebita Porto
<i>Brainstorming</i>	Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares, Kidopi e Arrebita Porto
Conhecimento da equipe	Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares, Kidopi e Arrebita Porto
Gestão participativa	Sementes de Paz, Alternativa 3, Fundación Cares e Arrebita Porto
<i>Benchmarking</i>	Sementes de Paz, Fundación Cares, Kidopi e Arrebita Porto
Compartilhamento de estrutura física entre empresas	Fundación Cares, Kidopi e Arrebita Porto
Participação dos gestores/ inovadores em grupos específicos para empresas sociais e inovação social	Sementes de Paz, Kidopi e Arrebita Porto
Equipe administrativa multidisciplinar	Sementes de Paz e Fundación Cares
Equipe dedicada à inovação (departamento)	Fundación Cares e Kidopi
Estudo da literatura	Sementes de Paz e IME

Quadro 9- Práticas de inovação social identificadas nas entrevistas.

Nesse sentido, a gestão participativa é fundamental, pois faz a comunidade assumir uma postura de corresponsável pelo negócio e pela inovação social, gerando uma atuação profissional, com equilíbrio entre responsabilidades e exigências. O maior envolvimento das pessoas também é indispensável devido ao objeto de estudo da inovação social, que é o problema social, muitas vezes, presente no cotidiano da comunidade, ou seja, o conhecimento das causas e consequências do problema social é muito bem-vindo no processo de geração da IS.

Como apontado pela literatura, a inovação social não implica, necessariamente, no ineditismo, mas em abordagens mais efetivas para os problemas sociais. Nesse contexto, diferentemente da inovação tradicional, em que o investimento em equipamentos modernos e pessoal com conhecimentos específicos são práticas indicadas, na inovação social, a existência de departamento ou equipe dedicada a inovação social só foi registrada em dois casos: Kidopi

e Alternativa 3, devido à necessidade de conhecimentos específicos como programação e designer, respectivamente. Portanto, a partir das entrevistas, conclui-se que, salvo em demandas específicas, a interação entre toda a equipe é mais efetiva na geração da inovação social que a criação de departamentos de inovação social.

Complementar ao envolvimento de toda a equipe, está a adoção de momentos de *brainstorming*, nos quais se estimulam a participação e a criatividade, e, a formação de grupos de trabalho com experiências e conhecimentos distintos (multidisciplinar). Isso se justifica, pois, como o apontado por Kinder (2010) e Lettice e Parekh (2010), a inovação social exige o desenvolvimento do pensamento lateral, ou seja, de novos enquadramentos para o problema social. Assim, a união da diversidade, da criatividade e da colaboração intensificam a capacidade da geração da inovação social.

Por fim, a organização em rede, mencionada pelas seis empresas sociais investigadas como importante tanto para realização da inovação quanto para a criação e manutenção da empresa social, é, portanto, prática indicada, uma vez que estreita sinergias, potencializa os resultados das técnicas acima evidenciadas e eleva a nível macro o comprometimento com a geração da inovação social. Cumpre destacar que três das seis empresas investigadas desenvolveram processos abertos de inovação social, IME utilizando parceiros para mobilizar conhecimento, Kidopi, executando partes do processo em hospital de universidade parceira e fornecedores de matéria prima do Arrebita Porto, com a criação dos materiais necessários para criação da solução Abox.

Faz-se pertinente, ainda, uma reflexão sobre as práticas aqui evidenciadas e as empregadas em processos de geração da inovação tradicional. Nota-se que não há uma exclusividade de comportamentos deste ou daquele tipo de inovação, pelo contrário, muito do requerido em IS advém dos modelos da inovação tradicional. Dessa forma, conclui-se que, o que de fato diferencia a gestão dos dois tipos de inovação é a motivação, os objetivos e a forma como as práticas são usadas, em outras palavras, para a geração da IS não são utilizadas práticas inéditas, mas são selecionadas e adaptadas aquelas que potencializam a capacidade das empresas sociais para alcançarem os diferentes objetivos que a inovação social se propõe a atender, como, por exemplo, a adoção de estrutura organizacional enxuta e horizontalizada, e também multidisciplinar (característica da IS).

Na inovação social, a motivação é a melhoria da qualidade ou quantidade de vida (POL; VILLE, 2009) e, por ter um objetivo mais inclusivo, cujos reflexos serão sentidos por todos os envolvidos, motiva um maior número de pessoas a trabalhar em conjunto para alcançá-lo, ou seja, há maior troca, compartilhamento e esforço conjunto. Da mesma forma, o objetivo

norteador do processo de desenvolvimento da inovação social é a criação de soluções que gerem valor social, portanto, no momento da seleção de ideias, esse critério tem maior peso, em função de outros, como lucratividade, oportunidade técnica ou mercadológica, utilizados como parâmetros na inovação tradicional.

Na IS, também são admitidas soluções simples e nem sempre inéditas, desde que promovam a melhoria do bem-estar social ao longo do tempo, assim, na inovação social, uma inovação incremental pode ter o impacto disruptivo da inovação radical, como, por exemplo, o *Grameen Bank*, que adaptando o conceito de concessão de crédito para investimento para o público base da pirâmide, em especial, às mulheres, permitiu que 54% dos seus mutuários²⁹ cruzassem a linha de pobreza e outros 27% se aproximassem desse resultado (AHMED; SIWAR, 2014).

Essas diferenças estão evidenciadas na fala do empreendedor do Arrebita Porto, *“Aqui a diferença, esse risco mantém-se, a complexidade mantém-se, a necessidade de uma coordenação eficaz é acentuada na medida em que todas as partes aqui colaboram em pro bono, e há que garantir que as participações são profissionais, que não são escoradas pelo fato de serem nesse regime de necessidade social, portanto existe essa necessidade de encaixar com muito cuidado todas as partes de forma eficaz, mas, em contrapartida, não existe a pressão de lucro, portanto, nem a pressão do tempo, nem a pressão do lucro, apesar de termos toda a vontade de fazer todo esse projeto com a máxima eficácia, mas é claro que o lucro e o estrangulamento das margens colocam muita pressão e coloca as partes em muita divergência, em muita tensão, o que não existe em nosso parte, do nosso lado, quase que estamos todos alinhados do mesmo lado, a remar para o mesmo sentido, portanto, não há interesses, ou esse potencial de interesse divergente é minimizado, portanto, ninguém está aqui a tentar extorquir o outro.”*(PAIXÃO, 2013, informação verbal)³⁰

²⁹ Em 2011, o Grameen Bank, havia atendido 8.350.000 mutuários (AHMED; SIWAR, 2014)

³⁰ Informação verbal fornecida por Paixão, J. em Porto, 2013.

7. ANÁLISE QUANTITATIVA

7.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra tem por objetivo contextualizar e entender o conjunto de dados trabalhados nesta seção, formado a partir das respostas de 71 empresas sociais que participaram da pesquisa, preenchendo completa e corretamente o questionário. Ao analisar o Gráfico 3, nota-se que, aproximadamente, 40% das organizações tiveram como principal motivação para sua criação, o desenvolvimento de uma nova maneira de trabalhar um problema social existente, confirmando o apontado pela literatura, que a inovação social é a base para a empresa social realizar sua missão social (GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010; MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2012; MULYANINGSIH; BAMBANGRUDITO, 2014).

Gráfico 3- Principal motivação para a criação da empresa social

Outro forte fator motivacional identificado é o desejo do empreendedor em trabalhar para transformar uma realidade social. Essa figura de empreendedor, como agente de mudança social, foi evidenciada em vários estudos de empreendedorismo social, como em Chell (2007) e Dees (1998). Vale ressaltar que nenhuma das 71 empresas sociais apontou disponibilidade de apoio financeiro, como editais e/ou linha de financiamento para abertura do negócio.

Com relação à atuação das empresas sociais (Gráfico 4), há predomínio de organizações com missão relacionada à preservação do meio ambiente, como, por exemplo, produção e comercialização de produtos orgânicos e turismo ecológico. Atividades que promovam a inclusão social e o desenvolvimento local são desenvolvidas por 28% dos 71 negócios

investigados, corroborando, em partes, a afirmação de Comini, Barki e Aguiar (2006) de que as empresas sociais nos países emergentes têm como principal objetivo a inclusão das pessoas no mercado de consumo e na sociedade.

Gráfico 4: Principal valor social gerado

Contudo, nota-se uma atuação diversificada, pois, além das seis diferentes áreas listadas no questionário, 17% das empresas sociais disseram gerar valor social em outras áreas, se assemelhando-se ao modelo americano de empresa social. Quando se analisam conjuntamente as variáveis atuação e principal fonte de renda da empresa social, verifica-se que 77% das organizações investigadas possuem o mercado como principal fonte de renda (Gráfico 5), o que permite afirmar que a amostra segue o mesmo comportamento identificado por Defourny e Nyssen (2010b) e Kerlin (2006) nas empresas sociais americanas, ou seja, elas estão diretamente ligadas ao mercado e geração de receita.

Considerando que, para integrar a amostra do estudo, a empresa social deveria gerar receita mediante a comercialização de produtos e/ou serviços ou ter a perspectiva de se tornar sustentável financeiramente no médio prazo, o resultado do Gráfico 5 já era esperado, pois entende-se que os negócios que sobrevivem de patrocínios, subvenção de projetos e repasse de recursos governamentais, de alguma forma, são prestadores de serviço, e, portanto, em um futuro próximo, terão condições de serem independentes financeiramente. Com relação às duas empresas que possuem, nas doações, sua principal fonte de renda, e, ao se analisar especificamente os dois casos, notou-se que esta situação é momentânea devido ao seu tempo de existência.

Gráfico 5- Principal fonte de renda da empresa social

A maioria das empresas sociais investigadas pode ser considerado, de pequeno porte, se for utilizado como parâmetro o número de funcionários. Como pode ser observado no Gráfico 6, aproximadamente, 55% da amostra contam com, no máximo 10 colaboradores trabalhando de forma assalariada. Eles possuem, em sua maioria, ensino médio completo, de acordo com análise realizada pelo respondente da pesquisa, o que pode ser considerado um fator negativo, se a empresa social desejar realizar inovação tecnológica, pois a propensão à realização da mesma está diretamente associada à escolaridade média dos trabalhadores (DE NEGRI; FREITAS, 2004). Porém, para realizar a inovação social, é necessário explorar o contexto social, histórico e cultural (LUBELCOVÁ, 2012), e ela é mais dependente da visão periférica que do conhecimento científico (KINDER, 2010; LETTICE; PAREKH, 2010), e, portanto, a escolaridade não pode ser considerada um entrave à capacidade da empresa social inovar.

Gráfico 6- Número de funcionários

No que concerne à inovação, das 71 organizações investigadas, 60 informaram ter inovado nos últimos cinco anos, o que é considerado positivo, uma vez que se atrela a sustentabilidade da empresa social, e a sua capacidade de gerar valor social, a sua habilidade de inovar, indo além da inovação que originou a sua criação. Foi ainda questionado quantas vezes a empresa social havia inovado nos últimos cinco anos, considerando os quatros tipos de inovação constantes no manual de Oslo (OECD, 2005), além da inovação social (Gráfico 7). Dessa forma, o respondente, a partir de sua percepção e de uma breve definição dos cinco tipos de inovação oferecida no questionário, foi convidado a refletir sobre qual o principal impacto gerado pela inovação, como por exemplo, redução de custos devido a uma nova maneira de executar determinada atividade ou melhoria da qualidade de vida e inclusão social dos clientes.

Gráfico 7- Número de inovações realizadas nos últimos cinco anos por principal tipo realizado na percepção dos respondentes

Os resultados do Gráfico 7 têm importância significativa para o estudo, pois evidenciam que as empresas sociais realizam em maior número inovações do tipo social, assim como apontado por Borzaga e Bodini (2012), como sendo, a princípio uma realidade de ES europeias. Inovação de mercado, assim como visualizado no estudo qualitativo, é o tipo que menos ocorre, provavelmente porque, em muitos casos já, haja a participação do consumidor/ beneficiário no negócio e a geração da inovação social.

Portanto, as empresas sociais da amostra, em sua maioria, iniciaram suas atividades por meio do desenvolvimento de uma inovação, possuem atuação diversificada, são pequenas, se utilizado como critério o número de funcionários, comercializam continuamente bens e/ou serviços e realizam mais inovação social, seguida de inovação tecnológica.

Em referência à geração da inovação, nota-se que este é um processo planejado, pois, aproximadamente, 66% das empresas sociais analisadas declararam planejar sempre, ou na maioria das vezes, a inovação, sendo que, entre as ES mais inovadoras (duas ou mais IS), esse percentual sobe para 70%. Quatro práticas: dedicação de parcela de horas para a inovação (funcionários, beneficiários e voluntários); trabalho conjunto com outras empresas, comunidades e instituições; participação de todos os envolvidos no processo de inovação (funcionários, beneficiários e voluntários); e equipe multiorganizacional, foram empregadas sempre, ou na maioria das vezes, apenas pelas empresas sociais que realizaram duas ou mais inovações em um período de cinco anos. Apesar de não apresentar significância estatística que comprove o aumento das chances de inovar socialmente a partir da adoção delas, acredita-se que elas imprimem alguma influência positiva no processo e poderiam ser melhor investigadas em trabalhos futuros.

7.2 Modelo de regressão logística

Com a finalidade de obter um modelo de regressão logística para a inovação social, optou-se por reduzir a quantidade de categorias das variáveis explicativas. O formato adotado foi o de agrupar as categorias: nunca, raramente e indiferente na categoria “raramente”, as categorias, na maioria das vezes e sempre na categoria “na maioria das vezes”, as categorias discordo totalmente, discordo e indiferente na categoria discordo, as categorias concordo e concordo plenamente na categoria “concordo”, as categorias extremamente irrelevante, irrelevante e indiferente na categoria “irrelevante” e as categorias relevante e extremamente relevante na categoria “relevante”. Tal escolha se deve ao elevado número de potenciais respostas ante a uma amostra pequena. Para agrupar os respondentes foram consideradas empresas sociais inovadoras aquelas que declararam ter realizado duas ou mais inovações sociais nos últimos cinco anos e ES pouco inovadoras aquelas que disseram não ter inovado ou ter realizado apenas uma inovação no mesmo período.

Antes de aplicar o método da regressão logística, foram realizados testes exatos de Fischer, para testar a independência entre as variáveis explicativas e a variável resposta (realização de inovação social). Esse procedimento foi necessário, porque em razão do número pequeno de observações (empresas que responderam ao questionário), não seria possível ajustar um modelo inicial com todas as variáveis explicativas do estudo. Considerando um nível de

significância de 0,10, rejeitou-se a hipótese de independência entre a variável número de inovações sociais e as seguintes variáveis: inovação aberta, portfólio de projetos e dedicam parcelas de horas para a inovação.

Contudo, para o modelo inicial de regressão logística, optou-se por selecionar as dez variáveis que sinalizaram maior dependência com relação a geração da inovação social (variável dependente), ou seja, foi utilizado como critério para a escolha o valor p do Teste Exato de Fisher menor que 0,26. Assim, o modelo inicial de regressão logística foi composto das variáveis explicativas apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1- P-valor do teste exato de Fisher – variáveis selecionadas

Variável	p-valor Fisher
Inovação aberta	0,0154
Portfólio de projetos	0,0440
Dedicam parcela de horas para inovação	0,0963
Participam de organizações de apoio do setor	0,1026
Trabalho conjunto	0,1438
Todos os envolvidos participam da inovação	0,1680
Buscam novas oportunidades	0,1966
Aproveitamento das competências	0,2116
Departamento de inovação	0,2556
Gerenciamento de risco	0,2579

A partir de tal estrutura, foi empregado o algoritmo *stepwise* para a seleção do modelo com o critério AIC (mede o grau de informação que se perde ao adotar determinado modelo), que resultou em um modelo com as variáveis descritas na Tabela 2:

Tabela 2- Estimativas do modelo de Regressão Logística selecionado por *stepwise*.

Parâmetro	Estimativa	Erro padrão	Z	Pr(> z)
Intercepto	-2,732	1,559	-1,752	0,08
Inovação aberta	1,346	0,663	2,031	0,042
Portfólio de projetos	1,263	0,667	1,893	0,058
Aproveitamento das competências	2,308	1,432	1,612	0,107

Considerando um nível de significância de 0,05, a variável aproveitamento das competências não foi significativa no modelo e, portanto, foi excluída, o que resultou no seguinte modelo:

$$\log \left(\frac{\pi_{ij}}{1-\pi_{ij}} \right) = \beta_1 + \beta_2 \text{inovação aberta}_i + \beta_3 \text{Portfólio de projetos}_j$$

Onde π_{ij} é a probabilidade de uma empresa que adota o nível i da variável inovação aberta ($i=1$:utiliza pouco; $i=2$:utiliza muito) e adota o nível j da variável gestão de portfólio de projetos de inovação ($j=1$:utiliza pouco; $j=2$:utiliza muito) ter realizado 2 ou mais inovações sociais nos últimos 5 anos.

Com as estimativas dos parâmetros do modelo final, foi possível obter as estimativas para as razões de chances:

$$\hat{\psi}_1 = \exp(\hat{\beta}_1) = \exp(1,2703) = 3,53$$

$$\hat{\psi}_2 = \exp(\hat{\beta}_2) = \exp(1,1418) = 3,13$$

Ou seja, estima-se que uma empresa que adota sempre inovação aberta tem, aproximadamente, 3,5 vezes a chance de uma empresa que raramente adota inovação aberta de realizar inovação social, mantendo-se fixa a categoria de portfólio de projetos. Da mesma forma, uma empresa que utiliza muito gerenciamento de portfólio de projetos de inovação tem, cerca de, 3 vezes a chance de uma empresa que utiliza pouco gerenciamento de portfólio de projetos de inovação para realizar inovação social, mantendo-se fixa a categoria de inovação aberta.

Para verificar o ajuste do modelo, foram elaborados gráficos de diagnóstico (Gráficos 8 e 9), onde foi evidenciado que este se ajusta bem aos dados. No Gráfico 8, é apresentada a distância de Cook, que, segundo Hair et al. (1998, p. 192) “é a medida mais representativa da influência sobre o ajuste geral. Ela captura o impacto de uma observação a partir de duas fontes: o tamanho das variações nos valores previstos quando o caso é omitido, assim como a distância da observação de outras observações”. Como pode ser visualizado, as observações expõem distância menor que 1,0 (norma prática) e que 0,8 (cálculo de medida mais conservadora em pequenas amostras).

Gráfico 8- Gráfico de diagnóstico do modelo final.

Como pode ser observado no Gráfico 9, os resíduos componente do desvio estão dentro da banda de confiança, comprovando que o modelo se ajusta aos dados.

Gráfico 9- Gráfico do resíduo componente do desvio padronizado com envelope simulado.

Conforme evidenciado pelo modelo de regressão logística, o sucesso na geração da inovação social está diretamente relacionado à inovação aberta. Esse conceito foi discutido na seção 3, e trata de um paradigma de gestão da inovação que defende que a organização deve explorar conhecimentos e oportunidades dentro e fora das fronteiras organizacionais para acelerar o processo, tanto em termos de geração da inovação, como de retorno financeiro do projeto.

Hulgard e Ferrarini (2010) argumentam que tanto a inovação social como a aberta ocorrem em ambientes colaborativos, onde a rede, e não mais a organização, controla as relações (fluxo de ideias, sujeitos e tecnologias) e há um limite tênue entre as fronteiras dos agentes, ou seja, “a inovação social, pensada como um processo, adquire contornos semelhantes a inovação aberta, advinda da teoria da inovação em geral” (HULGARD; FERRARINI, 2010, p. 258).

Silva e Bignetti (2012) concordam com os autores supracitados, e afirmam que a inovação aberta fornece categorias de análise que se adaptam aos objetivos da inovação social, como formação de redes, participação de todos os envolvidos, cocriação e mecanismos de coordenação que facilitam a ação conjunta. A partir dessa implicação teórica, eles defendem que nos *livings labs* (objeto de estudo da pesquisa), a inovação aberta é operacionalizada e a inovação social encontra *locus* favorável para ocorrer. Apesar de utilizar metodologia e objeto

de análise diferentes do presente estudo, os autores chegaram à mesma conclusão indicada pelo modelo de regressão logística, a de que a abordagem aberta potencializa a capacidade de gerar inovação social.

Dessa forma, Chalmers (2012) propõe que seja adotado formalmente um comportamento aberto para a inovação social, pois, só assim, o potencial do comportamento socialmente inovador, e o valor criado por aqueles que participam de atividades socialmente inovadoras se realizarão plenamente. Portanto, as organizações socialmente inovadoras devem adaptar suas estruturas internas e atividades de mapeamento e pesquisa para melhor aproveitar o conhecimento disponível em instituições de pesquisa científica, competidores e parceiros (CHALMERS, 2012).

A inovação social tem origem e envolvimento multidirecional e, por isso, conceitos advindos de outras áreas e disciplinas são bem-vindos (SILVA; BIGNETTI, 2012), assim como os conhecimentos utilizados para desenvolver inovações tradicionais podem ser empregados na resolução de uma ampla gama de problemas sociais, e a inovação aberta, por sua vez, facilita o acesso a essas diversas fontes de conhecimento, e uma nova junção deles pode gerar, inclusive, inovação social disruptiva (CHALMERS, 2012).

O autor supracitado aponta cinco proposições para defender um enfoque aberto para as organizações sociais e comunidades que desejam gerar a inovação social, são eles:

- 1) A adoção de uma abordagem aberta mitiga os riscos da introdução de inovações (variedade e volume de fontes de conhecimento).
- 2) A utilização de soluções de problemas de diferentes domínios reduz o risco de falha das inovações.
- 3) A incorporação do conhecimento do usuário no processo de inovação aumenta as chances de sucesso da inovação (clientes se sentem comprometidos). A rede aberta de conhecimento coletivo (*Crowdsourcing*) pode proporcionar boas oportunidades para as empresas aproximarem os consumidores do processo (MLADENOW; BAUER; STRAUSS, 2014).
- 4) A participação, de alguma forma, em rede de inovação aberta é mais eficaz para o desenvolvimento de inovações que abordam, de fato, as causas dos problemas sociais.
- 5) O engajamento em redes abertas, torna mais eficaz a luta contra interesses escusos e concorrentes dominantes.

Apesar das vantagens do enfoque aberto auxiliar na resolução de barreiras comuns a IS, Chalmers (2012) alerta para o fato de que alguns conceitos da literatura de inovação aberta podem ter relevância limitada para o campo da inovação social, como a pesquisa relacionada a

certos contextos tecnológicos e muitas questões de propriedade intelectual, e por isso, não devem fazer parte da abordagem aberta de inovação social. Outra ressalva apontada é que as organizações que desejam realizar inovação social "aberta" devem estar preparadas para revelar, seletivamente, partes de seu conhecimento e experiência para concorrentes e usuários, na busca de solução para problemas multidisciplinares.

A partir dos resultados do modelo de regressão logística, das evidências identificadas no estudo qualitativo, bem como, do resultado semelhante de outros estudos, acredita-se que a abordagem aberta é melhor para potencializar a capacidade das organizações gerar a inovação social, pois rompe as fronteiras organizacionais, acelera a promoção do bem-estar social e permitir que mais demandas sociais sejam trabalhadas por meio de melhores soluções. Cumpre destacar que, em geral, as organizações que trabalham com a IS possuem recursos escassos, e portanto, a redução do tempo necessário para gerar a inovação e o compartilhamento de estrutura, troca de conhecimento etc, permitem que elas se tornem mais inovadoras, mesmo diante de orçamentos reduzidos. É fato que temas como a participação de todos os envolvidos, a cocriação e a organização em rede são assuntos recorrentes nas discussões de inovação social. Assim, a adaptação da gestão da inovação aberta para a IS auxilia na organização dessas práticas e torna o processo de inovação social mais claro.

Outra questão importante é a proteção do conhecimento, tema discutido na comparação entre inovação tradicional e social e novamente aqui colocado por Chalmers (2012) ao estudar a adoção da abordagem aberta na inovação social. O tema é conflitante, pois autores como Dawson e Daniel (2010) e Lundström e Zhou (2011) defendem que a proteção do conhecimento por meio de patente tende a dificultar e até mesmo inibir a difusão da IS e a geração do bem-estar social. Porém a patente, por si só, não restringe o gozo de direitos básicos como saúde e educação, por exemplo, portanto, o que deve ser revisto é a utilização do direito de patente, este que ao invés de comercializado, pode ser cedido a outros integrantes da rede, o que, além de não impedir a difusão da IS, garante que ela não seja explorada por atores, que apesar de não terem como principal objetivo a geração de valor social, podem apropriar-se da inovação social para criar relações de submissão e dependência dos usuários, por exemplo. Além disso, a concessão da patente é uma forma de reconhecer e recompensar moralmente o esforço do(s) inovador(es) social(is). Assim, na inovação social aberta, em vez de licenciamento, propõe-se a cessão do direito de uso da inovação, se for interesse do inovador social detentor da patente.

Como já discutido anteriormente, a identificação da raiz do problema social, a visão multidisciplinar e sob novos enfoques para os problemas sociais (pensamento lateral) são temas chave para a inovação social, e a abordagem aberta, ao envolver usuários, competidores,

instituições de pesquisa, outras empresas entre outros no processo de inovação, permite que, naturalmente, esses requisitos aconteçam, aumentando as chances da inovação social ocorrer. Além disso, a formação da rede aumenta a representatividade e fortalece os agentes a enfrentar problemas sociais seculares.

Além da inovação aberta, o modelo de regressão logística, aqui discutido, apontou a gestão de portfólio do projeto de inovação como uma variável independente com influência significativa no processo de geração da inovação social. Ao contrário da primeira técnica abordada (inovação aberta), a literatura não sinalizava a gestão do portfólio como variável importante para a IS.

O gerenciamento do portfólio de projeto (conhecido pela sigla PPM em inglês) é processo dinâmico de tomada de decisão, para selecionar os projetos de inovação certos, alinhando-os à estratégia da empresa, bem como determinar a melhor combinação e sequência dos projetos, considerando os recursos escassos e os objetivos da organização (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999; FILIPPOV et al, 2011). O processo é caracterizado pela incerteza, alteração de informação, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos e estratégias, interdependência entre os projetos e múltiplos locais e tomadores de decisão, e, portanto, constantemente é atualizado e prioridades são redefinidas (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999).

Ponderando os objetivos básicos do gerenciamento do portfólio de projetos, nota-se que a utilização dessa ferramenta, de fato, pode auxiliar as empresas sociais e toda a rede que a circunda a gerenciar o processo de geração da IS. A empresa e a inovação social têm como principal objetivo a geração de bem-estar social, porém o entendimento dessa questão não é tão simples, por exemplo, enquanto, para uns, a atuação de multinacionais na base da pirâmide gera inclusão social, para outros, ofertar produtos e serviços acessíveis a essa parcela da população é só mais uma forma de fomentar um consumo inconsciente e, algumas vezes, desnecessário. Paralelamente, a empresa social deve conciliar a missão social com sustentabilidade financeira. Dessa forma, a gestão de portfólio de projetos leva a empresa social a refletir e definir claramente o que ela entende por geração de valor social e torna isso explícito para a rede, que irá trabalhar conjuntamente no desenvolvimento de inovações dentro dos contornos estabelecidos, bem como garante um equilíbrio entre os aspectos sociais e financeiros da inovação social, como indicado por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010).

Outra característica importante é a determinação da melhor alocação dos recursos disponíveis entre os projetos em andamento, o que é fundamental para qualquer empresa, inclusive para a social, que, em geral, trabalha com orçamento austero, por exemplo, dos seis

negócios apresentados na seção seis, apenas dois declararam apurar lucro todos os anos e a maioria das ES participantes da *survey* declararam ter quadro de pessoal reduzido (Gráfico 6). Por fim, as constantes revisões e atualizações do portfólio de projetos têm papel singular para projetos executados em rede, como é o caso da inovação social, uma vez que a entrada ou a saída de um membro pode alterar completamente as condições de geração da IS.

Adicionalmente, a adoção do gerenciamento do portfólio de projetos resulta em maior transparência, melhores processos de comunicação (KILLEN; HUNT; KLEINSCHMIDT, 2007), melhor coordenação entre os diferentes departamentos da organização e, tomada de decisão simplificada (FILIPPOV et al., 2011). Na ausência de PPM, a empresa corre o risco de se encontrar em uma situação em que os projetos individuais são julgados de forma individual, sem a visão global (FILIPPOV et al., 2011). Refletindo, a partir da realidade da IS, capturar os benefícios acima apontados tem importância *sine qua non*, pois aspectos como a análise global de projetos de inovação, em âmbito da rede, e comunicação eficiente e transparente entre os agentes são fundamentais para um processo aberto de geração da inovação social.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999) apresentam quatro argumentos que fazem o gerenciamento do portfólio de projetos de inovação vital para o sucesso das empresas: 1) alinhamento dos projetos de novos produtos às decisões estratégicas da empresa; 2) dependência do futuro da organização, nos próximos cinco anos, das inovações que são atualmente desenvolvidas; 3) melhor alocação de recurso e tempo escasso; e 4) balanceamento entre o número de projetos e os recursos disponíveis (executar muitos projetos com poucos recursos resulta em longos ciclos, qualidade de execução ruim e mau desempenho dos novos produtos). Também é importante refletir a inovação social a partir dessa última perspectiva, pois, na empresa social, o retorno do empreendedor é o sentimento de estar contribuindo para a promoção do bem-estar social (YUNUS, 2007), e, por isso, ele pode desejar trabalhar com um número de projetos maior que o ideal para a ES, o que, em âmbito da rede, só tende a ser escalonado, portanto, o gerenciamento do portfólio de projetos na IS pode funcionar com um importante termômetro. Cumpre ressaltar que uma rede unida por valores sociais pode desanimar ou dispersar-se diante de ciclos longo de inovação social, principalmente os potenciais usuários, que veem na IS a possibilidade de melhoria na qualidade de vida.

O interesse das organizações pelo gerenciamento do portfólio de projetos de inovação também é resultado de uma quantidade crescente de atividades organizacionais que ocorrem como parte de um projeto com alta complexidade e pressões competitivas, bem como o aumento da disponibilidade e do sucesso de ferramentas de gerenciamento de projetos (KILLEN; HUNT; KLEINSCHMIDT, 2007). Situação semelhante se nota na inovação social em que os projetos

são desenvolvidos além das fronteiras organizacionais (KINDER, 2010; WESTLEY; ANTADZE, 2009), possuem diversos stakeholders (empresa social, voluntários, investidores, governo etc) e por esse fator, juntamente com os contornos do problema social, os recursos escassos e o ambiente externo apresentam complexidade considerável.

Killen, Hunt e Kleinschmidt, (2008) comprovaram que, para melhores resultados de inovação, a administração deve estabelecer prioridades no desenvolvimento e na melhoria de processos de inovação, por meio do gerenciamento do portfólio de projetos. Pelas características semelhantes da inovação social e pelo resultado do estudo empírico, defende-se que o gerenciamento do portfólio de projetos, seja na fase de seleção (estratégico) ou na execução da inovação (operacional), deve ser utilizado no processo de inovação social para um melhor desempenho deste.

No tocante às técnicas, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999) mapearam as mais utilizadas na geração da inovação tradicional (desenvolvimento de produtos): métodos de análise financeira e econômica do valor do projeto; estratégia do negócio como direcionadora da alocação de recursos para diferentes tipos de projetos; projeção dos projetos em gráficos onde os eixos são dimensões de interesse e mede-se a probabilidade de sucesso; cálculo de escores de todos os projetos em função de um número de critérios, sendo que o escore se torna a base para a alocação de recursos; e avaliação dos projetos por meio de uma lista de questões (sim e não). Elas podem ser aplicadas à inovação social, desde que haja adaptações, como, por exemplo, em vez de se mensurar o valor econômico e financeiro do projeto, utilizar como parâmetro a geração do valor social.

8 MODELO DE GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL POR MEIO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Esta seção é dedicada a propor e discutir uma estrutura teórica de gestão da inovação social, que potencializa a capacidade de a empresa social inovar socialmente, pois acredita-se que, independentemente do tipo de inovação que se deseja realizar, o estabelecimento de um conjunto de rotinas relacionadas está diretamente associado à gestão eficaz da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Dessa forma, buscou-se identificar quais eram as rotinas indicadas pela literatura para se inovar. De igual modo, analisaram-se as práticas relacionadas com a gestão da inovação de 77 empresas sociais, de diversos setores e tamanhos, sendo seis em um recorte de análise profundo e focado e 71 de maneira direcionada, considerando as técnicas mapeadas anteriormente. Os passos para a construção da arquitetura proposta estão ilustrados na Figura 12.

Figura 12- Passos para elaboração do modelo de inovação social

Portanto, a estrutura de gestão da inovação social aqui proposta (Figura 13), intitulada modelo de geração de valor social por meio da inovação social, é composta de reflexões teóricas sobre o processo de gestão da inovação e práticas recomendadas, bem como de ferramentas adotadas por empresas sociais com efetivos resultados para inovação social, identificadas pelo estudo empírico e pelo modelo de regressão logística.

Figura 13- Modelo de geração de valor social por meio da inovação social

A estrutura foi elaborada levando em conta que, o processo de inovação social, é formado por sete momentos distintos: mapeamento, seleção, mobilização do conhecimento, implementação, avaliação, difusão e mudança sistêmica, sendo que os cinco primeiros também são a base do processo de inovação tradicional. Essas sete etapas são necessárias para que, a partir das causas de problemas sociais, seja gerada uma ou mais inovações que, quando adotadas, resultarão em desenvolvimento social e mudança sistêmica.

Embora seja composta de fases, a estrutura de gestão da inovação social é dinâmica, na medida em que etapas podem ocorrer simultaneamente, como, por exemplo, mobilização do conhecimento, implementação e avaliação, bem como os resultados de algumas fases, alimentam o processo a jusante e a montante. Nesse sentido, o repositório de conhecimento tem a função de documentar todos os procedimentos, ideias, conhecimentos e experiências gerados ao longo do processo, ou seja, transformar o conhecimento tácito em explícito, a fim de possibilitar a difusão da inovação social, e potencializar a capacidade da empresa social inovar, pois o repositório reforça a capacidade de resposta às mudanças do ambiente, em âmbito da empresa social e/ou da rede. Para facilitar a alimentação e consulta, considerando um enfoque aberto de inovação social, recomenda-se que ele seja criado em meio virtual, onde os participantes do processo preenchem um formulário para cada nova demanda, ideia, conhecimento ou procedimento identificado.

O enfoque da inovação aberta é a principal característica e diferencial da estrutura apresentada, o que é representado na Figura 12 pelas linhas pontilhadas. Isso quer dizer que, além da empresa social, são agentes do processo os potenciais usuários, outras empresas sociais ou não, organizações de apoio e investidores/apoiadores, sendo que outros colaboradores podem entrar e sair da rede principal a qualquer momento, e nem todos os membros da rede participam de todas as etapas do processo. Apesar dos diversos perfis, eles devem trabalhar em colaboração, a fim de acelerar o processo e potencializar a capacidade de toda a rede de gerar valor social (círculo maior da representação gráfica), ou seja, o sistema de inovação social é totalmente orientado por esse interesse comum entre todos os envolvidos (NEUMEIER, 2012).

É interessante ainda listar as características básicas dos integrantes da rede de inovação social, pois elas têm influência direta no resultado do processo. A empresa social, agente central do processo, deve adotar uma estrutura organizacional enxuta e gestão participativa, pois ambas facilitam a criação de ambientes criativos, com ampla participação de toda a equipe (NOMURA; KUBOTA, 2007; TAYLOR, 1970). Recomenda-se, também, a formação de equipe multidisciplinar, dada a necessária diversidade de conhecimentos e experiências. Com relação aos potenciais beneficiários, é necessário que eles estejam totalmente envolvidos e

comprometidos com o projeto (TAYLOR, 1970), e assumam postura de construtores da mudança (NEUMEIER, 2012), porém esse comportamento demanda maturidade, entendimento do processo, da importância e dos benefícios gerados pela inovação social, portanto, se preciso for, momentos de formação dos potenciais usuários, ainda nas fases iniciais do processo de inovação, são indicados.

As organizações de apoio são aquelas que contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação social, como ONGs, incubadoras, fundações, universidades e o próprio governo, que, por sua vez, também pode exercer a função de investidor. São denominadas outras empresas, aquelas organizações que: a) possuem missão social ou b) empresas tradicionais, que, em geral, estejam motivadas por sua responsabilidade social corporativa; tenham interesse em gerar valor social e, portanto, estão dispostas a contribuir para a geração da IS, independente da possibilidade de captura de valor. Integram o grupo de investidores os bancos tradicionais e de microcrédito, as empresas de capital de risco, os voluntários e a sociedade em seu todo, por meio do financiamento coletivo.

O modelo pode ser influenciado por diversas condições de contorno, sendo a cultura, a mais significativa delas, pois envolve todo o ecossistema. Assim, em ambientes tradicionalmente mais cooperativos, a implantação da estrutura proposta tende a ser facilitada, ao passo que em culturas mais individualistas, o líder do projeto, desempenhará importante papel, como fomentador de um ambiente mais colaborativo entre os agentes do sistema, e inibidor de potencial comportamento oportunista.

Após o entendimento dos contornos da estrutura de gestão da inovação social, é oportuna uma reflexão sobre as sete etapas do processo, bem como as práticas indicadas. A fase de **Mapeamento** tem o objetivo de identificar demandas sociais que poderão ser trabalhadas por meio da inovação social, bem como os agentes que serão responsáveis por esse processo, portanto, a inovação social é puxada, pois tem como ponto de partida um problema social. Uma completa execução do mapeamento passa por três momentos distintos: a identificação da necessidade de mudança após o impacto dos sintomas do problema social, a mobilização da rede para tratá-lo e a identificação das causas do problema social. Eles são apresentados separadamente a seguir:

- **Identificação de necessidade:** As causas do problema social são sentidas, geram desconforto e soluções são cobradas. Elas, por sua vez, podem ser identificadas por meio do monitoramento de redes sociais, sendo essa uma prática indicada para identificar tendências (demanda social) (LETTICE; PAREKH, 2010), e pelo envolvimento dos potenciais usuários da IS no processo, por meio de reuniões

conjuntas, integração de ambientes (ES cede e/ou utiliza espaço físico da comunidade) e implementação de atividades que aproximem a empresa social da comunidade, como as atividades de conscientização e educação desenvolvidas pela Sementes de Paz e Alternativa 3)

- **Mobilização:** Grupo de potenciais beneficiários, organizações de apoio, empresas tradicionais e/ou governo se unem para trabalhar o problema social, e o empreendedor social encontra, na necessidade social, oportunidade para desenvolver a missão da empresa social. Essa etapa tem fundamental importância, pois, nela, forma-se o núcleo da rede que irá trabalhar a IS, e, portanto, deve-se buscar o real comprometimento de todos os envolvidos (integrantes devem sentir-se igualmente responsáveis pelo processo) (NOMURA; KUBOTA, 2007; TAYLOR, 1970) por meio da definição dos papéis de cada agente e do líder. Esse, por sua vez, tem a função de assegurar o aspecto participativo do processo de inovação social, e atuará como um direcionador e mediador (TAYLOR, 1970), e, por isso, recomenda-se, além de habilidades técnicas, que desenvolva inteligência emocional. Para esta etapa, assim como para a seguinte, recomenda-se a utilização de ferramentas de diálogos que permita a participação do coletivo, a exploração da percepção, conhecimento, problemas e potencialidades locais.
- **Identificação do problema social:** Após a formação do núcleo da rede que irá trabalhar a inovação social, bem como o máximo engajamento de todos os participantes, parte-se para identificação das verdadeiras causas (problemas-raízes) responsáveis pela maioria dos sintomas observados (efeitos indesejáveis), pois, somente assim, a inovação social irá gerar mudança de impacto duradouro (CHALMERS, 2012; LETTICE; PAREKH, 2010; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Para tal, pode-se utilizar ferramentas de mapeamento de problemas, como diagrama Ishikawa, árvore da realidade atual (ARA), rede aberta de conhecimento coletivo (*crowdsourcing*) virtual para que se atinjam mais e diferentes pessoas, grupo focado, observação, entre outros. O importante é que os envolvidos mantenham a constante preocupação de identificar a raiz do problema social e entender a dimensão dele para os potenciais usuários. Apesar de não ser o objetivo dessa etapa, potenciais soluções podem ser propostas e recomenda-se registrá-las no repositório de conhecimento para serem retomadas posteriormente.

Na etapa anterior, muitos problemas sociais serão mapeados, porém, devido a fatores como recursos e missão, nem todos serão desenvolvidos pela empresa social, e, portanto, definir qual(is) dele(s) será(ão) de responsabilidade da empresa social é função da etapa **Seleção, viabilidade e ajuste**. Para definir qual problema social será trabalhado pela ES, assim como na

inovação tradicional, recomenda-se recorrer a ferramentas de gerenciamento do *portfólio* de projetos de novos produtos, processos, serviços e tecnologias em nível estratégico, para: 1) verificar quais dos projetos de IS a ser gerada encontram-se dentro do escopo de atuação da ES (missão da empresa) e, portanto, devem ser desenvolvidos; 2) balancear os recursos escassos entre os diversos projetos; 3) monitorar o planejamento e a execução das etapas posteriores, sem perder o foco da geração de valor social; 4) reavaliar o portfólio e incluir projetos relevantes que possam surgir no processo de inovação; e 5) avaliar os projetos com relação à viabilidade da inovação social, para que ajustes sejam feitos até que a IS atenda tanto a objetivos sociais como de sustentabilidade financeira, facilitando a sua implementação e difusão. Sob esse prisma de análise, a proteção do conhecimento com cessão da propriedade intelectual tem impacto significativo, principalmente para as empresas sociais do tipo II, pois assegura que a IS não será desenvolvida de maneira predatória por concorrentes dominantes. Conciliar impacto positivo com viabilidade financeira exigirá um esforço extra dos inovadores sociais, pois implica pensar em novas relações comerciais, além das conhecidas empresa/consumidor e empresa/empresa. Listadas essas características, essa fase deve ser realizada pela empresa social, pois demanda uma análise a partir de sua missão, capacidade e competências (DAWSON; DANIEL, 2010), e pelos investidores, devido à necessidade de se aliar sustentabilidade financeira a IS (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A seleção do conjunto de projetos que a empresa social irá trabalhar por meio da rede, não implica a exclusão das outras demandas sociais mapeadas, pois a promoção do bem-estar social não pode ser comprometida. Dessa forma, aqueles problemas sociais que não puderem ser desenvolvidos pela empresa social serão compartilhados com a rede (outras empresas, governo, organizações de apoio) que os desenvolverá, ou os difundirá em outras redes, das quais fazem parte, em uma perspectiva de inovação aberta. Nesse momento, tende-se a agregar novos parceiros ao sistema de inovação social. Pode-se, ainda, criar uma nova empresa social com missão diferente da organização que orienta o processo de IS e cujo objetivo seja trabalhar com os problemas sociais mapeados, porém descartados por ela. Nesse sentido, parte do lucro reinvestido pelas empresas sociais pode ser destinado ao financiamento desses novos negócios, ação que já é defendida por duas empresas participantes da análise qualitativa, a Sementes de Paz e a Kidopi.

Para o desenvolvimento da IS, pode se fazer necessária a **Mobilização do Conhecimento e Experiências**. Como já discutido na revisão de literatura, a inovação social é mais dependente de novos enquadramentos para aplicação do conhecimento existente que do conhecimento científico (geralmente, produto da pesquisa básica), portanto, nessa fase,

recomenda-se a utilização de métodos, ferramentas e abordagens que tenham o objetivo de estimular a visão periférica (LETTICE; PAREKH, 2010), e promover o compartilhamento do conhecimento tácito e experiências, como, por exemplo: *benchmarking*; rede aberta de conhecimento coletivo (*crowdsourcing*); momentos de discussão, mesmo que virtuais, com máximo envolvimento de toda a rede (utilização de conhecimento de outras organizações, além da empresa social) (BATISTTI, 2012; GOLDSTEIN; HAZY; SILBERSTANG, 2010) e exploração dos conhecimentos, experiências e habilidades da equipe (MULYANINGSIH; BAMBANGRUDITO, 2014), verificando a possibilidade de novas combinações de conhecimento; ambiente livre que estimule a participação e criatividade (TAYLOR, 1970), com exposição visual do problema. Isso não descarta o estudo da literatura como fonte de informação, bem como o estabelecimento de parcerias com universidades, centros de pesquisa e empresas, e o desenvolvimento de programas de estágio (voluntário ou não) para maior e melhor aproveitamento da estrutura e do conhecimento científico disponível nessas organizações (monitoramento de publicações). Ou seja, quanto mais aberta a organização estiver, maiores as chances de ela inovar socialmente. Cumpre destacar que, dependendo dos resultados da etapa anterior, será conveniente buscar conhecimento tanto para a ideia de solução do problema social, quanto para o desenvolvimento dos meios que suportarão a IS. A Fundación Cares, por exemplo, além de desenvolver um programa de segurança no trabalho para pessoas com deficiências psíquicas, teve que promover a formação das famílias dos seus funcionários, para que elas mudassem a forma de vê-lo e tratá-lo, e permitissem a sua inserção no mercado de trabalho. Recomenda-se, ainda para essa etapa, que seja feita uma consulta aos registros do repositório de conhecimento da etapa de identificação do problema social, pois potenciais soluções podem ter sido identificadas no estudo da raiz do problema e poderão ser desenvolvidas nesse momento.

Em paralelo à mobilização do conhecimento, e após a seleção da tendência a ser trabalhada, ocorre a fase de **Implantação**. Por ser o coração do processo de inovação, a sua execução tende a ser a mais desejada pelos integrantes do processo, porém a sua realização precoce pode gerar uma IS que não promove mudança efetiva, já que não foi pensada a partir da raiz do problema social, não ser passível de aplicação no tocante à viabilidade, ou ainda, ter seu processo de geração interrompido por falta de conhecimento. Para essa fase, a gestão de portfólio de projetos operacional pode ser aplicada pela empresa social, para gerenciar o projeto principal de IS e as inovações de apoio, e pela rede, para o desenvolvimento das outras ideias identificadas na fase de seleção, viabilidade e ajuste. A gestão de portfólio na inovação social deve: 1) ser orientada pelo objetivo maior (não o propósito de cada projeto) que é a geração de

valor social, pois ele concilia o interesse dos integrantes da rede; 2) promover fóruns de discussão e estimular ambiente criativo em âmbito da rede (trabalho conjunto independente da fronteira organizacional), e para isso, as tecnologias de comunicação podem ser utilizadas a fim de minimizar a distância física; 3) criar, dependendo do tamanho da rede, comitês de decisão para garantir o caráter participativo do processo; 4) assegurar que os integrantes do processo permaneçam comprometidos (responsabilidade única), já que a fase de desenvolvimento é o meio do processo, e fatores como tempo e dificuldade de relacionamento interpessoal podem ter abalado o trabalho de motivação realizado na mobilização da rede; e 5) gerir a execução do projeto pelos membros da rede. Em todas essas atividades, o gestor de projeto tem papel decisivo, pois é ele, que, a partir de um olhar sistêmico, direciona as ações da rede, no desenvolvimento da IS, considerando que nem todo o processo ocorre na empresa social, e que partes dele podem ser desenvolvidas simultaneamente. No tocante aos recursos financeiros, pode-se adotar o financiamento coletivo (*crowdfunding*), e atribuir à sociedade o papel de financiadora da mudança social que ela demanda.

Após o desenvolvimento da invenção social, ela passará por um período de melhoria, bem como de **Avaliação** de seus impactos para os usuários, empresa social, rede, ambiente e sociedade em seu todo (BATISTTI, 2012; NOMURA; KUBOTA, 2007), ou seja, uma análise sistêmica da inovação social, que transcende a fronteira do problema social abordado. Na verdade, essa visão estará presente em todo o processo, porém, nessa etapa, recomenda-se a adoção de técnicas e espaços específicos para avaliação da IS, como a criação de fóruns virtuais de discussão, grupo focado com usuários e análise técnica das organizações de apoio a inovação e empreendedorismo social. As informações coletadas devem ser utilizadas na melhoria da invenção social, e podem ainda ser subsídio para o mapeamento de outras demandas sociais, o que torna o processo contínuo, e, portanto, todos os dados devem ser registrados no repositório do conhecimento.

Por fim, a inovação social é gerada e adotada por um pequeno grupo de pessoas (integrantes da rede). Porém, segundo a literatura, o processo só é finalizado quando a IS é institucionalizada como prática social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), e, portanto, faz-se necessária a sua **Difusão**. Para tanto, recomenda-se que sejam propagados os benefícios gerados pela IS por meio da rede que a criou. Pode-se, ainda, adotar o sistema de franquias, que tem como uma das principais vantagens o rápido crescimento, por meio da atuação em outros mercados pelos franqueados, ou seja, a franquia representa, para a empresa social, a possibilidade de maior geração de valor social (DAWSON; DANIEL, 2010). Para tal, no momento de difusão da IS, deve-se recorrer ao repositório de conhecimento, em que o

conhecimento tácito foi transformado em explícito e, portanto, facilitará a replicação da IS em outros contextos.

Após institucionalizada, a inovação social pode gerar **Mudança Sistêmica**, o que pode incluir quebra de paradigmas comportamentais, alteração da legislação, políticas públicas etc, que viabilizam a IS (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e, consequentemente, contribuem para o desenvolvimento local, pois melhoram a condição de vida dos indivíduos.

Descrita a estrutura de geração de valor social por meio da IS, é possível constatar que ela é formada por diversos atores organizados em rede de colaboração, sendo o relacionamento entre eles o ponto chave para o bom funcionamento da arquitetura. Assim, ela foi pensada dentro de uma perspectiva de inovação aberta, porque a regressão logística apontou que a sua adoção aumentou em 3,56 vezes a capacidade das empresas estudadas inovarem socialmente. A utilização da inovação aberta também foi identificada no estudo qualitativo, sendo o maior exemplo, o projeto Arrebita Porto.

Sob esse enfoque, o processo de IS é uma criação coletiva, que tem a ES como principal articulador, porém a inovação é gerada a partir da integração de todos os agentes internos e externos a ele, podendo ocorrer parte dentro da estrutura física da organização, parte em instituições de apoio, outras empresas, entre outros, ou ainda por meio de compartilhamento de estruturas, como a Fundación Cares e a Codec, por exemplo. Isso tem importância considerável, pois, em contato com um maior número de experiências e conhecimentos, o inovador social tem maior chance de propor novas combinações entre eles, e gerar IS. Diferentemente do enfoque aberto proposto para inovação tradicional, na estrutura discutida, não há comercialização de ideias e propriedade intelectual, porém elas são disseminadas pela rede, por meio de licenciamento ou troca, para que os projetos que não puderem ser desenvolvidos pela ES, sejam trabalhados por outros membros da rede, maximizando a geração do bem-estar social.

Diante da complexidade da estrutura (rede) e as suas implicações gerenciais, recomenda-se que a empresa social, agente central do processo, adote ferramentas de gerenciamento do *portfólio* de projetos de novos produtos, processos, serviços e tecnologias, para garantir, entre outros benefícios, que as inovações desenvolvidas estejam alinhadas com o objetivo de toda a rede, pois a IS costuma trabalhar com agentes de diversos perfis, que, por estarem inseridos em distintas realidades, ou por terem trilhados caminhos opostos até então (ONGs e empresas privadas, por exemplo), podem dificultar a colaboração e a coparticipação, que por sua vez, são aspectos fundamentais da inovação social, caso não visualizem a IS como uma potencial solução para o problema social, que, de alguma forma, os afeta.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução do presente estudo foi orientada para identificar quais as práticas (técnicas, ferramentas, processos, comportamentos) que potencializam a capacidade da empresa social de inovar socialmente. Para tal, buscou-se explorar melhor o modelo de negócios das empresas sociais e como a inovação social estava inserida nesse contexto. Inicialmente, a investigação foi planejada para ser conduzida a partir da realidade das empresas sociais brasileiras, devido a demanda por estudos com essa temática, bem como, ausência de pesquisas acadêmicas com esse viés, porém ao iniciar o estudo empírico, sentiu-se a necessidade de vivenciar a realidade de outros países onde o campo das empresas sociais está mais desenvolvido e, portanto, foram inseridos três negócios exteriores na análise. Os principais resultados foram compilados no Quadro 10, indicando o alcance dos objetivos e a confirmação das proposições.

Os resultados revelaram que as empresas sociais analisadas são classificadas como tal, pois apresentam missão socioambiental, sendo que, na maior parte dos casos, a atividade desenvolvida está diretamente relacionada à missão da empresa, e geram receita mediante a comercialização de bens e serviços. Elas iniciaram suas atividades por meio do desenvolvimento de uma inovação (40%), possuem atuação diversificada, são pequenas, se usado como critério o número de funcionários, reinvestem o lucro na empresa, mas permitem a distribuição para a comunidade e para os sócios. Portanto, nota-se a influência das três perspectivas de análise das empresas sociais (europeia, americana e de países emergentes), com destaque para a americana.

No que concerne à inovação, a maioria das empresas sociais declararam realizar algum tipo de inovação (92%), sendo a inovação social, seguida de inovação tecnológica (produto e processo) as mais comuns. Em sua maioria, o processo ocorreu de maneira planejada (67%), mas houve também ocasional, e, salvo em demandas específicas, a interação entre toda a equipe é mais efetiva para a geração da inovação social que a criação de departamento de inovação social.

Pergunta da pesquisa	Como se configura um modelo de inovação social a partir das práticas adotadas pelas empresas sociais e/ou indicadas na literatura, que potencializa sua capacidade de inovar socialmente?			
Objetivo geral	Desenvolver um modelo de gestão da inovação social, a partir de práticas efetivas recomendadas pela literatura e das adotadas pelas empresas sociais inovadoras, que contribua para potencializar a capacidade delas de inovar socialmente.			
Objetivos específicos	Verificar como ocorre a gestão da inovação nas empresas sociais;	Mapear quais as práticas indicadas na literatura que potencializam a capacidade da organização inovar;	Investigar o modus operandi das empresas sociais inovadoras, visando identificar quais foram as práticas que interferiram positivamente no processo de inovação social, e que deveriam compor uma estrutura genérica de inovação social;	Propor um modelo de gestão da inovação social, elaborado a partir do processo e da prática, evidenciados pelo estudo teórico e empírico.
Proposições	As empresas sociais, por sua missão, valores e estrutura têm maior probabilidade de inovar mais socialmente (BORZAGA; BODINI, 2012; MULGAN, 2006).	O campo da inovação tradicional está mais maduro e, potencialmente, tem soluções que podem ajudar a IS (LETTICE; PAREKH, 2010; SHAW; BRUIM, 2013).	As empresas sociais possuem práticas e comportamentos que potencializam sua capacidade de gerar a inovação.	O processo de inovação é o estabelecimento de rotinas, que, se desempenhadas pelas empresas, aumentam as chances dela inovar (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).
Contribuição	<ul style="list-style-type: none"> •Atividade desenvolvida e missão relacionada •Mercado é principal fonte de renda •Atuação diversificada •Pequeno porte (nº funcionários) •Não restringem distribuição de lucros •Inovação deu origem a empresa •92% realizaram inovação •IS seguida de inovação tecnológica são mais comuns. •Não há departamento de inovação 	Quadros 2 e 5	Quadro 9 com destaque para <i>benchmarking</i> , inovação aberta e gestão de portfólio de projetos.	Aproximadamente, 70% das empresas que inovaram socialmente planejaram o processo. Capítulo 8

Quadro 10- Objetivos, proposições e indicativo de principais resultados do estudo.

A revisão de literatura revelou diversas práticas, comportamentos e processos relacionados à geração da inovação social, como: monitoramento das redes sociais, formação de um ambiente criativo, entendimento das causas do problema social, visão periférica, máximo envolvimento da equipe no processo de inovação, aliado a um forte relacionamento entre empresas, grupos de usuários e comunidade, líder como direcionador e gerenciador de papéis, análise da sustentabilidade financeira da inovação social, estrutura organizacional flexível, participação em rede específica de apoio ao empreendedor e inovador social e utilização da rede e de franquias para a difusão da inovação social.

Algumas práticas indicadas pela literatura, para potencializar a capacidade das organizações inovarem socialmente, também foram mapeadas no estudo qualitativo, como: estrutura organizacional enxuta e horizontalizada, organização em rede, momentos de diálogo entre a equipe, sendo que, em alguns casos, a discussão ultrapassa as fronteiras organizacionais, e envolve fornecedores e parceiros, e, em outros, fica restrito aos empreendedores, aproveitamento do conhecimento e experiências da equipe, gestão participativa, inclusive com a comunidade assumindo postura de corresponsável pelo negócio e pela inovação social, dado que o conhecimento das causas e consequências do problema social é muito bem-vindo no processo de geração da IS, e participação em grupos específicos de empreendedorismo e inovação social. O *benchmarking* foi uma ferramenta mapeada na análise qualitativa, que não havia sido identificada anteriormente (estudo bibliográfico).

Por fim, o modelo de regressão logística (estudo quantitativo) provou que a abordagem de inovação aberta e a utilização da ferramenta de gestão de portfólio de projetos de inovação aumentaram significativamente as chances da empresa social inovar socialmente e confirmaram dois dos temas indicados pela análise de conteúdo (estudo qualitativo) como importantes para a IS ocorrer: o tema estratégia relacionado à gestão do negócio e atração de pessoas e parceiros, e o tema ambiente pertinente a formação da rede.

Com base nos resultados identificados, foi proposto o modelo de geração de valor por meio da inovação social composto por sete momentos distintos: mapeamento, seleção, mobilização do conhecimento, implementação, avaliação, difusão e mudança sistêmica. A interação entre eles é dinâmica, à medida em que etapas podem ocorrer simultaneamente, e o enfoque da inovação aberta é a principal característica e diferencial da estrutura apresentada. Sendo assim, são agentes do processo a empresa social, outras empresas sociais ou não, organizações de apoio, governo e investidores/apoiadores, sendo que outros colaboradores podem entrar e sair da rede a qualquer momento, e a cultura é a principal condição de contorno do modelo. Eles se utilizam da colaboração, gerenciada pelo portfólio de projetos de inovação,

para acelerar o processo de criação da inovação social e, conseqüentemente, a geração de valor social, maior interesse, que orienta a participação de todos os integrantes da rede.

Conclui-se que o que diferencia um modelo de gestão da inovação tradicional do proposto aqui, para gerir a inovação social, não é a exclusividade de métodos ou técnicas, muitas das quais são aplicáveis nas duas estruturas, produzindo resultados satisfatórios. Porém a maneira como são empregadas e a gestão do projeto realizada apresentam significativas diferenças, pois elas são orientadas para coletividade, em que priorizam a participação de todos os envolvidos (independente de interesse financeiro), que, por sua vez, possuem liberdade e responsabilidade no processo (criação conjunta), e o desenvolvimento da inovação social é suportado pela rede, que se forma e é motivada pelo desejo de gerar bem-estar social, o que minimiza conflitos, se comparado à inovação tradicional, em que a maximização do lucro pode criar um ambiente hostil entre os parceiros.

9.1 Implicações teóricas

A teoria sobre empresas sociais afirma que elas visam preencher lacunas negligenciadas pelos setores público e/ou privado (CORNELIUS et al., 2008), buscando soluções de negócios para trabalhar problemas sociais e, por isso, são visualizadas como um fenômeno novo e inovador (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAŞ-ÖZKANB, 2010). De fato, pode-se observar, na amostra analisada, que a empresa social surgiu a partir de uma inovação, e a competitividade do negócio está baseada em sua capacidade de se diferenciar, seja na gestão interna e/ou na relação com fornecedores e parceiros. A atuação social ocorre por meio do oferecimento de bens e serviços a uma parcela da população, que, até então, não tinha acesso a estes, e ou via melhoria das condições de trabalho e produção, com atividades de formação e estruturação do negócio e emprego de técnicas mais sustentáveis para produzir. Ainda no campo teórico sobre empresa social, o trabalho apresentou contribuição significativa, ao evidenciar como a inovação é trabalhada, campo pouco explorado na literatura de ES, porém importante para manutenção e crescimento desse tipo de organização. Por fim, o estudo forneceu um perfil das empresas sociais brasileiras no tocante à atuação, motivação inicial, distribuição de dividendos e número de funcionários, sendo que estudos quantitativos semelhantes, até o momento, não foram identificados. Essas informações podem servir como subsídio para a

elaboração de políticas públicas para as empresas sociais no país, bem como para futuras pesquisas.

Sobre a inovação social, a literatura aponta que modelos de gestão da inovação tradicional não devem ser simplesmente transplantados para a inovação social (BORZAGA; BODINI, 2012; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Conclui-se, com os resultados deste trabalho, que eles, de fato, não podem ser igualmente implementados, porém não se pode descartá-los, pois são uma importante fonte para inovação social, inclusive os conhecimentos já desenvolvidos na inovação tradicional podem ser recombinaados a fim de gerar uma inovação social. Portanto, assim como o paradigma da inovação aberta e a gestão de portfólio de projetos foram repensadas a partir do contexto da IS neste estudo, recomenda-se que outras técnicas passem pelo mesmo prisma de análise.

A principal contribuição da tese para a construção de um campo teórico mais robusto sobre inovação social foi a elaboração de um modelo de gestão da IS a partir do entendimento de como ela acontece na empresa social, o que, empiricamente, ainda não havia sido verificado. A proposição de uma estrutura mediante a reflexão dos modelos existentes na gestão da inovação tradicional também foi algo que não havia sido realizado, porém se mostrou de fundamental importância, pois revelou que a adoção de dois conceitos usuais na inovação tradicional, se adaptados e aplicados a inovação social, aumentam, significativamente, as chances de ela ocorrer. Por fim, o modelo, além de evidenciar práticas, descreve: o processo para que uma necessidade seja atendida por meio de uma inovação social e as condições de contorno do sistema, e portanto, se difere das estruturas existentes, que não analisaram conjuntamente essas três unidades de análise, e contribui, significativamente, para a literatura, pois, de acordo com Borzaga e Bodini (2012) e Shaw e Bruin (2013), é importante se dar maior atenção aos atores e aos mecanismos que promovem a inovação social, a fim de compreender que tipo de políticas poderiam ser mais eficientes na geração da IS. Nesse sentido, a criação de ambientes de colaboração que promovam a criação e articulação da rede são imprescindíveis para o fomento do empreendedorismo e inovação social.

Especificamente sobre as práticas, o estudo revelou a utilização de *benchmarking*, gestão de portfólio de projetos de inovação e inovação aberta. Esta última havia sido indicada pela literatura, porém, de acordo com Chalmers (2012), era urgente a realização de um trabalho empírico para investigar a relação entre a abertura da organização socialmente inovadora e os resultados inovadores, e o presente estudo respondeu a essa necessidade, ao provar que a utilização de inovação aberta aumentou em 3,56 a chance das empresas sociais investigadas inovarem, confirmando o apontado por Chalmers (2012), entre outros. As outras duas técnicas

não haviam sido apontadas pela literatura como importantes para a realização da inovação social, porém os estudos qualitativo e quantitativo evidenciaram a contribuição significativa da utilização delas na geração da inovação social, portanto, o resultado do estudo é relevante para o avanço teórico.

9.2 Implicações gerenciais

O maior entendimento sobre inovação social e empresas sociais no Brasil, além de ser uma carência da literatura, é uma demanda dos empreendedores sociais, conforme apontado nas entrevistas e na *survey*, onde, aproximadamente, 98% dos representantes de empresas sociais inovadoras solicitaram um resumo executivo do estudo. Como evidenciado pela pesquisa, a inovação é importante para competitividade da empresa social e, conseqüentemente, a sua capacidade de gerar benefício social, e um modelo de gestão da inovação social pode auxiliar as empresas a manterem continuamente ações, comportamentos e estruturas que potencializem a sua capacidade de inovar, reduzindo o risco de ficarem dependentes apenas da inovação social que gerou o negócio.

Nesse sentido, é oportuno destacar a necessidade de organização em rede, priorização da gestão participativa, estrutura organizacional enxuta e multidisciplinar, construção de ambiente criativo, inclusão da comunidade no processo, porém assumindo postura de corresponsável pelo negócio e pela inovação social e não apenas de receptora dos benefícios da inovação social, conhecimento das causas e conseqüências do problema, gestão do portfólio de projetos de inovação, *benchmarking*, e criação de um repositório do conhecimento, para que o conhecimento tácito se torne explícito e auxilie na difusão da inovação social e no desenvolvimento de novas soluções. Essas práticas, embora, em sua maioria, mapeadas a partir da análise empírica, não são utilizadas conjuntamente pelas empresas sociais analisadas, e, por conseguinte, a estrutura proposta pode auxiliar a organização a adotá-las de maneira que sejam efetivamente exploradas suas sinergias e resultados.

A pesquisa ainda revelou que as pessoas (empreendedor e equipe), a estratégia (gestão do negócio e atração e retenção de pessoas e parceiros), o modelo de gestão e a organização em rede são áreas prioritárias, para as quais o empreendedor social deve alocar mais recursos, a fim de que a inovação social aconteça.

9.3 Limitações do estudo e sugestões de trabalhos futuros

Para obter um retrato mais completo e holístico do fenômeno pesquisado, foi escolhida a triangulação intermétodos, porém, ainda assim, a pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira delas é o desconhecimento do tamanho da população de empresas sociais no Brasil, uma vez que não há, no país, uma base ou forma jurídica de cadastro de ES, e, conseqüentemente, da adequação da taxa de resposta obtida, analisada considerando a estimativa da proporção populacional finita.

Adicionalmente, o único contorno estabelecido para a definição da amostra foi o conceito de empresa social, portanto, participaram do estudo organizações de diversos tamanhos, atuantes nos mais variados setores e com forma jurídica diversificada. A limitação da amostra não ocorreu devido ao receio de baixa taxa de resposta, porém uma análise mais profunda poderia ter resultado em mais e diferentes práticas, por isso, a estrutura é útil para orientar a maior parte das ES, porém características individuais das organizações, como, por exemplo, setor de atuação ou tamanho, exigem que alguns aspectos do modelo sejam considerados e pensados distintamente, cabendo aos envolvidos no processo o julgamento do que é relevante para a gestão da inovação da empresa social, a partir de sua realidade.

Outra questão é a qualidade das respostas das empresas ao questionário, já que, apesar de ter sido solicitado, no momento do convite, que apenas o empreendedor ou gestor respondesse ao instrumento de coleta, funcionários com diferentes cargos podem ter respondido ao questionário. Uma última limitação com relação à amostra foi o fato de a pesquisa ter restringido o convite apenas a organizações que possuíam endereço eletrônico e/ou telefone. Para aplicação do método de regressão logística, houve redução da quantidade de categorias das variáveis explicativas de respostas, passando de cinco para duas opções, o que pode, de alguma, forma ter influenciado nos resultados.

As escolhas acima apresentadas podem ser repensadas em pesquisas futuras, a amostra aumentada ou focada em um setor específico são as primeiras sugestões. Aprofundar os estudos, para verificar como a gestão de portfólio de projetos de inovação, principalmente no tocante à adaptação das técnicas de gerenciamento, pode ser empregada na gestão da inovação social, sendo outra sugestão. A realização de um experimento, a partir da aplicação do modelo em uma empresa social, também seria importante para promover potenciais melhorias e complementos a estrutura e de certa forma, permitir a maximização do bem-estar social, por meio da inovação

social. Estudo de caso complementar a *survey*, explorando com detalhes a associação entre inovação aberta, gestão de portfólio de projetos de inovação e a realização da inovação social poderia explicar melhor a relação entre essas variáveis, já que se realizou apenas uma reflexão conceitual no presente estudo. A relação entre inovação social e a proteção do conhecimento é outro tema sugerido, pois as discussões aqui realizadas indicam que não necessariamente são assuntos excludentes. Por fim, utilizar o desenvolvimento de escalas de desempenho para a inovação social facilitaria a avaliação do impacto da adoção de práticas na geração da IS e, consequentemente, a seleção das melhores práticas de IS.

REFERÊNCIAS

AHMED, F.; SIWAR, C. Impact of microcredit programme on poverty alleviation: a comparative study in Bangladesh and Malaysia. **Advances in Environmental Biology**, v. 8, n. 7, p.2487-2496, 2014.

ALBUQUERQUE, A. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATISTTI, S. Social innovation: the process development of knowledge-intensive companies. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 18, n. 3/4, p. 224 – 244, 2012.

BAUMGARTEN, M. Ciência, tecnologia e desenvolvimento – redes e inovação Social. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, DF, n. 26, p. 101 – 119, 2008.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BORZAGA, C.; BODINI, R. **What to make of social innovation? Towards a framework for policy development**. Trento: Euricse, 2012. (Euricse Working Paper, 36/12).

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, 2012.

BRIDGSTOCK, R. et al. Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 6, p 557-574, 2010.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 82, p. 42–51, 2014.

CHALMERS, D. Social innovation: an exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. **Local Economy**, v. 28, n. 1, p. 17–34, 2012.

CHAMIZO, J. Una tipología de los modelos para la enseñanza de las ciencias. **Revista Eureka de Enseñanza y Divulgación de las Ciencias**, v. 7, n. 1, p. 26-41, 2010.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 25, n.1, p. 5-26, 2007.

CHELL, E.; NICOLOPOULOU, K.; KARATAS-ÖZKAN, M. Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation perspectives. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 6, p. 485-493, 2010.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development**. New York: The Free Press, 1993.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** 2003. (Crises, ET0314). Disponível: <<https://depot.erudit.org/retrieve/1857/ET0314.pdf>>. Acesso em: maio 2012.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L.T. A three-pronged approach to Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

COOPER, R. et al. **Portfolio management for new products**. Reading: Addilson-Wesley, 1998.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product portfolio management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, p. 333-335, 1999.

CORNELIUS, N. et al. Corporate social responsibility and the social enterprise. **Journal of Business Ethics**, v. 81, p. 355-370, 2008.

DAGNINO, R. F.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: DE PAULO, A. et al. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 1-50.

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

DE NEGRI, J. A.; FREITAS, F. **Inovação tecnológica, eficiência de escala e exportações brasileiras**. Brasília, DF: IPEA, 2004.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p 55 -68, 1998.

DEFOURNY, J. Introduction: from third sector to social enterprise. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Eds.). **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001, p.1-28.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010a.

_____. Social enterprise in Europe: at the crossroads of market, public policies and third sector. **Policy and Society**, v. 29, n. 3, p. 231–242, 2010b.

DENZIN, N. K. **The research act**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DTI). **Social enterprise: a strategy for success**, 2002. Disponível em: < <http://www.faf-gmbh.de/www/media/socialenterpriseastrategyforsuccess.pdf> >. 02 fev 2012.

ECHEVERRÍA, J. El manual de Oslo y la innovación social. **ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura**, v. 184, n. 732, p.609-618, 2008.

EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering quality of life through social innovation: a living lab methodology study case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672–692, 2012.

ENKEL, E.; GASSMANN, O.; CHESBROUGH, H. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. **R&D Management**, v. 39, n. 4, p.311-316, 2009.

ESPIRITO SANTO, A. **Delineamento metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FILIPPOV, S. et al. Managing innovation project portfolio: the case of Philips research. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION & MANAGEMENT, 7., 2011, **Proceedings...** Singapore: IEEE, 2011. p. 834-838.

FISAC-GARCÍA, R. et al. Iniciativas emprendedoras de lucha contra problemas sociales: distintas aproximaciones geográficas. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND INDUSTRIAL MANAGEMENT, 6th; CONGRESO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN, 16, 2012, Vigo. **Anais...** Vigo, 2012. p. 1065-1072.

FISCHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, Bingley, v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009.

GOLDSTEIN, J.; HAZY, J. K.; SILBERSTANG, J. A complexity science model of social innovation in social enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p.101-125, 2010.

GRANADOS, M. L. et al. Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**, Bingley, v. 7, n. 3, p.198-218, 2011.

CHORLEY, R.; HAGGETT, P. Modelos, paradigmas e a nova geografia. In: CHORLEY, R.; HAGGETT, P. (Orgs.). **Modelos socioeconômicos em geografia**. Tradução Arnaldo Viriato de Medeiros. São Paulo: EDUSP, 1975. P.82-91.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLÉE, M. Intersectoral alliance and social innovation: when corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p.1-24, 2012.

HEISCALA, R. Social innovations: structural and power perspectives. In: HAMALAINEN, T. J.; HEISKALA, R. (Eds.). **Social innovations, institutional change and economic performance**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. p. 52-79.

HERRANZ, J.; COUNCIL, L. R.; MCKAY, B. Tri-value organization as a form of social enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 5, p. 829-849, 2011.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social innovation**: concepts, research fields and international trends. Trend Study of the International Monitoring Project (IMO). 2010. Disponível em: http://www.internationalmonitoring.com/research/trend_studies/social_innovation.html. Acesso em: jul. 2012.

HUDDART, S. Renewing the future: social innovation systems, sector shift, and innoweave. **Technology Innovation Management Review**, jul. 2012. Disponível em: http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Huddart_TIMReview_July2012_2.pdf. Acesso em: dia 24 mar. 2013.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-293, 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Duas décadas de desigualdade e pobreza no Brasil medidas pela Pnad/IBGE. n. 159, Brasília: **IPEA**, 2013.

KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247-263, 2006.

_____. A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 21, n. 2, p. 162-179, 2010.

_____. Defining social enterprise across different contexts: a conceptual framework based on institutional factors. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.20, n.10, p.1-25, 2012.

KILLEN, C. P.; HUNT, R. A.; KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the new product development project portfolio: a review of the literature and empirical evidence. In: PICMET, 2007, Portland. **Proceedings...** Portland: IEEE, 2007. p. 1864-1874.

KINDER, T. Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 106-120, 2010.

KLEIN, J.-L.; TREMBLAY, D.-G.; BUSSIÉRES, D. R. Social economy-based local initiatives and social innovation: a Montreal case study. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 121-138, 2010.

KLINE, J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. In: LANDAU, R.; ROSENBERG, N. (Eds.). **The positive sum strategies: harnessing technology for economic growth**. Washington, D.C.: National Academic Press, 1986. p. 275-305.

LANG, R.; MINNIGH, E. C. The L3C, history, basic construct, and legal framework. **Vermont Law Review**, Vermont, v. 35, n.015, p. 15-30, 2010.

LEBART, L. et al. **Multivariate descriptive statistical analysis: correspondence analysis and related techniques**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010.

LI, Y.; SUN, Y.; LIN, K., Social innovation, local governance and social quality: the case of intersectoral collaboration in Hangzhou city. **International journal of social quality**, v. 2, n. 1, p. 56-73, 2012.

LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; JOÃO, I. S. Aplicação da análise proposicional quantitativa em pesquisa do varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). **Administração de varejo: com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011. p. 304-333.

LUBELCOVÁ, G. Social innovations in the context of modernization. **Sociológia**, v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012.

LUNDSTRÖN, A.; ZHOU, C. Promoting innovation based on social sciences and technologies: the prospect of a social innovation park. **Innovation - The European Journal of Social Science Research**, v. 24, n. 1-2, p. 133-149, 2011.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 1-17, 2012.

MASON, C.; KIRKBRIDE, J.; BRYDE, D., From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. **Management Decision**, v. 45, n. 2, p.284 – 301, 2007.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (Eds.). **Inclusive business**: engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Interamerican. Washington, D.C.: Development Bank, 2010

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. (Eds.). Negócios inclusivos em América Latina. **Harvard Business Review**, v. s/n, p. 28-38, 2009.

MAYER, L.H.; GANAHL, J.R., Taxing social enterprise. **Stanford Law Review**, v. 66, n.387, p. 388-441, 2014.

MLADENOW, A.; BAUER, C.; STRAUSS, C. Social crowd integration in new product development: crowdsourcing communities nourish the open innovation paradigm. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 15, n. 1, p. 77-86, 2014.

MORGAN, M. S.; MORRISON, M. **Models as mediators**: perspectives on natural and social science. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

MOIZER, J.; TRACEY, P., Strategy making in social enterprise: the role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. **Systems research and behavioral science**, v. 27, s/n, p.252-266, 2010.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, spring 2006.

MULGAN, G. et al. **In and out of sync**: the challenge of growing social innovations. Research report. London: Nesta/Young Foundation, 2007. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/in_and_out_of_sync.pdf>. Acesso em: jun. 2014.

MULYANINGSIH, H. D.; BAMBANGRUDITO, G. Initial conceptual model of knowledge-based social innovation. **World Applied Sciences Journal**, Dubai, v. 30, p. 256-262, 2014.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation, 2010.

NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? – Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

NIELSEN, C.; SAMIA, P. M. Understanding key factors in social enterprise development of the BOP: a systems approach applied to case studies in the Philippines. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 446-454, 2008.

NIETO, M. From R&D management to knowledge management: an overview of studies of innovation management. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 70, p. 135-161, 2003.

NING, C.; WEN-WEN, S.; QI-TAISONG, S. Management to social enterprise from a perspective of social innovation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING, 2009, Xi'an. **Proceedings...** Xi'an: Editora, 2009. p. 14-17.

NOMURA, T.; KUBOTA, Y. Social innovation management with resonant individuals' insights. In: PICMET, 2007, Portland. **Proceedings...** Portland: IEEE 2007. p. 483-494.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Social entrepreneurship and social innovation. In: _____. **SMEs, entrepreneurship and innovation**. OECD, 2010. Cap. 5, p. 185-215. Disponível em: <http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf>. Acesso em: set. 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OECD). **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. São Paulo: FINEP, 2005.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

PHILLS, J. A., JR.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, fall 2008. Disponível em: <http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation>. Acesso em: 13 ago 2012.

PITTA, D. A.; KUCHER, J. H.; Social enterprises as consumer products: the case of vehicles for change. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 154-158, 2009.

POL, P.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p. 878-885, 2009.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, A. J. Negocios inclusivos y generación de valor social. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E. BERGER, G. (Eds.). **Negocios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Washington, D.C: Interamerican Development Bank, 2010. p. 301-339.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy Business**, New York, v. 1, n. 26, p. 1-14, 2002.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar**: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. Campinas: Grupo de Estudos de Empresas e Inovação GEMPI, 2008. Disponível em:
<[http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao/biblioteca/Quadros_\(2008\).pdf](http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao/biblioteca/Quadros_(2008).pdf)>. Acesso em: set. 2012.

REFICCO, E. Menos voluntarismo, más innovación. **INCAE Business Review**, v. 1, n. 9, p. 38-48, 2009.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. **O&S**, v. 14, n. 43, p. 111-128, 2007.

RODRÍGUEZ, M. J.; GUZMÁN, C. Innovation in social economy firms. **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 986-998, 2013.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 82-91, 2001.

SCARLATO, M. Social enterprise, capabilities and development paradigms: lessons from Ecuador. *The Journal of Development Studies*, v.49, n.9, p. 1270-1283, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVA, S. B.; BIGNETTI, L. P. A inovação social e a dinâmica de inovação aberta na rede brasileira de living labs. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, p.1-18.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN). **Gestión efectiva de emprendimientos sociales**: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2006.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN). **Projects**. 2013. Disponível em: <<http://www.sekn.org/en/index.php/projects.html>>. Acesso em: ago. 2013.

SHAW, E.; BRUIN, A. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 737-746, 2014.

TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6 n. 1, p. 69-77, 1970.

TEASDALE, S. How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 22, n. 2, p. 89-107, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

TISCOSKI, G. P.; ROSOLEN, T.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. In: Encontro da ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.

VIDAL, I.; CLAVER, N. **Work integration social enterprises in Spain**. CIES Working Paper. 2004. Disponível em: <http://www.joseacontreras.net/econom/Economia/Economia_Social_CIES/pdf/economiasocial/investigacion/PERSE%20ingles.pdf>. Acesso em: fev. 2012.

VITELLO, C. Introducing the low-profit limited liability company (L3C): the new kid on the block. **Loyola Consumer Law Review**, v. 23, n. 4, p. 565-579, 2011.

WEBER, J. M. Social innovation and social enterprise in the classroom: Frances Westley on bringing clarity and rigor to program design. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 409-418, 2012.

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

YOUNG, D. R. Social enterprise in the United States: alternate identities and forms. In: THE EMES CONFERENCE, THE SOCIAL ENTERPRISE: A COMPARATIVE PERSPECTIVE, 2001, Trento. **Anais...** 2001.

YOUNG, H. P. The dynamics of social innovation. **PNAS**, v. 108, n. 4, p. 1-7, 2011.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Concepção da Empresa

1. Quais motivos levaram a criação da empresa? Como ela surgiu? Quem fundou (uma pessoa ou um grupo)? Qual a relação entre os fundadores? Ainda atuam na empresa?
2. Houve recursos de fontes externas para a abertura da empresa? Qual(is) o(s) órgão(s) financiador(es)? Este foi decisivo para a abertura da empresa?
3. O(s) fundador(es) tinham experiência como empreendedores? E com o tipo de negócio?
4. O fato de a empresa estar na Espanha influenciou na escolha do negócio, na fundação e no modelo de negócios adotado pela empresa? Pense em termos de legislação, demanda e oferta local.
5. Quais as principais vantagens e dificuldades encontradas para a abertura da empresa?

Caracterização da Empresa

1. Quantos funcionários a empresa possui? Quantos com deficiência física ou mental? Há trabalho voluntário (quais atividades desenvolvidas por eles)?
2. Poderia descrever o funcionamento da empresa (obtenção de recursos, comercialização de produtos ou serviços, relação com os clientes, fornecedores e funcionários).
3. Qual são as atividades: principais e complementares desenvolvidas pela empresa?
4. Quais as principais vantagens e dificuldades em se trabalhar com comércio justo?
5. Como ocorre o processo de tomada de decisão (centralizado ou participativo)?
6. Como a empresa obtém competitividade frente a seus concorrentes?
7. A receita obtida pela empresa com a comercialização de bens e serviços é suficiente para a manutenção e crescimento da mesma? Há outras fontes de renda, como ajuda governamental e doações (qual o percentual de participação desses agentes)?
8. Como ocorre a distribuição dos lucros?
9. Há dificuldades para a manutenção da empresa? Comente as principais
10. Qual a forma jurídica escolhida pela empresa? Por que escolheu esta?
11. Poderia comentar sobre a atividade internacional da empresa? Principais vantagens e dificuldades. Como escolhem os fornecedores? Como ocorre o pedido e o pagamento? Como é o relacionamento? A empresa possui alguma unidade/escritório em outros países?
12. Qual a importância da inovação para a empresa?
13. Quais foram as principais inovações realizadas pela empresa desde sua fundação? Há algum critério para a escolha da inovação a ser desenvolvida (orientação de mercado, disponibilidade de recursos)?
14. Como ocorre a obtenção de conhecimento necessário para atuação da empresa e inovação? Há compartilhamento e disseminação para toda a empresa?
15. Realiza cooperação com outras empresas, cooperativas, instituições públicas e universidades?
16. Possui alguma patente?

APÊNDICE B – Survey

Pesquisa sobre inovação em negócios sociais - FEARP - USP

Prezado(a)

sou doutoranda do programa de Administração em Organizações da USP/FEA-RP e este questionário é parte fundamental para o desenvolvimento de minha pesquisa de doutorado cujo **objetivo é conhecer melhor os Negócios Sociais no Brasil e sua relação com a inovação.**

Uma melhor compreensão do tema permitirá avanços significativos aos incipientes estudos sobre negócios sociais no Brasil, e também a criação de um modelo que facilite a gestão da inovação em negócios sociais.

Assim, **peço sua valiosa colaboração respondendo as questões a seguir sobre o negócio social com o qual trabalha. O tempo de resposta do questionário é de aproximadamente 13 minutos.** As informações concedidas serão tratadas de modo sigiloso e o resultado, agregado, será de uso estritamente acadêmico.

Há 17 perguntas neste questionário

* são obrigatórias

Caracterização do Negócio Social

1 Qual o nome do negócio social em que o sr (a). está inserido?

2 Qual foi a principal motivação para criação do negócio social do qual faz parte? *

- ☐ Necessidade social
- ☐ Necessidade/ desejo do empreendedor
- ☐ Disponibilidade de apoio financeiro para atividade realizada
- ☐ Desenvolvimento de uma nova maneira de trabalhar um problema social existente (inovação)
- ☐ Outros

3 Qual o principal valor social que o negócio social, do qual o sr(a) faz parte, gera?

- ☐ Preservação do meio ambiente
- ☐ Inclusão social
- ☐ Acesso à educação
- ☐ Desenvolvimento local
- ☐ Acesso a saúde
- ☐ Inclusão no mercado de trabalho
- ☐ Outros

4 Qual a principal fonte de renda do negócio social do qual o sr(a) faz parte?

- ☐ Comercialização de bens ou serviços
- ☐ Patrocínio de empresas
- ☐ Doações
- ☐ Submissão de projetos para editais de incentivo e apoio a causa social
- ☐ Recursos governamentais
- ☐ Outros

5 Quando há geração de lucro no negócio social do qual o sr(a) faz parte, este é: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Totalmente reinvestido na empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Reinvestido na empresa e na comunidade externa (clientes)	☐	☐	☐	☐	☐

Parte reinvestido na empresa e parte distribuído entre os acionistas (fundadores/proprietários)	☐	☐	☐	☐	☐
Parte reinvestido na comunidade (clientes) e parte distribuído entre os acionistas (fundadores/proprietários)	☐	☐	☐	☐	☐
Distribuído entre a empresa, a comunidade e os acionistas (fundadores/proprietários)	☐	☐	☐	☐	☐

Inovação no negócio social

6 O negócio social do qual o sr(a) faz parte realizou algum tipo de inovação nos últimos 5 anos? *

☐ Sim

☐ Não (ir para questão 17)

7 Assinale o número de inovações de cada tipo listado abaixo que o negócio social realizou nos últimos 5 anos. *

	0	1	2	3	4 ou mais
Inovação social (estratégias, processos, produtos/serviços que resultem em bem-estar social)	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação de produto (novo produto ou modificações significativas em produto já existente)	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação de mercado (mudanças significativas na embalagem do produto, posicionamento de mercado, promoção ou fixação de preços)	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação de processo (método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado)	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação organizacional (novo método e/ou estrutura organizacional)	☐	☐	☐	☐	☐

8 O processo de inovação para o negócio social: *

	Nunca	Raramente	Indiferente	Na maioria das vezes	Sempre
Acontece "ao acaso", de forma não estruturada	☐	☐	☐	☐	☐
É acionado para solucionar um problema/necessidade que o negócio esteja enfrentando	☐	☐	☐	☐	☐
É um processo planejado, onde há sempre um ou mais projetos em curso	☐	☐	☐	☐	☐

9 Em geral, para a realização de uma inovação: *

	Nunca	Raramente	Indiferente	Na maioria das vezes	Sempre
Há formação de equipe multiorganizacional (pessoas de diversos setores do negócio social, beneficiários e voluntários) com jornada de trabalho parcial dedicada a inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Todos os envolvidos no negócio (funcionários, beneficiários e	☐	☐	☐	☐	☐

voluntários) participam do desenvolvimento da inovação com dedicação de tempo necessário para sua realização

Independente de um projeto de inovação, os envolvidos no negócio social (funcionários, beneficiários, voluntários, etc) dedicam uma parcela de horas mensais de trabalho para a inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Há um departamento (ou um funcionário) específico para inovação	☐	☐	☐	☐	☐

10 Assinale o grau de relevância dos critérios que o negócio social utiliza(ou) para selecionar a maioria das ideias que origina(ou) a(s) inovação(ões): *

	Extremamente irrelevante	Irrelevante	Indiferente	Relevante	Extremamente relevante
A coerência com os objetivos gerais do negócio social	☐	☐	☐	☐	☐
O aproveitamento das competências técnicas do negócio social	☐	☐	☐	☐	☐
A disponibilidade de apoio financeiro (doações e lançamento de editais)	☐	☐	☐	☐	☐
A existência de necessidade social	☐	☐	☐	☐	☐
O valor social a ser gerado	☐	☐	☐	☐	☐
A aceitação dos beneficiários (clientes)	☐	☐	☐	☐	☐

11 Assinale a alternativa que corresponde ao grau de utilização das práticas abaixo no processo de inovação. *

	Nunca utilizada	Utiliza raramente	Indiferente	Utiliza na maioria das vezes	Sempre utiliza
Conscientização da equipe sobre a importância da inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho conjunto com outras empresas, comunidades e instituições	☐	☐	☐	☐	☐
Técnicas para desenvolvimento do pensamento lateral (novos enquadramentos para o problema, “pensar fora da caixa”)	☐	☐	☐	☐	☐
Benchmarking (técnica que visa identificar internamente ou externamente os melhores produtos, serviços ou práticas empresariais visando um processo de aprendizado e melhoria das atividades realizadas pela empresa).	☐	☐	☐	☐	☐
Feedbacks em todo o processo	☐	☐	☐	☐	☐

Utilização de métricas que avaliam o impacto da inovação para o negócio social, beneficiários da inovação e ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
Gerenciamento de portfólio de projetos (busca manter o alinhamento entre os vários projetos que ocorrem simultaneamente no negócio e com o objetivo estratégico do negócio social)	☐	☐	☐	☐	☐
Gerenciamento de risco do projeto	☐	☐	☐	☐	☐
Mapeamento de competências (gerenciamento dos recursos humanos do negócio social a partir da competência exigida para cada tarefa que o negócio social desempenha)	☐	☐	☐	☐	☐
Brainstorming (chuva de ideias)	☐	☐	☐	☐	☐

12 Os conhecimentos necessários para gerar a inovação são obtidos por meio de: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Pesquisa interna	☐	☐	☐	☐	☐
Experiência e/ou conhecimento da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
Criação de um ambiente interno que estimule a criatividade dos envolvidos no processo de inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Criação de um ambiente interno que estimule a criatividade de todos os colaboradores da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Parceria com outras empresas, universidades e instituições de apoio	☐	☐	☐	☐	☐
Interação com a comunidade	☐	☐	☐	☐	☐
Participação em palestras e realização de cursos sobre o tema da inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação aberta	☐	☐	☐	☐	☐

13 Indique o seu grau de concordância com relação ao comportamento do(s) empreendedor(es) (proprietários, diretores, intraempreendedores) do negócio social no processo de inovação: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Reconhece(m) e busca(m) novas oportunidades para servir a missão da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Engaja(m)-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem	☐	☐	☐	☐	☐
Age(m) com ousadia sem estar limitado pelos recursos atuais da empresa	☐	☐	☐	☐	☐

Apoia(m) a equipe no desenvolvimento da inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Organiza(m), dirige(m) e controla(m) a equipe em todas as etapas	☐	☐	☐	☐	☐

14 Sobre as pessoas envolvidas no processo de inovação : *

	Nunca	Raramente	Indiferente	Na maioria das vezes	Sempre
Participam de organizações e eventos de apoio a inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Participam de organizações de apoio e eventos do setor em que a empresa está inserida	☐	☐	☐	☐	☐
Participam de organizações de apoio a empresa/ negócio social e/ou inovação social	☐	☐	☐	☐	☐

15 A comunidade externa no processo de inovação: *

- ☐ Participa de todo o processo (busca de oportunidades, pesquisa, desenvolvimento, implantação e difusão da inovação)
- ☐ Participa das fases de busca de oportunidades e implantação da inovação
- ☐ É envolvida a partir da fase de testes e melhoria da inovação
- ☐ Não se envolve em nenhuma etapa

16 Qual a escolaridade média dos envolvidos na inovação? *

- ☐ Analfabeto
- ☐ Ensino fundamental incompleto
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação

17 Quantos funcionários o negócio social possui? *

18 Muito Obrigada pela participação. Se desejar receber os resultados dessa pesquisa deixe seu e-mail.