

## FATORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO SOCIAL EM EMPRESAS SOCIAIS BRASILEIRAS

FACTORES FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INNOVATION IN BRAZILIAN SOCIAL ENTERPRISES

Recebido em 21.08.2022 Aprovado em 19.12.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i4.55675>

**Lucilene A. Carvalho Silva**

[lucilene.carvalho@unifesp.br](mailto:lucilene.carvalho@unifesp.br)

Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica/UNIFESP– São José dos Campos/São Paulo, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7732-4423>

### Resumo

A inovação social (IS) tem sido incentivada por diversas organizações por ser um mecanismo de soluções mais eficientes para atender necessidades sociais melhorando a qualidade de vida de pessoas e comunidades. Entretanto, a IS apresenta dificuldades e o gerenciamento de fatores e o uso de práticas de gestão podem influenciar o sucesso da inovação. Através do método *survey* com 53 empresas sociais (ES), utilizando a análise de regressão multivariada, identificou-se que as práticas de gerenciamento de risco e gestão de *stakeholders* impactam diretamente o desempenho da IS em ES. A partir desses resultados, construiu-se um modelo de gestão da IS com o objetivo de apoiar os empreendedores sociais na escolha e utilização de ferramentas mais eficientes no processo de IS.

**Palavras-chave:** Inovação social. Processo de inovação social. Empresas sociais. Empreendedorismo social

### Abstract

Social innovation (SI) has been encouraged by several organizations as it is a mechanism for more efficient solutions to meet social needs, improving the quality of life of people and communities. However, the SI presents difficulties and the management of factors, and the use of management practices can influence the success of the innovation. Through the survey method with 53 social enterprises (SE), using multivariate regression analysis, it was identified that risk management and stakeholder management practices directly impact the performance of SI in SE. Based on these results, an SI management model was built with the objective of supporting social entrepreneurs in choosing and using more efficient tools in the IS process.

**Keywords:** Social innovation. Social innovation process. Social enterprises. Social entrepreneurship.

## Introdução

A inovação tem o potencial de endereçar um crescimento econômico ao mesmo tempo em que o torna mais inclusivo, reduzindo a desigualdade social e oferece meios para atender a necessidade de grupos de baixa renda, melhorando o bem-estar social (PAUNOV, 2013). Nesse contexto, o papel do empreendedorismo social na abordagem dessas questões múltiplas e interdependentes se torna vital no estímulo à mudança social por meio da inovação social (IS) (WEERAWARDENA; SULLIVAN MORT, 2006). De acordo com Phillips e colegas (2015) a IS e a empresa social (ES) estão sendo consideradas uma possível alternativa para os desafios sociais e ambientais, o que acarretou um aumento na pesquisa sobre esses temas na última década em todos os continentes.

Para Tracey e Stott (2017), a IS pode ocorrer em diferentes tipos de organizações que possuem o objetivo de endereçar uma necessidade social: empresas sociais (*social enterprise*), negócios sociais (*social business*), negócios inclusivos (*inclusive business*), negócios de impacto, negócios de impacto social, organizações híbridas (que possuem viés social e viés de mercado), setor 2.5 (intersecção entre o segundo e terceiro setor) isto é, por meio do empreendedorismo social com a motivação de enfrentar um determinado desafio social.

A dualidade de integrar mecanismos de mercado com estratégias para criar valores sociais e econômicos cria desafios específicos de IS para essas empresas. Para sobreviver a longo prazo, as ES precisam desenvolver diferentes mecanismos que lhes permitam criar, estender e modificar suas atividades em resposta às mudanças do ambiente buscando ativamente trabalhar em conjunto com suas partes interessadas para identificar e desenvolver oportunidades de IS (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019). Ressalta-se que as IS são um fator determinante para a sobrevivência das ES, pois a IS torna-se um fator estratégico de competitividade para diferenciá-las de outros competidores (WEERAWARDENA; SULLIVAN MORT, 2006), além disso é difícil as ES sobreviverem a longo prazo sem inovação (KONDA et al., 2014).

Apesar da crescente importância e contribuição de estudos anteriores sobre IS, ainda é necessário avançar em novos conhecimentos sobre a governança do processo de IS (MARTINS et al., 2020). Embora sejam encontradas diversas contribuições sobre a ação e atitude do empreendedor social, há poucas pesquisas sobre as condições organizacionais existentes para a obtenção de IS (TORTIA; DEGAVRE; POLEDINI, 2020). Para isso, este artigo visa identificar como se dá o processo de desenvolvimento de inovação social em empresas sociais, levantando quais as práticas de gestão e fatores que impulsionam a IS nas ES. Para este trabalho, considera-se como práticas de gestão as rotinas que as empresas habitualmente cumprem para gerenciar o processo de realização de uma inovação (OKE, 2002) e fatores como aspectos ou características internas e externas à organização que influenciam o processo de inovação.

Este trabalho, através de uma pesquisa quantitativa, buscou contribuir tanto para a academia, respondendo a uma lacuna de conhecimento sobre processo de IS em ES, quanto para o mercado, trazendo a correlação das variáveis impactantes dentro do processo de IS. Os métodos quantitativos não apenas permitem descrever fenômenos por meios numéricos, mas também ajudam a determinar as relações entre duas ou mais variáveis (STOCKEMER, 2019). Neste estudo, foi utilizado a análise de regressão multivariada para avaliar a influência positiva das variáveis independentes (práticas de gestão e fatores) na variável dependente (desempenho de IS). Para coleta foi utilizado o método *survey* com empresas sociais brasileiras e o software SPSS® para análise dos dados.

O foco deste trabalho foi as ES brasileiras pois é expressivo o crescimento desse tipo de empreendimento nos últimos anos como pode ser observado pelos números do mapeamento desenvolvido pelo Pipe Social. Em 2017 foram identificadas 579 organizações com impacto socioambiental (SILVA; IIZUKA, 2019); já o 2º levantamento, realizado em 2019, identificou 1.002 organizações, e em 2021, 1.272 negócios de impacto foram mapeados (PIPE SOCIAL, 2021). Contudo, estudos que abordem o contexto brasileiro, principalmente no tocante a gestão e inovação, ainda são escassos. Este artigo está estruturado

da seguinte forma: introdução, uma breve revisão da literatura, metodologia, discussão de resultados e, por último, no capítulo 5, as considerações finais e implicações futuras e gerenciais.

## Referencial Teórico

**Empresa Social:** Diferentes termos como ES, negócios sociais, negócios inclusivos são amplamente utilizados para explicar organizações que possuem objetivos sociais e financeiros, possuindo missão social enquanto utilizam mecanismos de mercado para geração de renda para sustentabilidade dos negócios (JOÃO-ROLAND et al, 2018). As organizações podem se apresentar de diferentes formas jurídicas como organizações da sociedade civil com geração de receita, cooperativas e empresas privadas com ou sem distribuição de dividendos (FORÇA TAREFA, 2015). A ES possui tanto a lógica social quanto a lógica de mercado, combinando-as e criando valor social (WITKAMP et al., 2010), dessa forma, a ES tem um papel importante, pois, ao abordar questões sociais com soluções baseadas no mercado, está se tornando uma nova fonte de criação de valor para as empresas (HERRERA, 2015).

Na literatura brasileira, a terminologia mais comum entre a academia e praticantes é o negócio social; o negócio inclusivo tende a ser uma subcategoria de negócio social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Outro termo muito difundido entre as aceleradoras e instituições que fomentam negócios de valor social é o termo negócio de impacto. (ICE; PIPE SOCIAL, 2019).

Como no Brasil não há uma definição jurídica para esse tipo de organização híbrida, nem um conceito único e amplamente difundido, para classificar as empresas das amostra optou-se por adotar neste trabalho as três principais características que são comuns nas definições de ES, negócios sociais e negócios de impacto: objetivos sociais, práticas de mercado e preferencialmente reinvestimento dos dividendos no negócio ou sociedade.

**Inovação Social:** Para Tidd e Bessant (2015, p.18), inovação é o processo de “transformar ideias em realidade e capturar valor”; entretanto, a motivação para criá-la pode não estar associada a um valor comercial, mas em melhorar e possibilitar mudanças nas condições no âmbito socioambiental. As IS têm um papel importante para o desenvolvimento local, as que acontecem na base da pirâmide, por exemplo, podem apoiar o desenvolvimento da capacidade das comunidades para responder aos problemas identificados localmente (KIRWAN et al., 2013); uma IS soluciona um problema social enquanto cria um valor econômico (SLIMANE; LAMINE, 2017).

**Processo de Inovação Social:** Ao olhar a inovação como um processo, entende-se o que está envolvido nesse processo e como ele opera — as relações entre as funções e as rotinas que maximizam e agilizam a atividade da inovação (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; TIDD; BESSANT, 2015).

Poucos autores abordam todas as etapas do processo de IS, entretanto diversos apresentam como primeira etapa a **identificação e entendimento do problema existente**, a questão social e as barreiras às quais o grupo está exposto (SLIMANE; LAMINE, 2017). Consiste na identificação de crises, rupturas, descontinuidades e fatos que obrigam as pessoas a repensarem suas ações e a desenvolver novas soluções para tempos de crises sociais e econômicas nos contextos macro e micro (QUANDT et al., 2017).

Bhatt, Ahmad e Azam (2016) descrevem que a interação com comunidades marginalizadas é um fator chave para identificar as “dificuldades e desvantagens” de seus problemas e a inadequação das soluções existentes, conseqüentemente, desencadeando ideias para o desenvolvimento de novas inovações sociais. Farmer et al. (2018) por exemplo, verificou que com a possibilidade de aproveitar os recursos locais, a participação da comunidade no co-design levou a inovações de produtos e serviços baseados em evidências, de baixo custo e tecnicamente viáveis, para isso os autores destacam a facilitação de workshops com pessoas locais e tomadores de decisão para compartilhar visões e discutir possíveis ações.

O grupo focal também é uma oportunidade de socialização, de ganhar conhecimento sobre um tema e desenvolver soluções (MULYANINGSIH; RUDITO; YUDOKO, 2014). Selloni e Corubolo (2017) também evidenciam em seu trabalho que um número crescente de organizações e governos estão reconhecendo o design thinking como uma ferramenta chave para abordar as questões sociais Essa

ferramenta é concebida como um conjunto de princípios a serem aplicados para criar inovação, com empatia com os usuários (design centrado no ser humano), com uma disciplina de visualização e prototipação, sendo um processo iterativo de tolerância ao fracasso (KOLKO, 2015 apud SELLONI; CORUBOLO, 2017).

**H1: A interação com a comunidade/beneficiário aumenta a capacidade da ES em inovar socialmente.**

Outra etapa do processo e central na construção de um modelo de negócio social é a **experimentação** (YUNUS, 2010), para Quandt et al. (2017), para implementar as soluções é necessária uma fase inicial de experimentação e tentativas, e a experiência adquirida gera benefícios sociais ou econômicos que tendem a ser institucionalizados e podem dar origem a novos modelos. Na etapa de experimentação/prototipagem, uma ES tenta encontrar a lacuna entre o conhecimento necessário e o conhecimento existente na organização, visando criar novos conhecimentos a partir das lições aprendidas, experiências e melhores práticas, ao passo que na fase de implementação, o novo conhecimento adquirido se torna a fonte para concepção de ideias (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2016).

Já na **implementação**, Lettice e Parekh (2010) destacam que a introdução da IS em um nicho, possivelmente na base da pirâmide econômica, é útil para uma implementação controlada da inovação. Essa abordagem de nicho exige que os inovadores sociais estejam próximos de seus consumidores ou beneficiários e entendam o que realmente precisam e desejam.

Para a **sustentabilidade** da inovação, Farmer et al. (2018) destacam a importância de uma visão e expectativas compartilhadas entre as partes interessadas, com envolvimento para suporte, recursos e oportunidades de aprendizado compartilhado. Outros autores destacam o valor da formalização dos processos de IS aumentando a importância de um processo interno (capacitação) e externo (institucionalização da colaboração e liderança compartilhada) (ESTENSORO, 2015).

Na **difusão** da inovação, a ES com capacidades de replicação do programa de inovação sem perda de qualidade e de estímulo ao mercado pela criação de um mercado para seu produto ou serviço são elementos chaves (ZAINOL et al., 2018).

**Práticas de Gestão de IS:** Diversos autores trazem a importância da gestão do conhecimento em todas as etapas do processo de IS. Farmer et al. (2018) relatam que a realização de workshops na etapa de geração de ideias traz oportunidades de desenvolvimento de IS, uma vez que o conhecimento externo é combinado ao conhecimento organizacional reconhecendo as oportunidades identificadas a partir da lacuna entre as necessidades de uma sociedade e a falta de disponibilidade de soluções para elas. O processo de conhecimento pode ocorrer por meio de conversas e discussões em grupo de foco entre os atores encarregados de buscar a percepção sobre um problema existente em direção a uma solução mutuamente acordada (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2016). Para Urban e Gaffurini (2018), implementar iniciativas de gestão do conhecimento — construir bancos de dados de projetos e fomentar o diálogo interno e externo para combinação de conhecimento — aumenta a capacidade da ES em gerar IS.

**H2: A gestão do conhecimento aumenta a capacidade da ES em inovar socialmente.**

Senent-Bailach e Rey-Martí (2017) relatam que após identificar o problema e formular uma proposta com várias alternativas de soluções, a seleção de ideias dependerá da avaliação dos recursos disponíveis (por exemplo: orçamento, restrições de tempo e pessoal), do risco econômico, que deve ser quantificado, e da sustentabilidade de longo prazo, que deve ser justificada, pois o acesso ao financiamento representa um grande problema para as empresas que buscam o crescimento. A adoção de ferramentas adequadas para avaliações de risco pode apoiar as ES na identificação de seu nível ideal de tomada de risco versus inovação e poderia abrir o caminho para fornecer retornos mensuráveis sobre o investimento para o capital financeiro, bem como retornos sobre o investimento social (URBAN; GAFFURINI, 2018).

### H3.1 A análise e o gerenciamento de risco aumentam a capacidade da ES em inovar socialmente.

Phillips, Alexander e Lee (2019) afirmam que um meio para compensar a restrição de recursos é aproveitar os recursos dos *stakeholders*, sendo vital para as ES buscar parcerias com diferentes atores, acessando valiosos conhecimentos e aumentando a capacidade organizacional por meio dessa rede. Um sistema adequado de regras envolvendo partes interessadas diferentes e cointeressadas fortalece o processo de criação de conhecimento e inovação. A importância do gerenciamento de múltiplas partes interessadas (*stakeholders*) na IS tem sido especialmente destacada, até o momento, no nível da comunidade, na ação pública e na interação entre os diferentes atores: públicos, sem fins lucrativos e com fins lucrativos, sendo uma característica definidora nas ES (TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020).

### H3.2 A utilização de práticas de gestão de *stakeholders* durante o processo de desenvolvimento da IS aumenta a capacidade da ES em inovar socialmente.

Já Castro-Spila et al. (2018) trazem como prática de gestão a utilização da metodologia ágil para desenvolvimento de protótipo em parceria com *stakeholders* importantes e potenciais usuários, pelo uso de diálogo, lições aprendidas e ciclos curtos para aperfeiçoamento da solução.

### H3.3 A utilização de práticas de método ágil no processo de desenvolvimento da IS aumenta seu desempenho na ES

**Fatores que Impactam IS:** Na pesquisa bibliográfica, foram levantados alguns fatores que impactam o processo de IS em ES e que foram reunidos em três grupos definidos com base nos elementos institucionais identificados por Herrera (2015); são eles: **pessoas, organização e operação.**

**Organização:** Slimane e Lamine (2017) destacaram o papel da cultura da empresa ao abordar um problema social, identificando os atributos de competência da organização que são necessários para criar uma inovação como: cultura organizacional, processos de comunicação e conhecimento compartilhado. A criação de estruturas de governança baseadas na ação coletiva e no envolvimento de pessoas socialmente motivadas, além da rede e a cooperação dentro e entre as organizações, mostrou ser importante para a IS (TORTIA; DEGAVRE; POLEDRINI, 2020).

### H4: A cultura da ES aumenta a capacidade da ES em inovar socialmente

**Operação:** Outro fator amplamente ressaltado na literatura são as parcerias — um projeto de IS tende a ser mais bem-sucedido seguindo um modelo mais estratégico e colaborativo. A colaboração entre diversos parceiros em um nível estratégico é fundamental para planejar, implementar, monitorar e controlar o projeto de IS, identificando os pontos fortes de cada parceiro e aproveitando as competências essenciais do parceiro relacionadas aos seus negócios na solução do problema social (SAJI; ELLINGSTAD, 2016). As alianças são um fator-chave para o sucesso nas atividades comerciais convencionais e ainda mais necessárias e importantes para IS, que muitas vezes operam em contextos institucionais não convencionais (MARTÍ, 2009 apud SLIMANE; LAMINE, 2017). Os parceiros facilitam o acesso ao grupo populacional alvo e fornecem à IS o conhecimento e os recursos necessários para criar valor social (DAHAN et al., 2010 apud SLIMANE; LAMINE, 2017).

Estudos afirmam que redes e relações entre ES e organizações nos setores público e privado foram importantes para permitir que as ES desenvolvessem suas atividades e aumentassem seu impacto de IS; de acordo com Phillips, Alexander e Lee (2019) tais conexões não apenas fornecem informações, mas também influenciam a direção na qual a ES busca oportunidades e valida suas ações.

### H5: A realização de parcerias aumenta a capacidade da ES em inovar socialmente.

**Pessoas:** Outra variável que emergiu é a importância de pessoas como facilitadores-chave, pois a IS não é um processo espontâneo e requer facilitação — o facilitador deve ter habilidade de engajamento, colaboração e liderança compartilhada em um esforço coletivo (ESTENSORO, 2015).

Para o sucesso da IS, além de competências técnicas, o empreendedor social deve possuir habilidades gerenciais (CHAVEZ et al., 2016). A liderança também aparece em vários trabalhos uma vez que ela

permite direcionar uma abordagem orientada para valores na ação organizacional, incorporando uma agenda social para a inovação (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015). Slimane e Lamine (2017) trazem algumas características do empreendedor social semelhantes às do empreendedor comercial como perfil psicológico, a aversão ao risco e o grau de socialização em negócios específicos.

**H6: As habilidades do empreendedor social aumentam a capacidade da ES em inovar socialmente.**

### Procedimentos metodológicos

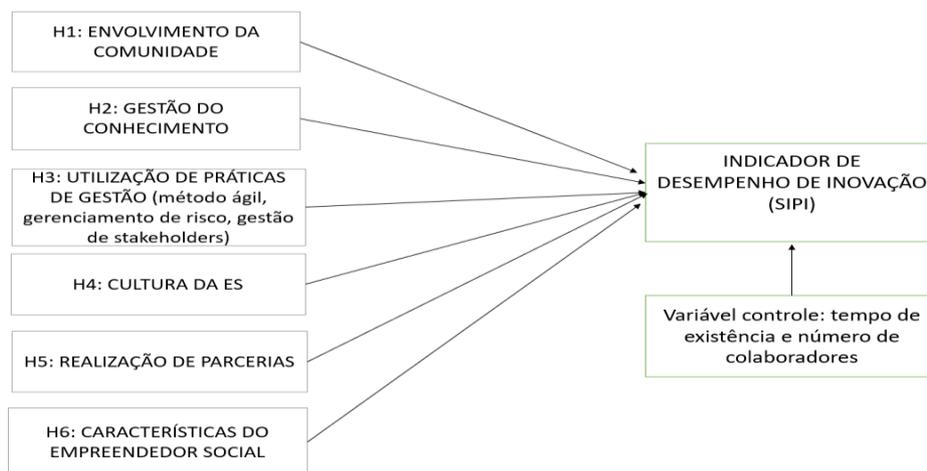
A pesquisa visou identificar as práticas e fatores que impactaram o processo de IS através da validação das hipóteses conforme constructo abaixo, Figura 1.

A pesquisa foi realizada com ES brasileiras, conforme conceito apresentado na revisão de literatura. Utilizando esse conceito não foram identificados levantamentos ou base de dados pública disponíveis para serem consideradas como população, sendo assim, para este estudo, utilizou-se como dados da população o 2º Mapa de Negócios de Impacto Socioambientais (PIPE SOCIAL, 2019) dado a sua representatividade (não são dados públicos). A amostra foi calculada com um nível de confiança de 95%, erro amostral de 10%, com isto, obtém-se 88 amostras esperadas para o estudo.

Construiu-se uma base de dados de ES para a pesquisa com diversas fontes como dissertação de mestrado e tese de doutorado, sites e páginas das aceleradoras como Artemisia, Yunus Negócios Sociais Brasil, ANIP, Quintessa, Vox Capital, Impact Hub e Ashoka. Organizações indicadas para o Prêmio Empreendedor Social (2014 a 2019) promovido pela Folha de São Paulo e pela Fundação Schwab e site do Sistema B Brasil. No total, foram mapeadas 530 ES, excluindo 82 empresas inativas e as repetições entre as bases, resultando em 394 organizações com objetivo social.

A coleta de dados foi realizada através do método *survey* em empresas sociais brasileiras. Este estudo replicou o questionário (Apêndice B) “*Social innovation process in social enterprise (SE)*” construído por pesquisadores da *University of Westminster* e aplicado em ES do Reino Unido (JOAO-ROLAND; GRANADOS, 2023).

**Figura 1 - Hipóteses de pesquisa**



Fonte: Dados de pesquisa

A coleta foi realizada por meio de link do Survey Monkey, durante os meses de setembro a novembro de 2020. Dos 94 acessos ao questionário, 63 organizações se consideraram ES (67%), e apenas 53 responderam a todo o questionário. Para a pesquisa, apesar do pequeno número de participantes, cumpriu-se o parâmetro de no mínimo 5 respondentes para cada afirmação da escala Likert conforme proposto por Hair et al., (2009), validando a pesquisa.

Para análise estatística e teste das hipóteses, os dados foram analisados através de regressão linear múltipla, que é uma técnica estatística utilizada para analisar a relação de uma única variável dependente e múltiplas variáveis independentes, permitindo que os resultados obtidos demonstram a influência de um conjunto de variáveis sobre outro conjunto (GIL, 2008).

**Variável Dependente:** A variável dependente ou variável resposta foi um indicador de IS. A abordagem dos indicadores de IS é muito genérica devido à complexidade dos campos e contextos em que a IS pode ocorrer, tornando difícil encontrar um indicador unificado para medir sua realização (KRLEV et al., 2014). Este estudo replica o indicador SIPI, já utilizado para medir o desempenho inovador das ES no Reino Unido (JOAO-ROLAND; GRANADOS, 2023). O indicador de IS para testar as hipóteses é o SIPI (*social indicator performance index*):  $SIP = \sum (NI * 0,10) + (ND * 0,30) + (L * 0,20) + (D * 0,40)$ .

O objetivo do NI (número de IS) é medir a capacidade da ES de desenvolver e/ou melhorar significativamente uma IS em três anos. Foi definido um peso de 10% para esse indicador, pois a criação de uma IS não leva, necessariamente, ao sucesso de uma IS (FARMER et al., 2018 e MURRAY; GRICE; MULGAN, 2010).

Um peso de 30% foi atribuído ao indicador que mede o 'grau de novidade' (ND) pois indica o nível de envolvimento da empresa com atividades inovadoras (PHILLIPS et al., 2015). Tanto o número de inovação quanto o grau de novidade foram respondidos para cada tipo de inovação (produto, serviço, organizacional e marketing). Sendo assim, foi realizada uma média em ambos os indicadores sobre as respostas para todos os tipos de inovação.

O indicador de 'longevidade' (L), tem um peso de 20% na pontuação final, pois indica a capacidade da ES de desenvolver e fortalecer a IS, promovendo sua disseminação para outros contextos (MURRAY; GRICE; MULGAN, 2010; SENENT-BAILACH; REY-MARTÍ, 2017).

O indicador com maior peso (40%) é a 'difusão'(D). Esse item é importante porque está relacionado com a legitimidade da IS (CAJAIBA-SANTANA, 2014), ou seja, a prática social está sendo implementada além do nicho/comunidade de origem, tornando as IS usáveis e promissoras (DAWSON; DANIEL, 2010) aumentando a abrangência do impacto social.

**Variável controle:** As variáveis controles são características observáveis para controlar a diferença sistêmica entre as ES (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019) como, por exemplo, o tempo de existência da empresa, que pode influenciar a maturidade da organização e, com isso, a capacidade da empresa em inovar socialmente. Na pesquisa, as variáveis controles foram: ano de fundação e número médio dos funcionários.

**Variável Independente:** As variáveis independentes foram testadas através de hipóteses que foram construídas ao longo da revisão de literatura. As hipóteses foram compostas com as perguntas respondidas do questionário, através de uma escala Likert. O conjunto de perguntas, relacionado a hipótese de pesquisa que tiveram efeito positivo ou negativo no SIPI (constatado através da análise descritiva), foram reduzidas através do cálculo da mediana, que é o método mais adequado para uma escala Likert, por se tratar de uma escala ordinal (AGRESTI; FINLAY, 2012).

As análises estatísticas foram realizadas no software SPSS® versão 20.

## Apresentação e análise dos resultados

Na tabela 1 encontra-se a caracterização da amostra a partir dos 53 respondentes que se identificaram como ES e concluíram o preenchimento do questionário.

Observa-se que mais de 50% das ES nasceram a partir de 2009 com um aumento a partir de 2014 (40% das ES). Este dado também corrobora o perfil apresentado pela Pipe Social (2019), no qual 74% dos negócios de impacto tinham menos de 5 anos de fundação. Possivelmente, esse aumento de ES nos últimos cinco anos se deve ao acréscimo de organizações e iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil; de 1997 a 2015, existiam 15 dessas iniciativas no país, já entre 2015 e

2019, surgiram 40 novas iniciativas como Braskem Lab, Fundo Bemtevi de Negócios Sociais, Din4mo, Incubadora Social FEA, Programa Impacta Sebrae, Venture Capital de Impacto, Business Design for Change, Cause, Trê Investindo com Causa e muitas outras chamadas e programas de aceleração e incubação com foco em impacto socioambiental (QUINTESSA, 2020).

No tocante ao tamanho das ES que participaram do estudo, 70% delas possuem acima de 6 colaboradores (com uma média de 49 colaboradores). Estudos prévios como, por exemplo, João - Roland et al., (2018) indicaram uma média de 10 colaboradores e 54% dos negócios de impacto que participaram do 2º Mapa de Negócios de Impacto empregavam entre dois e cinco colaboradores e 30% acima de seis. Vale ressaltar que a pesquisa ocorreu durante a pandemia do covid-19, entre setembro a dezembro de 2020, o que pode ter gerado um viés de seleção uma vez que ES com poucos colaboradores podem não ter participado do estudo por não terem condições de disponibilizar um funcionário para responder o questionário.

Com relação à distribuição geográfica das ES, 4% dos negócios estudados estão na região Norte, 9% no Nordeste, 8% no Sul e 11% de ES com abrangência em mais de dois estados e uma maior concentração de ES na região sudeste (68%), principalmente no estado de São Paulo.

Ao serem questionadas sobre os tipos de financiamento mais frequentes usados para desenvolver as IS, 66% responderam que utilizam a receita da comercialização de produtos e serviços. Esse dado condiz com a identificação de que a ES brasileira possui maior similaridade com a abordagem americana, ou seja, visa à resolução de problemas sociais e é direcionada ao mercado com geração de renda (JOÃO-ROLAND et al., 2018; KERLIN, 2006). Essa característica também se mostra alinhada ao perfil de negócios de impacto proposto pelo ICE e PIPE e o conceito de ES proposto pelo Reino Unido, no qual a organização pode utilizar subsídios financeiros em etapas diferentes como apoio na implementação do negócio, mas não depende dele — sua sustentabilidade financeira, portanto, advém da obtenção de receita da sua atividade.

**Tabela 1 – Características dos respondentes**

	ES		Ano de fundação			Número de colaboradores			
	Número ES	Frequência	1980-2000	2000-2010	2010-2020	<10	10 a 50	50 a 100	>100
Educação	13	72%	2	2	9	9	2	2	
Meio Ambiente, energia renováveis	9	50%	3	2	4	2	3	2	2
Serviços financeiros	5	28%	1	2	2	2	1	1	1
Consultoria	4	22%	1	2	1	3		1	
Outros	4	22%	2		2	2	1		1
Agricultura	3	17%	3				3		
Alimentação	3	17%			3	3			
Arte e Cultura	2	11%	1	1		1	1		
Mobilidade e Urbanismo	2	11%		1	1		2		
Publicidade, Marketing	2	11%		1	1	1	1		
Saúde	2	11%	1	1			2		
Serviços de inserção no mercado de trabalho	2	11%			2	1		1	
Turismo	2	11%		1	1		2		
Total	53	100%	14	13	26	24	18	7	4

**Fonte:** Dados da pesquisa

No tocante à inovação, 49 ES disseram ter inovado socialmente nos últimos três anos. Quanto ao tipo de inovação, além da IS, foi fornecido com opção de resposta os quatro tipos de inovação (Gráfico 1) propostos no Manual de Oslo (FINEP, 2005). Tal classificação é comumente utilizada em pesquisas de inovação como a Pintec (Brasil) e CIS (União Europeia).

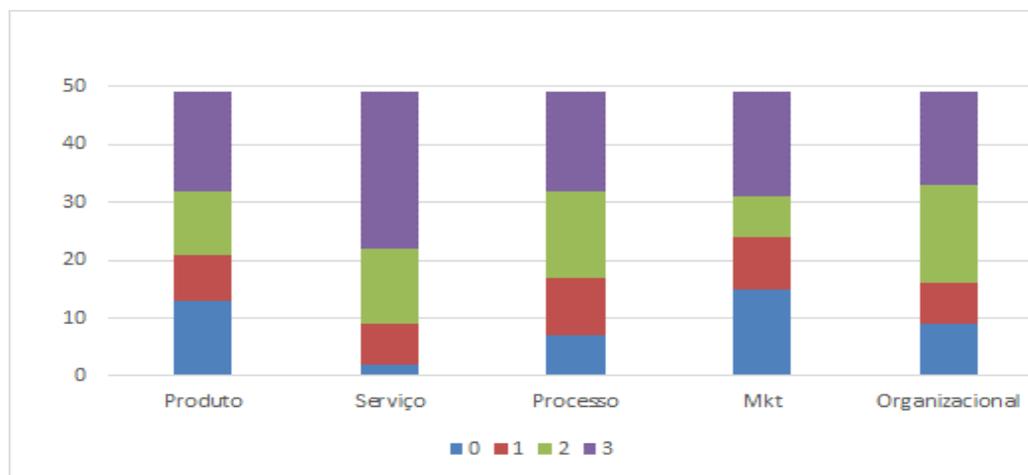
Com exceção da área de marketing, mais de 50% das ES tiveram mais de duas inovações. Contudo, considerando que o questionário foi respondido durante a pandemia do covid-19, pode-se ter uma

ressalva de que, talvez, as empresas que menos inovaram foram mais afetadas pela crise e não participaram da pesquisa.

Ao serem questionadas sobre a novidade da IS (nova para a empresa e nova para o mercado), 73% das ES implementaram inovações em serviço novas para o mercado, o que reforça a capacidade da ES em criar IS voltadas para serviços, já em inovação de produto, 61% foram novas para o mercado.

Em inovação em processos, somente 14% das ES não inovaram e 28% das inovações foram novas para o mercado. Inovação em Marketing foi o tipo que as ES menos realizaram e somente 20% das ES tiveram uma inovação para o mercado. Embora a gestão da marca seja um foco central nas empresas tradicionais com fins lucrativos, as marcas das ES ainda precisam ganhar o mesmo status estratégico na área de desenvolvimento e crescimento de negócios (CIPRIANI, 2017). Em inovação organizacional, apesar desta estar inserida no contexto da empresa, 18% das ES inovaram para o mercado.

**Gráfico 1 - Número e tipo de inovação social nas empresas sociais**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Ao tratar-se de longevidade e difusão da IS, para 92% das ES, as IS continuaram sendo usadas após um ano; entretanto, a abrangência ainda esteve concentrada em um nicho de mercado (49% da IS). Lettice e Parekh (2010) abordam que a implantação em um nicho é estratégica, pois permite que a ES esteja próximo ao beneficiário e entenda o que desejam — além de ser uma proteção contra os concorrentes, ou um apoio para o desenvolvimento. A abordagem de implementação em nichos é encontrada em inovações locais, nas quais o principal foco é o desenvolvimento da IS no nível da comunidade (KIRWAN et al., 2013). Em outros contextos e regiões, estão 35% das IS, e somente 4% fazem parte de um programa governamental ou política pública. O envolvimento com pessoas que participam ou realizam políticas públicas é essencial para apoiar a difusão da IS, devido à capacidade de abrangência de uma implementação por meio de uma política governamental, relacionando-se com uma transformação social à medida que escala soluções (DE BRUIN; STANGL, 2013; NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). As ES com IS implementadas como política governamental e em outros países, possuem mais de 10 anos de fundação, o que pode demonstrar a relação da maturidade da ES ou a dificuldade em escalar a IS.

## Análise descritiva

Para melhor compreensão e exploração dos dados, foi realizada uma análise descritiva das hipóteses e respostas consideradas muito ou extremamente úteis/importante para avaliar o efeito sobre o SIPI, uma vez que a variável dependente é um indicador de desempenho de inovação. Para essa amostra, o maior valor de SIPI atingido foi de 4,62, sabendo-se que o maior valor do indicador de SIPI possível a ser

atingido é de 5, as ES foram divididas em grupos de desempenho conforme o SIPI: baixo, médio e alto desempenho em grupos de 0% até 33% do SIPI (baixo), de 33% a 66% (médio) e acima de 66% (alto). Na Tabela 2, abaixo, tem-se a caracterização das ES dentro do desempenho do SIPI.

**Tabela 2- Característica dos grupos de desempenho de SIPI**

	Baixo Desempenho	Médio Desempenho	Alto Desempenho
Número de ES	9	31	13
Tempo de existência em anos (média)	15	10	17
Número de colaboradores (média)	38	32	19

**Fonte:** Dados de pesquisa

A análise descritiva confirmou o efeito positivo ou negativo no SIPI em quase todas os fatores, aquelas afirmações que não são significativas no SIPI, ou seja, constantes, não serão consideradas na regressão linear pois não influenciam o indicador. Portanto, na tabela 3 tem-se o resumo da avaliação e fatores considerados.

**Tabela 3 – Avaliação das afirmações e efeitos no SIPI**

Sigla	Fatores/Práticas de Gestão	Afirmações do Questionário	Resultado
H1	Envolvimento da Comunidade	Envolvimento da comunidade/usuário do desenvolvimento de soluções	Efeito positivo no SIPI
		Design Thinking : abordagem que busca a solução de problemas com empatia e co-criação com o usuário.	Efeito positivo no SIPI
		Participação em grupo focal para ganhar conhecimento e experiência sobre um tema	Efeito positivo no SIPI
H2	Gestão do Conhecimento	Combinação de conhecimento interno e externo para IS	Efeito negativo no SIPI
		Colaboradores compartilham conhecimento	Constante
H3	Práticas de Gestão	Análise e Gerenciamento de Risco	Efeito positivo no SIPI
		Gerenciamento de stakeholders	Efeito positivo no SIPI
		Método ágil	Constante
H4	Cultura Organizacional	Os colaboradores têm comportamento intraempreendedor	Efeito negativo no SIPI
		O time é interdisciplinar	Efeito positivo no SIPI
		O processo de tomada de decisão é participativo	Constante
H5	Realização de Parcerias	Reputação/credibilidade da ES ou da rede de apoiadores para captar recursos	Efeito positivo no SIPI
		Participação em redes específicas para empreendedor/ inovador social	Efeito negativo no SIPI
H6	Características do Empreendedor Social	Possui diploma universitário	Constante
		Habilidade de fazer parcerias	Constante
		Experiência anterior com IS ou ES	Efeito positivo no SIPI
		Predisposição para assumir papéis desafiadores	Constante
		Habilidade em assumir riscos calculados e responsabilidade pelo impacto em grande escala	Efeito positivo no SIPI
		Mente aberta, inconformismo e pensamento crítico	Constante
Pratica liderança ética	Constante		

**Fonte:** Dados de pesquisa

## Regressão linear

Com o objetivo de verificar o atendimento a um dos pressupostos da análise de regressão, que é a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes, conduziu-se a correlação de Pearson, Tabela 3 abaixo, nota-se que **H3 possui correlação positiva com H1**, com  $p < 0,01$ , ou seja, práticas de gestão possuem relação com envolvimento da comunidade; o que faz sentido, uma vez que as práticas de gestão envolvem gestão de *stakeholders* e a comunidade é uma parte interessada essencial no processo de IS. Já a hipótese **H5 (realização de parcerias) possui correlação positiva com H1** (envolvimento da comunidade) com  $p < 0,05$ . Essa correlação se dá já que a comunidade é um tipo de parceria, enquanto a correlação positiva de **H5 com H3** (práticas de gestão) com  $p < 0,01$ , pode estar relacionada à gestão de *stakeholders*, pois envolve avaliação das forças e ganhos com a parceria. E, por último, **H6 (habilidades do empreendedor social), possui correlação positiva com práticas de gestão (H3)** ( $p < 0,01$ ); o que também pode estar relacionado à habilidade do empreendedor social em assumir riscos, visto que a H3 envolve análise e gerenciamento de riscos.

Foi empregada a análise de regressão linear multivariada utilizando o algoritmo *inserir* para a seleção. O Modelo 1 apresenta somente as variáveis controles, e ao Modelo 2 são acrescentadas as hipóteses da pesquisa, o que resultou em um modelo com significância de  $p < 0,05$ , conforme Tabela 5, abaixo. Para o Modelo 3, foram excluídas as hipóteses que não apresentaram significância a 5%, mantendo-se somente a H3.

**Tabela 4 - Análise de correlação**

	Tempo existência	Colaboradores	H1	H2	H3	H4	H5	H6	SIPI
Tempo existência	1								
Colaboradores	,334*	1							
H1	-,178	,112	1						
H2	,218	,111	,057	1					
H3	,100	,281	,428**	,209	1				
H4	,072	,250	,168	,181	,163	1			
H5	,055	,018	,293*	,155	,342*	,065	1		
H6	-,019	,141	,230	,097	,462**	,173	,176	1	
SIPI	,297*	,299*	,164	,057	,529**	,248	,179	,290*	1

\* $p < 0,05$     \*\* $p < 0,01$

**Fonte:** Dados de pesquisa

O Modelo 2 indica que a inclusão das variáveis independentes aumenta 210% do  $R^2$ , ou seja, o Modelo 2, com todas as variáveis independentes, responde por 41% da variável dependente (SIPI). Nesse modelo, considera-se a hipótese nula de que a variável independente não possui efeito na variável dependente; considera-se também um nível de significância de 5% para rejeitar a hipótese nula.

No Modelo 2, para a hipótese 3, rejeita a hipótese nula, pois ela se apresenta significativa para o desempenho de IS nas ES ( $\beta = 0,404$ ,  $p < 0,05$ ), portanto, somente essa hipótese é suportada para a amostra estudada. H1 ( $\beta = -0,47$ ,  $p > 0,05$ ), H2 ( $\beta = -0,79$ ,  $p > 0,05$ ), H4 ( $\beta = 0,175$ ,  $p > 0,05$ ), H5 ( $\beta = 0,131$ ,  $p > 0,05$ ); por último, H6 ( $\beta = 0,14$ ,  $p > 0,05$ ) não foram suportadas.

**Tabela 4 - Resultado da Regressão Linear**

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	Beta	T	Sig	Beta	T	Sig	Beta	T	Sig
Constante		14,666	,000		-,396	,694		1,728	,091
Tempo de existência	,222	1,524	,134	,220	1,587	,120	,219	1,712	,094
Colaboradores	,225	1,546	,129	,059	,425	,673	,091	,687	,496
H1				-,047	-,332	,741			
H2				-,079	-,568	,573			
H3				,404	2,676	,011*	,481	3,835	,000**
H4				,175	1,302	,200			
H5				,131	,914	,366			
H6				,123	,864	,393			
ANOVA		0,037			0,004			0,000	
R <sup>2</sup>		0,133			0,411			0,347	
R <sup>2</sup> ajustado		0,096			0,294			0,303	

\*\* p< 0,05, \*\*\* p< 0,01

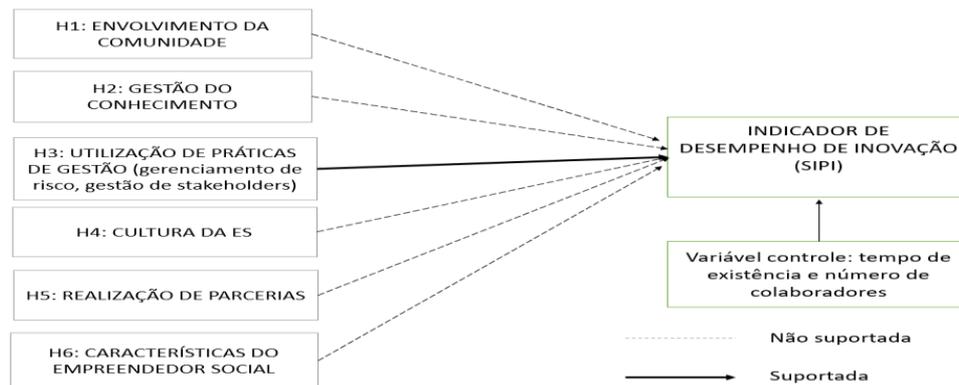
Fonte: Dados da pesquisa

Todas as pressuposições da ANOVA (Modelo 3), foram satisfeitas. A regressão linear resultou em um modelo de desempenho de IS, suportando a hipótese H3 (Figura 2, abaixo).

SIPI = 0,481 (Gestão de *Stakeholders*; Análise e Gerenciamento de Riscos)

Apesar do envolvimento da comunidade (H1) ser destacado como fator-chave nos primeiros estágios da IS para adaptar a ideia ao contexto local, além de levar a soluções de baixo custo e tecnicamente viáveis (FARMER et al., 2018), essa hipótese não se apresentou determinante para o aumento da IS nas ES da amostra. As ES responderam que realizaram alguma parceria durante o processo de IS, e 79% delas tiveram como finalidade identificar uma necessidade social. A participação da comunidade nas etapas da IS se apresenta como uma prática importante, mas não determinante para o SIPI, uma vez que o engajamento do cliente/beneficiário já é uma prática recorrente entre as ES para identificar o problema social.

**Figura 2 - Constructo das hipóteses**



Fonte: Dados de pesquisa

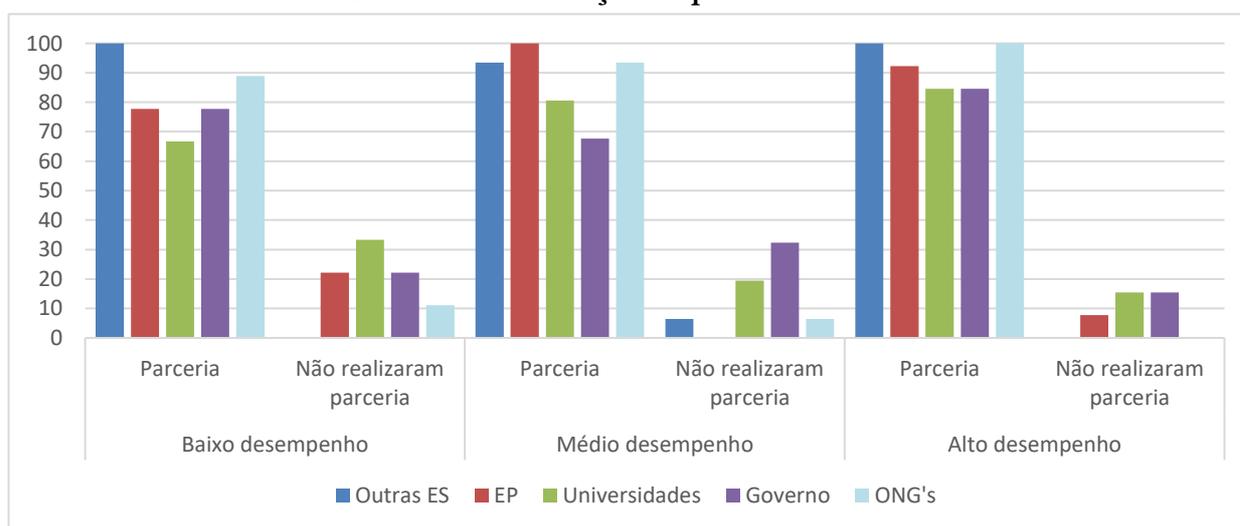
Já como fomentar o diálogo interno e externo para combinação de conhecimento aumenta a capacidade da para a H2, Urban e Gaffurini (2018) e Vézina; Selma e Malo (2018) asseguram, em seu estudo, que implementar iniciativas ES em gerar IS, entretanto, para a amostra estudada, observa-se que os compartilhar conhecimento não tem efeito no SIPI (Tabela 3) e combinar conhecimento também não é um fator determinante para o desempenho da IS. Pode se concluir- que a gestão do conhecimento já é parte da rotina da ES, ela permeia todas as etapas do processo de IS e está presente como uma capacidade da organização.

Componentes de governança da ES como processos organizacionais flexíveis (descentralizados); práticas de contratação que valorizam competências transversais (trabalho em equipe, trabalho multidisciplinar); colaboradores dedicados e impulsionados pelos valores da empresa e que compartilham a missão de promover o interesse geral da organização constituem alavancas estratégicas de IS (VÉZINA; SELMA; MALO, 2018). Entretanto, a H4 não se apresenta como fator determinante para um melhor desempenho da IS na ES desta pesquisa.

Enquanto time interdisciplinar é considerado importante para ES com maior SIPI (Tabela 3), o comportamento intraempreendedor, não. A ES com alto desempenho possuem um número médio de colaboradores menor que o de baixo desempenho, sugerindo que a ES com melhor SIPI é menos dependente da competência individual do colaborador para solução dos problemas.

As parcerias realizadas pela ES é uma variável muito ressaltada por diversos autores como determinante para o sucesso da inovação, principalmente nas fases iniciais (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019). O Gráfico 2 apresenta que as ES da amostra realizaram parceria com alguns *stakeholders*. Observa-se que as ES com alta performance foram as que mais desenvolveram parcerias com os *stakeholders* listados.

**Gráfico 2 - Realização de parcerias**



**Fonte:** Dados de pesquisa

Para Phillips, Alexander e Lee (2019), as ES enfrentam um dilema moral associado ao seu objetivo social: como gerenciar recursos e desenvolver oportunidades inovadoras ao mesmo tempo que buscam o tratamento das necessidades sociais, o que pode tornar a credibilidade um aspecto vital para alcançar recursos. Esta característica também é levantada por Raynor (2019) que resalta a importância deste aspecto para escalar projetos inovadores, usando a reputação da rede, incluindo parceiros de áreas diferentes da ES, é possível chamar a atenção de mídias e governo, facilitando o acesso a recursos financeiros. Estes fatores apesar de influenciarem o desempenho da IS não se apresentam como determinantes para o melhor desempenho da SIPI nas ES da amostra

No que se refere as habilidades do empreendedor social, algumas características (Tabela 3) não possuem efeito no SIPI justamente para já estarem intrínsecas no processo de IS. Já a experiência prévia com IS ou ES foi maior apontado como importante entre as ES com maior desempenho de SIPI reforçando o estudo de Faruk, Hassan e Islam (2016) que identificaram em seu estudo sobre empreendedorismo social em Bangladesh, algumas características pessoais do empreendedor e concluíram que: conhecimento, habilidade e experiência com empreendedorismo social são vitais para o sucesso, pois o conhecimento pode ajudar a conduzir o plano da maneira certa, e habilidade e experiência ajudam a tomar a melhor decisão durante o projeto. Entretanto, esta característica, apesar de importante, também não é determinante para aumentar a capacidade da ES em inovar.

Outra característica levantada pelos autores Faruk, Hassan e Islam (2016) é a habilidade em gerenciamento de riscos do empreendedor social, uma vez que as ES enfrentam incertezas, riscos no negócio e um ambiente dinâmico entre atingir objetivo e manter a ES, esta característica foi apontada na análise descritiva com efeito positivo no SIPI. Apesar da H6 não ter sido suportada na regressão linear, a H3 cujo um dos fatores é o gerenciamento de risco, é identificada como determinante para o SIPI. Lidar com riscos e incertezas é parte do processo de IS, para Urban e Gaffurini (2018), a adoção de ferramentas apropriadas para avaliações de risco apoia as ES na identificação de seu nível de aceitação do risco versus inovação e pode fornecer retornos mensuráveis sobre o investimento em capital financeiro, bem como retornos sobre o investimento social. Estes autores identificaram também em seu estudo que a gestão de risco tem uma correlação positiva com os níveis de IS na ES, portanto, esse dado corrobora com Urban e Gaffurini (2018).

Outro fator que aumenta a capacidade da ES em inovar é a prática de gerenciamento de *stakeholders*, esse dado ratifica o estudo de Phillips, Alexander e Lee (2019), que destacam que a ES reconhece a importância de promover relacionamentos com uma variedade de partes interessadas como meio de capturar oportunidades inovadoras emergentes e de desenvolver as capacidades necessárias para implementar essas oportunidades, e o gerenciamento de *stakeholders* não deve ser visto somente como uma competência central, mas como uma parte integrante da cultura da organização. Não basta a ES realizar parcerias, ela tem que conhecer as forças, tipos de stakeholders e em qual momento da jornada deve acessá-lo, assim como qual competência esta parceria irá favorecê-lo para implementar a IS e atingir o impacto positivo.

### Modelo de inovação social em empresas sociais

Um modelo para auxiliar a gestão de IS nas ES (Figura 3) foi proposto a partir dos principais resultados evidenciados no referencial teórico e confirmados na análise dos dados primários. O modelo proposto considera significativa e influenciando diretamente o processo de inovação social, a hipótese suportada: práticas de gestão - análise e gerenciamento de riscos e gestão de *stakeholders*, contudo, esse constructo abrange também os fatores que — apesar de não se mostrarem significantes para o processo da IS das ES da amostra na regressão linear — apresentaram-se como importantes na análise descritiva para o desempenho da IS.

O constructo apresenta as etapas do processo de IS sugeridas após revisão sistemática de literatura; cada fase requer diferentes habilidades e diferentes *stakeholders* (OEIJ et al., 2019). Sendo assim, as parcerias serão abordadas em todas as etapas da IS. A seta representa a IS que sai da organização e envolve a comunidade e as parcerias.

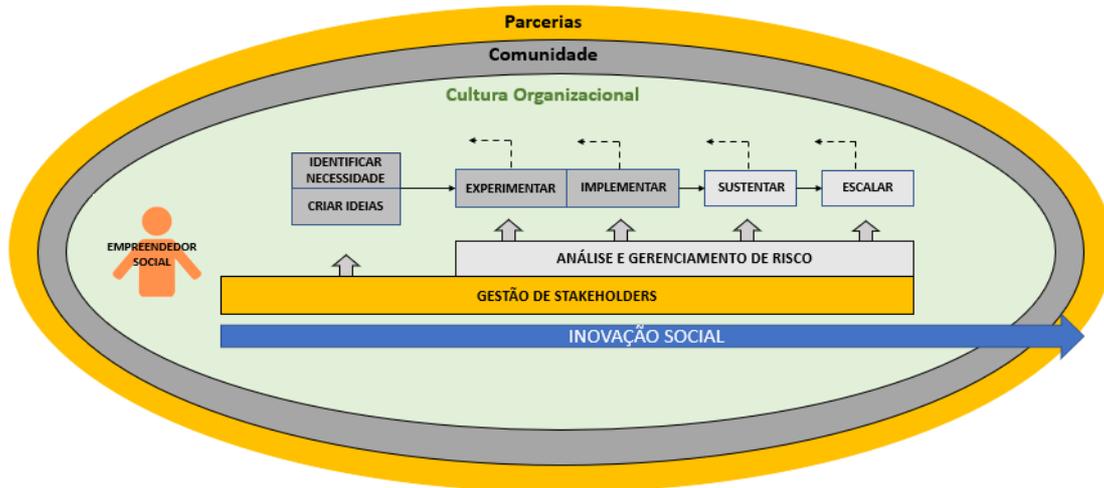
Apesar de as etapas estarem descritas separadamente em caixas, algumas acontecem simultaneamente, como o caso da etapa de identificar necessidade e a de criar ideias (representadas em paralelo no modelo). Conforme Mulgan (2006), uma descrição do processo de inovação de forma linear fornece uma estrutura que possibilita pensar em mudanças uma vez que o processo é uma curva de aprendizado; no entanto, as etapas podem não ser consecutivas, possuindo feedback entre todas as etapas (catalisando novas ideias). Abaixo, explora-se cada etapa do processo de IS.

**Identificar necessidade e criar ideia:** nesta fase inicial da IS, o **envolvimento da comunidade** - representado pelas mesmas cores do círculo da comunidade que vive o problema social - é fator importante para identificar as demandas. A utilização de grupo focal é uma prática para facilitar a obtenção dessas informações. A cocriação é uma característica da IS, pois, ao envolver a comunidade nesse processo, tem-se o desenvolvimento de inovações baseadas em evidências; inovações de baixo custo utilizando os recursos da própria comunidade e tecnicamente viáveis (Farmer *et al.*, 2018). Envolver criadores com os beneficiários também é uma forma de potencializar a criatividade (MULGAN et al., 2007).

**Experimentar:** após o levantamento de ideias, recomenda-se a construção de protótipos a serem testados rapidamente (tanto protótipos de produtos quanto de serviços). A IS, geralmente, é testada

rapidamente, e isso é importante porque mesmo ideias que fracassam podem apontar melhorias para o sucesso futuramente (MULGAN et al., 2007). A experimentação válida e melhora a inovação antes da implementação, permitindo que o empreendedor social gerencie eficazmente seus recursos, uma vez que as ES são muito limitadas em recursos para desenvolver adequadamente suas capacidades e implementar com eficácia a IS (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019).

**Figura 3 - Modelo de inovação social para empresas sociais**



Fonte: Autores

**Implementar:** A fase de implementação da inovação requer mais recursos por parte das organizações, sendo estes financeiros, técnicos ou comerciais. Nessa etapa, pode-se envolver pessoas mais especializadas para consolidar a IS (GOVIGLI et al., 2020).

Para Tidd e Bessant (2015), esta é a fase de maior imprevisibilidade da inovação e, por isso, de maior necessidade de gerenciamento dos riscos. Uma avaliação de como a inovação implementada evolui em relação aos objetivos identificados na fase inicial pode ajudar a organização a identificar as lições aprendidas pelo levantamento do que funcionou e pode ser replicado no futuro (GOVIGLI et al., 2020; MULYANINGSIH; RUDITO; YUDOKO, 2014). Para implementação, as ES podem buscar parcerias de outras ES — adquirindo um serviço por um custo mais acessível — e também empresas privadas, que podem apoiar por meio de investimento com recursos financeiros quanto com informações de mercado, novas tecnologias, experiência e apoio na operação de negócios comerciais.

Dufays (2019) afirma que a etapa de implementação da IS e criação de ideias estão fortemente relacionadas; isso porque a implementação de um produto ou serviço gera diversos aprendizados sobre a usabilidade pelo usuário, o que permite gerar ideias para melhoria do produto. Nesse modelo, esse retorno para gerar ideias está representado pelo *feedback* (seta pontilhada).

**Sustentar:** A sustentação da IS requer formalização e institucionalização dos processos (Estensoro, 2015). A ES, muitas vezes, enfrenta dificuldades em como gerenciar recursos, restrições, buscar e desenvolver novas oportunidades inovadoras e, ao mesmo tempo, atender as necessidades sociais propostas (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019). Por isso, compartilhar visões, expectativas e perspectivas pode apoiar o contínuo engajamento dos envolvidos da IS — o contínuo engajamento do beneficiário no processo leva ao sucesso da IS.

**Escalar:** Envolver *stakeholders* estratégicos para esta etapa com compartilhamento de informações sobre impacto em larga escala, visão e expectativas pode criar sentimentos de entusiasmo e solidariedade entre inovadores e atores de política pública, facilitando a implementação da inovação em outro contexto (FARMER et al., 2018). A credibilidade dos parceiros é vital para a ES escalar a IS (RAYNOR, 2019).

**Feedback:** Loops de feedback, apresentados pelas setas pontilhadas, estão presentes em todo o processo da IS, o que gera conhecimento; e, se compartilhado, torna-se um fator importante para a melhoria da inovação e ganho de capacidade da ES para institucionalizar o processo e a inovação futuramente. Para isso, faz-se necessário desenvolver programas de feedback durante o processo de desenvolvimento da IS e mecanismos de medição para eficiência da ES (GOVIGLI et al., 2020).

### Práticas determinantes para o processo de IS em ES

No modelo acima, apresentam-se também duas práticas determinantes de desempenho da IS para a amostra estudada, sendo o gerenciamento de *stakeholders*, que possui uma correlação com parcerias (cor amarela), e a análise e gerenciamento de risco, presente como prática de gestão relacionada ao processo (cinza) e que deve ser utilizada a partir da fase de experimentação, ambas estão diretamente ligadas ao processo de IS.

**Gerenciamento de *stakeholders*:** Embora as ES utilizem seus relacionamentos com as partes interessadas para apoiar a implementação da IS (para desenvolver novas habilidades, conhecimentos e experiência), é necessário desenvolver a capacidade necessária para utilizar esses relacionamentos de forma mais eficaz, pois, apesar de se desenvolver habilidades, conhecimento e experiência, com os parceiros, não resultam em inovação quando a ES tenta inovar sozinha (PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019).

A gestão de *stakeholders* permite que a ES identifique todas as partes interessadas, seu tipo de relação, possíveis ganhos e como e quando ela deve se relacionar de modo a obter os recursos necessários para gerar valor social. Ressalta-se também que a gestão de *stakeholders* deve ser conduzida em todo o processo, principalmente na etapa de escalar a IS, pois a ES deve acessar conhecimento em mercados fora do seu nicho, fazendo alianças estratégicas de modo a tornar a IS parte de um programa governamental para aumentar a abrangência do impacto social.

Selloni e Corubolo (2017) trazem em seu trabalho o mapa de atores e o mapa da jornada da comunidade como ferramentas para gerenciamento de *stakeholders*. No mapa de atores, o foco é o levantamento dos *stakeholders* e seus papéis para criar parcerias, e o mapa da jornada da comunidade, para desenhar as interações.

**Análise e gerenciamento de riscos:** Apesar de pouco explorada pelas ES, esta prática impacta fortemente o desempenho da IS. Ela apoia o empreendedor na tomada de decisão e gerenciamento dos recursos, uma vez que estes, em geral, são ainda mais restritos para a ES. Na inovação comercial conduzida como um projeto, usualmente, encontram-se etapas definidas de avaliação de risco e ou estágios de validação entre as etapas de desenvolvimento (*stage gate*). Na ES, apesar de não ocorrer uma etapa específica, é importante avaliar a viabilidade e o risco da implementação da inovação nas etapas iniciais do desenvolvimento (experimentação). Isso permite que a ES teste o quão viável e realista é a ideia, além de avaliar as questões técnicas, operacionais, legais, prazo e colaboração para a IS. Essa prática também leva a um aprendizado quando conduzida em todo o processo, pois a ES pode modificar o escopo da ideia original, ou alterá-la devido a alguma barreira (tecnológico, comercial, logística) (GOVIGLI et al., 2020).

Há diversas técnicas presentes no mercado. Tidd e Bessant (2015) destacam como método mais usado a matriz de avaliação de riscos (vantagens, custos e riscos prováveis) e que, independentemente do método, a interpretação do gestor/empreendedor é a variável mais importante.

### Fatores influenciadores no SIPI

Outros fatores foram identificados como possíveis influenciadores durante o processo de desenvolvimento da IS.

**Cultura Organizacional:** A cultura da ES, apesar de não ser significativa para o desempenho em IS na amostra analisada, é um fator importante, uma vez que o processo se encontra dentro do contexto da

organização e faz parte da cultura da organização os valores, normas e atitudes dos colaboradores. Essa estrutura pode motivar o desenvolvimento de inovações (HERRERA, 2015).

Colaborador intraempreendedor e time interdisciplinar são algumas características da ES que podem colaborar com o desempenho da IS e fortalecer a cultura de inovação da ES. Para desenvolver essas características, a ES deve compartilhar valores e os objetivos da ES, e incentivar características individuais de tomada de decisão, tolerância ao fracasso e solução de problemas sociais. Para isso, pode-se dar acesso a tecnologias, atores sociais e experiências (SLIMANE; LAMINE, 2017). Um time que possui interesse mútuo pode ter mais motivação para implementar IS (Dufays, 2019).

**Empreendedor social:** Representado na figura 3, como o boneco, no início do fluxo da IS, é considerado uma peça-chave no processo. A figura do facilitador é amplamente citada como um fator importante para o desenvolvimento da IS — principalmente, nas etapas iniciais. O empreendedor social deve apresentar algumas características como: liderança ética, mente aberta, inconformismo, habilidade em fazer parcerias, pensamento crítico e predisposição para assumir papéis desafiadores; entretanto, é essencial que o empreendedor tenha habilidade em assumir riscos calculados e responsabilidade pelo impacto em grande escala.

Ter experiência prévia em ES ou IS também pode ajudar o empreendedor social a tomar decisões durante o projeto (FARUK; HASSAN; ISLAM, 2016).

**Parcerias:** As parcerias foram tratadas em todas as etapas do processo da IS, sendo estratégica para a sobrevivência da ES e implementação da IS. No entanto, vale ressaltar que, além da realização de parcerias, as ES buscam esses parceiros para ganhar credibilidade e reputação, como exemplo, através dos parceiros a ES pode ter acesso a mídias para divulgação e, com isso, acesso a investidores e governos que podem promover recursos financeiros (RAYNOR, 2019).

## Considerações finais

A partir dos resultados da pesquisa, identificou-se que a maioria das empresas sociais brasileiras são inovadoras, aproximadamente 92% da amostra inovou socialmente nos últimos três anos, sendo que 73% das inovações em serviços e 61% das inovações em produto mapeadas pela pesquisa foram novas para o mercado. Dessa forma, a pesquisa evidenciou a importância da inovação para manutenção e competitividade das empresas sociais brasileiras.

Partindo desse pressuposto e baseado em uma revisão do estado da arte em gestão da inovação social e dos resultados obtidos em uma *survey* com 53 empresas sociais, foi proposto um constructo que apresenta as seis etapas do processo de IS iniciando com a identificação da necessidade social e geração de potenciais soluções para os problemas sociais onde a cocriação é uma prática necessária. Posteriormente sugere-se que as ideias levantadas na etapa anterior sejam testadas rapidamente para validação e melhoria. Após a etapa de experimentar, inicia-se a fase mais longa e arriscada do processo denominada implementação. Nesse sentido, a literatura propõe o estabelecimento de parcerias e a gestão do conhecimento onde os *outputs* dessa fase fornecem *inputs* para as etapas iniciais do processo, demonstrando que a inovação é um processo contínuo.

Nessa fase, a regressão demonstrou como a realização da análise e gestão de risco impacta diretamente na capacidade da empresa social inovar socialmente, isto é, as empresas da amostra que disseram realizar análise e gestão de riscos inovaram mais que as que não a fizeram. Desempenho semelhante é obtido por empresas sociais que implantaram gestão de *stakeholders*. Embora já fosse amplamente discutido na literatura a importância das parcerias para a realização da inovação social, o presente estudo traz como principal contribuição a comprovação de que mais que buscar parceiros, as empresas sociais precisam definir uma estratégia para conhecer as forças, os tipos de stakeholders e em qual momento da jornada acessá-los, assim como qual competência esta parceria irá favorecê-lo para implementar a IS e atingir o impacto positivo.

Sustentar e escalar são as fases finais do processo implicando em contínuo engajamento do beneficiário no processo e envolvimento de *stakeholders* estratégicos que viabilizem a difusão da inovação social em larga escala. Paralelamente a todas as etapas, *loops* de feedback são recomendados para fortalecimento e institucionalização da inovação social.

Assim, o artigo apresenta ao inovador social um construto e evidencia duas práticas efetivas para o aumento da capacidade inovadora da empresa social. Ademais, indica que: envolvimento da comunidade, time interdisciplinar, intraempreendedorismo; habilidade do empreendedor em correr riscos e realizar parcerias e a credibilidade dos parceiros para obtenção de recursos podem aumentar as chances de a empresa social inovar socialmente. Portanto, do ponto de vista gerencial, o estudo fornece subsídios para a implementação de uma estratégia de inovação nas empresas sociais.

Do ponto de vista acadêmico a pesquisa tem contribuição significativa pois estrutura o processo de inovação social sob a ótica das ferramentas e práticas de gestão da inovação, comprovando matematicamente a necessidade de uma gestão efetiva dos riscos envolvidos no processo inventivo e de um gerenciamento dos *stakeholders* com alinhamento das expectativas, papéis e potencialidades, isto é, o artigo aponta as condições organizacionais necessárias para a obtenção de IS, lacuna na literatura apontada por Tortia; Degavre e Poledrini (2020). Por fim, é importante destacar que o construto e as práticas aqui evidenciados foram construídos a partir da realidade brasileira, portanto o artigo também contribui com um mapeamento das empresas sociais nacionais, outra lacuna teórica.

### Referências

- AGRESTI, A.; FINLAY, B. (2012). Métodos estatísticos para ciências sociais. Porto Alegre: Penso.
- BHATT, P.; AHMAD, A. J.; AZAM, M. (2016). Technovation Social innovation with open source software: User engagement and development challenges in India. *Technovation*, v. 52–53, p. 28–39.
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82(1), p. 42–51.
- CASTRO-SPILA, J. et al. (2018). Social innovation and sustainable tourism lab: an explorative model. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, v. 8(3), p. 274–290.
- CHAVEZ, V. A. et al. (2016). The importance of the technologically able social innovators and entrepreneurs: A US national laboratory perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 121, p. 205–215.
- CIPRIANI, T. K. (2017). The emerging challenge of brand design and brand management in social innovations. *The Design Journal*, v. 20, n. sup1, p. S3536–S3545.
- Community Innovation Survey (CIS). c2020. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>. Acesso em: 10 ago.2020.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. DE. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, v. 47(3), p. 385–397.
- DAWSON, P.; DANIEL, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, v. 51(1), p. 9.
- DE BRUIN, A.; STANGL, L. M. (2013). The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity. EMES-SOCENT Conference Selected Papers, p. 17.
- DUFAYS, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, v. 57(6), p. 1344–1361.
- ESTENSORO, M. (2015). How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. *Systemic Practice and Action Research*, v. 28, p. 527–545.
- FARMER, J. et al. (2018). Applying social innovation theory to examine how community co-designed health services develop: using a case study approach and mixed methods. *BMC Health Services Research*, p. 1–12.
- FARUK, M. O.; HASSAN, N.; ISLAM, N. (2016). Factors Influencing the Development of Social Entrepreneurship in Bangladesh Factors Influencing the Development of Social Entrepreneurship in Bangladesh. *SSRN Electronic Journal* 2856210, v. 20, p. 1–18.

- FINEP, F. DE E. E P. (2005). Manual de Oslo Manual de Oslo: DIRETRIZES PARA COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO. FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, n. 3, p. 1–184.
- FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. (2015). Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/02/carta-principios.pdf>>. Acesso em: 13 de ago. 2020.
- GIL, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª Edição ed. São Paulo: Atlas, Editora.
- GOVIGLI, V. M. et al. (2020). Testing a Framework to Co-Construct Social Innovation Actions: Insights from Seven Marginalized Rural Areas.
- HAIR, Joseph F. et al. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman Editora.
- HERRERA, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, v. 68(7), p. 1468–1474.
- ICE; PIPE SOCIAL. (2019). O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto (ICE, Ed.) São Paulo.
- JOÃO-ROLAND, I. et al. (2018). A profile of social enterprise in Brazil based on theoretical differences from and similarities with US, European, and emerging country perspectives. *International Journal of Business and Globalisation*, v. 20(3), p. 394 – 415.
- JOÃO-ROLAND, Iraci; GRANADOS, Maria L. (2023). Towards social innovation strategy: An analysis of UK social enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 187, p. 122189.
- KERLIN, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, v. 17(3), p. 246–262.
- KIRWAN, J. et al. (2013). Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England. *Global Environmental Change*, v. 23(5), p. 830–837.
- KONDA, I.; STARC, J.; RODICA, B. (2014). Social Innovations: The way to sustainable development. International Scientific Conference. Anais.
- KRLEV, G. et al. (2014). Measuring What Matters — Indicators of Social Innovativeness on the National Level Measuring What Matters — Indicators of Social Innovativeness on the National Level. *Information Systems Management*, v. 31(3), p. 200–224.
- LETTICE, F.; PAREKH, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, v. 51(1), p. 139–158.
- MARTINS, T. et al. (2020). The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v. 17(1), p. 97–120.
- MULGAN, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 1(2), p. 145–162.
- MULGAN, G. et al. (2007). Social Innovation: What is it, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- MULYANINGSIH, H. D.; RUDITO, B.; YUDOKO, G. (2014). Initial Conceptual Model of Knowledge-Based Social Innovation. *World Applies Sciences Journal*, p. 256–262.
- MULYANINGSIH, H. D.; YUDOKO, G.; RUDITO, B. (2016). Knowledge-based Social Innovation in Social Enterprise: A conceptual framework. *Advanced Science Letters*, p. 1–5.
- MURRAY, R.; GRICE, J. C.; MULGAN, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London.
- NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, v. 33, p. 63–92.
- NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research*. England: Palgrave Macmillan.
- NICOLOPOULOU, K. et al. (2015). An incubation perspective on social innovation: the London Hub as a social. *R & D Management*, v. 47(3).
- OEIJ, P. R. A. et al. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, v. 101(April), p. 243–254.
- OKE, A. (2002). Making it happen: How to improve innovative capability in a service company. *Journal of Change Management*, v. 2(3), p. 272–281.

- PAUNOV, C. (2013). Innovation and Inclusive Development. OECD Publishing, p. 67.
- Pesquisa de Inovação (PINTEC). c2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=sobre>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- PHILLIPS, W. et al. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management*, v. 40(3), p. 428–461.
- PHILLIPS, W.; ALEXANDER, E. A.; LEE, H. (2019). Going It Alone Won ' t Work! The Relational Imperative for Social Innovation in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, v. 156(2), p. 315–331.
- PIPE SOCIAL. c2019. 2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental. Disponível em: <https://www.pipe.social/produtos/mapa2019>>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- PIPE SOCIAL.c2021. 3º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental. . Disponível em: <https://mapa2021.pipelabo.com/>>. Acesso em 14 mai.2021.
- QUANDT, C. et al. (2017). Social innovation practices in the regional tourism industry: case study of a cooperative in Brazil. *Social Enterprise Journal*, v. 13(1), p. 78–94.
- QUINTESSA. 2020. Guia 2.5 Mapeamento de Iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil. Disponível em: <http://www.guiadoisemeio.com.br/>> Acesso em: 10 ago. 2020.
- RAYNOR, K. (2019). Assembling an innovative social housing project in Melbourne: mapping the potential for social innovation. *Housing Studies*, v. 34(8), p. 1263–1285.
- SAJI, B. S.; ELLINGSTAD, P. (2016). Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 65(2), p. 256–274.
- SELLONI, D.; CORUBOLO, M. (2017). Design for Social Enterprises: How Design Thinking Can Support Social Innovation within Social Enterprises. *The Design Journal*, v. 20(6), p. 775–794.
- SENET-BAILACH, C.; REY-MARTÍ, A. (2017). Creating Entrepreneurship through Social Innovation: The Case of I-Box Create.]. *Contemporary Economics*, v. 11(4), p. 479–486.
- SILVA, C. S.; IIZUKA, E. S. (2019). Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1(3), p. 123–137.
- SLIMANE, K. BEN; LAMINE, W. (2017). A transaction-based approach to social innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 18(4), p. 231–242.
- STOCKEMER, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences*. Suíça: Springer, 181p.
- TIDD, J.; BESSANT, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. 3rd. ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- TRACEY, P.; STOTT, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation: Management, Policy and Practice*, v. 19(1), p. 51–60.
- TORTIA, E. C.; DEGAVRE, F.; POLEDRINI, S. (2020) Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 91(3), p. 459–477.
- URBAN, Boris; GAFFURINI, Elena. (2018). Social enterprises and organizational learning in South Africa. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- VEZINA, M.; SELMA, M.; MALO, M. (2018). Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach. *Management Decision*
- WEERAWARDENA, J.; SULLIVAN MORT, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, v. 41(1), p. 21–35.
- WITKAMP, M. J. et al. (2010). *Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship*. Eindhoven: University of Technology, v. 201006.
- YUNUS, M. (2010). *Building Social Business*. New York: Public Affairs.
- ZAINOL, N. R. et al. (2018). Scaling up social innovation for sustainability: The roles of social enterprise capabilities. *Management Science Letters*, v. 9, p. 457–466.