

# As atividades que compõem as fases do processo de inovação social: um estudo no contexto dos negócios de impacto social

Indira Gandhi Bezerra-de-Sousa<sup>1</sup> 

Andréa Paula Segatto<sup>2</sup> 

Rodrigo Luiz Morais-da-Silva<sup>3</sup> 

Gelciomar Simão Justen<sup>4</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – O objetivo deste artigo é analisar as atividades que constituem as fases do processo de inovação social no contexto dos negócios de impacto social. **Referencial teórico** – Foi utilizada a literatura sobre inovação social, negócios de impacto social e processo de inovação social. O modelo de Bhatt e Altinay (2013) foi utilizado como base para o estudo. **Metodologia** – A partir de uma abordagem qualitativa de estudo de casos, foram investigados nove casos de negócios de impacto social geradores de inovação social no Brasil. Os dados foram coletados a partir de observação direta, documentos, dados visuais e entrevistas semiestruturadas, analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. **Resultados** – Os principais achados indicam a disposição de um processo complexo envolvendo inúmeras atividades em suas distintas fases (iniciação, desenvolvimento, reestruturação e dimensionamento), bem como uma importância do papel do empreendedor, considerado como um integrante de alta relevância no processo. **Implicações práticas e sociais da pesquisa** – O estudo demonstra que o processo de inovação social é mais complexo do que a literatura vinha demonstrando. Os achados também podem contribuir com o campo prático, seja com empreendedores iniciantes que buscam estruturar seus negócios, seja com iniciativas mais avançadas que buscam dar escalabilidade a suas propostas. **Contribuições** – Este estudo contribui com a literatura ao explorar as atividades que compõem o processo de inovação social e com a identificação de uma fase complementar no processo proposto por Bhatt e Altinay (2013).

**Palavras-chave:** Inovação social. Processo de inovação social. Negócio de impacto social.

1. Universidade Estadual do Piauí, Departamento de Administração, Uruçuí, Piauí, Brasil.
2. Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM), Curitiba, Paraná, Brasil.
3. Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM), Curitiba, Paraná, Brasil.
4. Universidade Federal do Mato Grosso, Departamento de Administração, Cuiabá, Mato Grosso, Brasil.

## Como citar:

Bezerra-de-Sousa, I. G., Segatto, A. P., Morais-da-Silva, R. L. & Justen, G. S. (2022). As atividades que compõem as fases do processo de inovação social: um estudo no contexto dos negócios de impacto social. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.126-143.

## Recebimento:

29/05/2020

## Aprovação:

02/08/2021

## Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

## Processo de Avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Mr. Jose Carlos Lazaro Silva Filho;  
Dr. Edison Quirino D'Amario

Um dos revisores decidiu não divulgar sua identidade.



Revista Brasileira de Gestão de  
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4152>

## I Introdução

A inovação social vem ganhando destaque nas discussões acadêmicas da área de administração desde o início dos anos 2000 (Eichler & Schwarz, 2019; Van der Have & Rubalcaba, 2016), ficando entre os temas mais debatidos no campo da inovação nos últimos anos (Dionísio & Vargas, 2020). Essa relevância decorre da intenção que a inovação social tem de abordar problemas sociais complexos, como a desigualdade social, o desemprego, a dificuldade de acesso à saúde e à educação, buscando propiciar melhores condições sociais e ambientais para todos (D’Amario & Comini, 2020; Lee, Spanjol & Sun, 2019; Pol & Ville, 2009).

A definição de inovação social possui diversas perspectivas de entendimento. Este estudo se baseia na perspectiva que compreende a inovação social como resultado, uma vez que ela é composta por “atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais” (Mulgan, 2006, p. 146, tradução nossa). Dessa forma, a inovação social pode ser gerada a partir da atuação de governos, organizações do terceiro setor, empresas privadas e negócios de impacto social, entre outros (Groot & Dankbaar, 2014).

Os negócios de impacto social, especificamente, como organizações passíveis de gerar inovações sociais, são considerados agentes alocados entre o setor privado e o filantrópico, que possuem a missão social e/ou ambiental estabelecidas, prezam pelo impacto social e/ou ambiental e são financeiramente sustentáveis por gerarem receitas (Barki, 2015; Pessanha, 2014; Petrini, Scherer & Back, 2016). O termo “negócios de impacto social”, utilizado principalmente no Brasil, pode ser relacionado a outras nomenclaturas, como negócios sociais e empresas sociais, dependendo do contexto geográfico no qual essas organizações estão inseridas.

A forma como os negócios de impacto social se organizam para gerar inovações sociais ainda vem sendo discutida na literatura. Dentre as várias perspectivas e enfoques estudados, inclui-se o processo pelo qual a inovação social é desenvolvida ao longo do tempo. A literatura da área vem destacando que a inovação social ocorre por meio de um complexo processo (Cloutier, 2003; Westley & Antadze, 2010), uma vez que envolve a participação de diversos atores (Kolk & Lenfant, 2015; Phillips, Lee, Ghobadian, O’Regan & James., 2015; Saji & Ellingstad, 2016) e busca realizar objetivos ambiciosos, que ainda não foram resolvidos nos âmbitos social e ambiental.

Várias propostas referentes às etapas que compõem o processo de inovação social já foram apresentadas na literatura nacional (Correia-Lima, Costa, Cabral, Silva-Filho & Santos, 2013; Silva & Segatto, 2020; Silva, Takahashi & Segatto, 2016) e internacional (Belayutham, Ibrahim, Zulkifli & Ibrahim, 2019; Benneworth & Cunha, 2015; Bhatt & Altinay, 2013; Herrera, 2015; João-Roland & Granados, 2020; Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010; Oeij, van der Torre, Vaas & Dhondt 2019; Vézina, Ben Selma & Malo, 2019). No entanto, estudos nacionais e internacionais vêm se concentrando nas fases gerais do processo, e não no detalhamento delas, o que revela a necessidade de novas pesquisas.

Essa necessidade também é apontada por Belayutham et al. (2019), Foroudi, Akarsu, Marvi e Balakrishnan (2020) e Vézina et al. (2019) ao argumentarem que são necessários novos estudos que explorem o processo de inovação social. Para Carl (2020), novas pesquisas nesse tópico são significativas em razão da complexidade organizacional inerente a objetivos tão ambiciosos quanto os buscados pelas iniciativas de inovação social.

Considerando a lacuna teórica apresentada, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: **Como se constituem as atividades relativas às fases do processo de desenvolvimento da inovação social no contexto dos negócios de impacto social?** Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo com nove negócios de impacto social geradores de inovação social no contexto brasileiro.

Este estudo pretende contribuir de alguns modos para o domínio da inovação social. Primeiro, ao apresentar as atividades que compõem as fases do processo de inovação social, chama-se atenção para a necessária inclusão de uma perspectiva analítica mais específica ao nível de atividade, uma vez que as fases do processo, em uma ótica mais abrangente, já receberam maior dedicação dos pesquisadores. Além disso, embora se tenha utilizado um modelo de fases preexistente da literatura (Bhatt & Altinay, 2013), este estudo sugere a inclusão de uma fase inédita no referido modelo, além de detalhar as atividades que o compõem, contribuindo, assim, para o avanço do conhecimento no campo.

Quanto ao contexto prático, este artigo busca trazer contribuições, a partir da esquematização das atividades que constituem as fases que compõem o processo de inovação social, para empreendedores e suas equipes envolvidas com negócios de impacto social. Isso poderá ser útil para a gestão e o planejamento de atividades de empreendimentos iniciantes, assim como poderá auxiliar empreendedores em busca de escalonamento de suas propostas.

## 2 Revisão de literatura

Os pressupostos teóricos que embasam os conceitos utilizados na presente pesquisa são explorados nas subseções seguintes: inovação social, negócios de impacto social e processo de inovação social.

### 2.1 Inovação social e negócios de impacto social

A inovação social surgiu, em partes, da insuficiência da inovação tradicional em atender à sociedade em sua totalidade (Dawson & Daniel, 2010). Embora qualquer inovação possa ter impacto social positivo e atender necessidades sociais, nem todas podem ser consideradas como inovações sociais. Para Cuntz, Foray e Mostovova (2020), o termo “social”, quando atrelado à inovação, está relacionado à necessidade de compartilhamento do valor gerado com a sociedade, o que nem sempre ocorre com a inovação tradicional, em que a maior parte do valor criado é capturado pelo agente inovador privado.

No campo das ciências sociais aplicadas, duas são as linhas principais de entendimento acerca da definição de inovação social, sendo uma que entende a inovação social como um processo participativo, em que os atores fazem parte da construção das iniciativas (Cajaiba-Santana, 2014; Dawson & Daniel, 2010); e outra que entende a inovação social como um resultado, em que o valor social pode ser gerado por uma organização externa e, depois, seus benefícios são compartilhados com a sociedade (Lettice & Parekh, 2010; Mulgan, 2006). Este estudo segue a segunda perspectiva (a de resultado) e adota o conceito de inovação social de Mulgan (2006, p. 146, tradução nossa), que a apresenta como “atividades e serviços inovadores que são determinados pela meta de atender a uma necessidade social e que são difundidos por meio de empresas cujos objetivos principais são sociais”.

Quanto aos meios nos quais a inovação social é desenvolvida, a literatura vem apontando com destaque as organizações híbridas. Essas organizações são um componente importante para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que atendam necessidades sociais de forma inovadora (Cavazos-Arroyo, Puente-Díaz & Agarwal, 2017; Mongelli, Rullani, Ramus & Rimac, 2019; Mulgan, 2006) ao combinarem objetivos sociais com a sustentabilidade financeira (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010). A nomenclatura dessas formas organizacionais depende do contexto na qual elas estão inseridas, podendo variar principalmente entre empresa

social, negócio social, negócios focados na base da pirâmide e negócios inclusivos (Comini, Barki & Aguiar, 2012).

No contexto brasileiro, essas organizações podem ser denominadas também “negócios de impacto social”, termo adotado no presente estudo. São organizações que comercializam produtos e serviços que atendam às necessidades sociais da população de baixa renda e, assim, obtêm retorno financeiro concomitantemente ao retorno social (Barki, 2015; Petrini et al., 2016). Nesse sentido, conforme McQuilten, Warr, Humphery & Spiers (2020), as formas organizacionais híbridas passam a ocupar o posto de uma nova forma de resolver problemas sociais, que até então eram abordados basicamente pelos governos e por organizações do terceiro setor.

### 2.2 Processo de desenvolvimento da inovação social

A inovação social emerge no campo da inovação (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013), o que torna relevante incluir uma breve discussão sobre os processos de inovação em sua vertente convencional. O processo da inovação convencional vem sendo pesquisado desde que Gruber e Marquis (1969) inicialmente o exploraram com foco na inovação tecnológica. Assim, esse campo possui um longilíneo período de discussões que resultaram na construção de diferentes modelos, como o linear, o de funil, os modelos focados na estratégia e na organização e na interação entre elementos organizacionais (Bagno, Salerno & Silva, 2017).

O estudo de Utterback (1971) desenvolveu um dos primeiros modelos com base na perspectiva linear, dividindo o processo de inovação em quatro fases: i) geração de ideias; ii) invenção; iii) implementação; e iv) disseminação. Desde então, muitos outros modelos vêm sendo apresentados com diferentes enfoques e considerações, como o de Cooper (1993), o de Kumar, Persaud & Kumar (1996) e o de Thomas (1993). Em síntese, são modelos de processos que agrupam a construção da inovação em etapas e que, embora se apresentem de forma serial, na prática refletem uma sequência que pode se repetir em vários momentos ao longo do processo (Van de Ven, 2017).

Algumas revisões da literatura vêm tentando sintetizar as conclusões dos diversos estudos que exploram o processo pelo qual as inovações são desenvolvidas e implementadas. Garud, Tuertscher e Van de Ven (2013) consideram que a literatura vem abordando o processo de inovação como sendo composto pelas fases de invenção, desenvolvimento e implementação. Já para Bagno, Salerno

e Silva (2017), esses processos se iniciam com a ideação, seguindo com a operacionalização da proposta e finalizando com o lançamento e a expansão da inovação desenvolvida.

Seguindo essa mesma linha lógica, o processo de desenvolvimento da inovação social pode ser conceituado como o agrupamento de etapas que são desempenhadas ao longo do tempo, envolvendo desde a ideia até a disseminação da proposta para outras localidades. A literatura já apresenta diferentes modelos que buscam explicar quais etapas uma inovação social percorre ao longo do tempo. No entanto, é válido ressaltar algumas constatações.

Alguns desses estudos (Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010) são direcionados ao campo empírico (*grey literature*), sem apresentar rigor metodológico e pressupostos teóricos do campo. Além disso, em ambos os estudos são feitas apenas menções ao que cada fase contempla em linhas gerais, sem adentrar nas especificidades das atividades.

Outros estudos (Belayutham et al., 2019; Benneworth & Cunha, 2015; João-Roland & Granados, 2020; Silva & Segatto, 2020; Silva et al., 2016) sugerem o processo de inovação social sem uma constatação empírica de forma direta, pois se baseiam em revisões de literatura. Em dois desses estudos (Belayutham et al., 2019; Benneworth & Cunha, 2015), algumas atividades para cada fase são mencionadas, mas mantém-se o foco no contexto universitário, já que ambos enfocam no papel da universidade em propiciar o desenvolvimento de inovações sociais. Outros três estudos (João-Roland & Granados, 2020; Silva & Segatto, 2020; Silva et al., 2016) detalham o processo de inovação social sob diferentes perspectivas. Silva et al. (2016) identificam os fatores que promovem o dimensionamento da inovação social, ou seja, focam em uma fase específica desse processo. Silva e Segatto (2020) propuseram um modelo teórico-explicativo sobre o processo de inovação social, sinalizando a coletividade como estratégia importante a seu desenvolvimento. Por fim, João-Roland e Granados (2020) exploraram os direcionadores para o desenvolvimento do processo de inovação social.

Já os estudos de Bhatt e Altinay (2013), Correia-Lima et al. (2013), Herrera (2015), Oeij et al. (2019) e Vézina et al. (2019) abordam o processo de inovação social a partir de constatações empíricas. O estudo de Bhatt e Altinay (2013) apresenta as fases do processo de inovação social, mas pouco revela sobre as atividades que as compõem. O estudo de Correia-Lima et al. (2013) investiga o humor no estado do Ceará, contexto brasileiro, como um processo de inovação

social; porém, embora descrevam o desenvolvimento desse processo, o foco está nos aspectos técnicos e institucionais.

O estudo de Herrera (2015) se trata de uma investigação baseada em três casos ilustrativos e, dessa forma, suas conclusões sobre o processo de inovação social são restritas em relação aos detalhes acerca das atividades existentes em cada uma das fases. O estudo de Oeij et al. (2019), a partir de uma pesquisa quantitativa, sinaliza seis possíveis caminhos para que a inovação social seja desenvolvida, sem, no entanto, levar em consideração as etapas do processo. Por fim, o estudo de Vézina et al. (2019) aborda as capacidades dinâmicas exercidas ao longo do tempo por uma grande cooperativa de crédito, mas foca apenas nas fases iniciais referida da inovação social, sem atenção às fases de difusão e escalabilidade.

Portanto, as limitações dos modelos apresentados na literatura vêm de publicações do campo prático (*grey literature*), passando por modelos desenvolvidos com base em revisões de literatura, a modelos extraídos de estudos empíricos, mas com objetivos principais não relacionados à exploração das atividades que compõem o processo de inovação social. Esses fatores podem ajudar a explicar a existência de modelos menos complexos e detalhados para representar o processo de inovação social. Assim, são necessários novos estudos dedicados exclusivamente à investigação das atividades que compõem esse processo no ambiente empírico.

Para explorar esse ponto, este estudo adotou as fases do processo de inovação social de Bhatt e Altinay (2013), entendendo que suas definições são voltadas especificamente para o nível organizacional e por terem sido testadas empiricamente em um país em desenvolvimento, o que se assemelha à proposta do presente estudo. De forma geral, Bhatt e Altinay (2013) verificaram que o processo de inovação social geralmente depende de capital social, capital humano e capital financeiro, tendo em vista que, comumente, esse tipo de inovação está imerso em ambientes com recursos limitados. Além disso, o processo de inovação social desenvolvido por eles foi inspirado no processo de inovação tradicional esboçado por Van de Ven, Polley, Garud e Venkateram (2008). Nesse caso, o processo é dividido em três fases: iniciação, desenvolvimento e dimensionamento (Bhatt & Altinay, 2013). Na fase de iniciação, identifica-se a necessidade social a partir de um interesse coletivo considerado, busca-se uma solução viável e fazem-se levantamentos acerca dos recursos necessários para implementar a proposta. Logo, é uma fase destinada à reflexão e ao refinamento da ideia, procurando identificar oportunidades e capacidades orientadas a solucionar problemas sociais. A fase de desenvolvimento é o momento em que a ideia de inovação social é concretizada e colocada

em prática a partir de experimentações, pesquisas, testes e protótipos. Portanto, é uma fase destinada a consolidar as relações com investidores, a fim de ter acesso a recursos mais restritos e, assim, solidificar a nova ideia. Já a fase de dimensionamento é a etapa em que ocorre o crescimento da iniciativa, atingindo um maior número de pessoas, geralmente com o apoio de organizações externas, por meio de colaborações e alianças que potencializem a geração de valor social. Dessa forma, é uma fase de maior contato com o beneficiário da inovação social e de colaboração com outras organizações do setor social. Este modelo, composto pelas três fases detalhadas, foi utilizado como ponto de partida para o desenvolvimento deste estudo.

### 3 Procedimentos metodológicos

#### 3.1 Abordagem da pesquisa

Para investigar as atividades que constituem as fases do processo de inovação social no contexto dos negócios de impacto social, adotou-se uma abordagem qualitativa. Essa abordagem foi escolhida em razão da necessidade de interpretação indutiva por parte do pesquisador para identificar informações do ambiente e dos indivíduos investigados, a partir da ressignificação que está por trás das mensagens passadas (Yin, 2016). Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos pela necessidade em descrever o fenômeno em profundidade, bem como por tentar identificar características, comportamentos, processos e mudanças, entre outros elementos que envolvem o objeto em estudo (Merriam, 2009; Yin, 2016).

#### 3.2 Seleção dos casos

Os casos investigados neste estudo foram selecionados a partir dos seguintes critérios: i) negócios ofertantes de produtos

e/ou serviços que buscam atender de forma inovadora a uma necessidade social; ii) iniciativas em estágio de desenvolvimento mais avançado, visto a necessidade de investigar o processo por completo dessas inovações; iii) casos com pelo menos cinco anos de existência, também pela necessidade de investigar processos mais avançados; e iv) negócios que geram receita com operações de mercado, especialmente com indivíduos de classes menos favorecidas. Esses critérios foram aplicados à base de negócios de impacto social (NIS) criadas pela PIPE (2021), que mapeou 1.272 desses negócios em todas as regiões do Brasil. Para alcançar os NIS mais representativos para o estudo, foi aplicado um critério adicional (v) relacionado ao recebimento de aportes financeiros de fundos de investimento de impacto. Esse critério foi utilizado, uma vez que, para receber financiamento desses fundos, o negócio deveria estar em um estágio avançado de desenvolvimento e com seu modelo de atuação validado no mercado. Diante desses critérios, visando ao alcance dos objetivos de maneira mais assertiva, os casos que se adequaram foram convidados a participar da pesquisa (fase de seleção por adesão).

A partir dos critérios adotados e da acessibilidade, nove casos foram selecionados. Para preservar o nome das organizações, optou-se por utilizar os seguintes códigos: ISA, ISB, ISC, ISD, ISE, ISF, ISG, ISH, ISI (sendo IS a abreviação de “inovação social”), como pode ser visualizado no Tabela 1. A determinação de número de casos também foi considerada levando em conta o critério de saturação dos dados (Eisenhardt, 1989), sendo este percebido a partir dos nove casos selecionados.

A partir da Tabela 1, percebe-se que os casos de inovações sociais foram identificados em áreas como saúde (plataforma de consultas e exames online, cartão pré-pago de saúde, aplicativo para diabetes), educação (metodologia de ensino para base da pirâmide), habitação (regularização fundiária em áreas urbanas), recursos humanos (o emprego

Tabela 1  
Casos de inovações sociais

Casos	Produtos/Serviços inovadores
ISA	Microcrédito para empreendedores de comunidades carentes
ISB	Plataforma de consultas e exames online para classes C e D
ISC	Cartão pré-pago para classes C e D
ISD	Serviços de redução de desmatamento de florestas e desenvolvimento de comunidades
ISE	Serviços de regularização fundiária em áreas urbanas
ISF	Serviços de gestão de resíduos, educação ambiental e profissionalização de cooperativas de lixo
ISG	Cursos online para base da pirâmide
ISH	Plataforma de empregos para base da pirâmide
ISI	Aplicativo para controle de diabetes

Nota. IS: Inovação social

para base da pirâmide), ambiental (desmatamento ambiental, gestão de materiais recicláveis e informalidade de cooperativas) e finanças (microfinanciamento para microempreendedores de comunidades carentes).

### 3.3 Coleta de dados

Após escolha dos casos, seguiu-se para a coleta de dados, sendo utilizadas técnicas de entrevista, observação e análise de documentos (Yin, 2016) e dados visuais (Banks, 2009). Essa estratégia foi norteada pelos pressupostos de Eisenhardt (1989) e Yin (2016) que apontam a importância da utilização de múltiplas fontes de dados a fim de triangular as informações. Assim, foram realizadas 21 entrevistas semiestruturadas com 17 sócios fundadores, sócios atuais, gestores e/ou colaboradores dos negócios, resultando em 834 minutos de gravações. Todas as entrevistas foram transcritas pelos próprios autores, com o objetivo de garantir maior familiaridade com os dados. Os participantes não foram identificados na análise, sendo codificados de E1 a E17.

Ressalta-se a utilização da técnica de observação participante na maior parte dos casos, de maneira que foi possível obter informações complementares sobre o objeto investigado. Nas observações foram constatados, principalmente, elementos relacionados à estrutura física e ao processo inovativo. Quanto às documentações, foram utilizados documentos como websites, contratos, folders e informações disponíveis em matérias publicadas na mídia pelas organizações pesquisadas. Para os documentos visuais, foram utilizados vídeos disponíveis na internet. Essas entrevistas foram realizadas com como base em um roteiro de seis perguntas, que pode ser visualizado no Apêndice 1.

### 3.4 Análise dos dados

Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, com base em Bardin (2004), constituída por três fases, identificadas como i) pré-análise: etapa dedicada à organização dos dados por meio de uma leitura flutuante; ii) exploração do material: fase de codificação e categorização das informações com a utilização do software Atlas.TI; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A partir da inclusão de todos os materiais coletados no software Atlas.TI, foram desenvolvidas a categorização e a codificação das informações, conforme a Tabela 2.

Após a categorização, analisou-se caso a caso e, por conseguinte, foi realizada análise cruzada em busca de padrões e divergências entre os casos. Esse processo foi acompanhado

Tabela 2  
Categorias e códigos de análise

Categorias de análise	Códigos
NIS	Histórico do NIS
	Caracterização do NIS
Fases do processo de IS (com base em Bhatt & Altinay, 2013)	Fase inicial
	Fase de desenvolvimento
	Fase de dimensionamento

de inferências e interpretações dos dados, utilizando-se dos trechos das entrevistas, das notas de campo e dos documentos para fundamentar os achados da pesquisa. Cabe destacar que, embora tenha-se iniciado a coleta de dados no campo com as categorias predefinidas, observou-se, a partir dos dados, a inclusão de mais um código *a posteriori*, denominado “fase de reestruturação”. Em seguida, compararam-se os resultados com a literatura conflitante e com a literatura semelhante, elevando o nível teórico, aprimorando as definições de construção e, ainda, aumentando a generalização teórica.

Com o propósito de conferir rigor à pesquisa, adotaram-se procedimentos de validade e confiabilidade, seguindo algumas estratégias sugeridas por Paiva, Leão e Mello (2011). Dessa forma, este estudo utilizou a triangulação de diversas fontes múltiplas de evidências (entrevista, documentos, dados visuais e observação direta); a repetição do roteiro de entrevista com informantes de diferentes níveis de gestão; o detalhamento da trajetória metodológica percorrida, documentando os procedimentos realizados até o alcance dos resultados; a triangulação dos pesquisadores para evitar vieses interpretativos; e a busca pela saturação dos dados.

## 4 Análise e discussão dos resultados

A análise foi dividida em quatro etapas do processo de inovação social no intento de descrever as atividades que ocorrem em cada uma das fases identificadas na literatura, sendo i) fase inicial; ii) fase de desenvolvimento; iii) fase de reestruturação; e iv) fase de dimensionamento.

### 4.1 Fase inicial

Na fase de iniciação da inovação social, notou-se que a primeira atividade constatada nos processos analisados foi a identificação de uma necessidade social, estando presente em todos os negócios estudados. Foi nesse sentido que os empreendedores investigados se questionavam sobre como eles poderiam melhorar a qualidade de vida de seu público-alvo.

Na maior parte dos casos (ISA, ISC, ISD, ISE, ISG, ISH e ISI), a necessidade social foi delimitada a partir da experiência que os empreendedores detinham em suas áreas anteriores de atuação, corroborando as colocações de Murray et al. (2010) e Silva e Segatto (2020), as quais indicam que a ideia pode surgir em virtude de experiências antecessoras dos empreendedores. Essa identificação pode ser evidenciada no seguinte excerto: *“Eu já trabalhava [...] em um projeto de regularização fundiária”* (ISE\_E10).

Em alguns casos (ISA, ISC e ISG), a ideia para a inovação surgiu também por meio de *benchmarking*, no intento de buscar ideias com valor social agregado em outros países, mas que estivessem dentro do escopo da área dos sócios fundadores, como pode ser confirmado no seguinte trecho: *“A gente ‘benchmarquiou’ Portugal, Quênia, Índia, EUA, mas porque uns tinham as melhores soluções e as mais modernas e outros porque tinham mercados mais parecidos com o Brasil”* (ISC\_E7).

Alguns gestores, como os da inovação social ISG e ISI, vivenciaram o problema antes de empreenderem, o que vai ao encontro dos estudos de Mulgan (2006) e Murray et al. (2010), que ressaltaram que a ideia pode ser delimitada a partir de um problema vivenciado pelo empreendedor ou por um motivo pessoal crítico. Inclusive, isso é comum, tendo em vista que, geralmente, as inovações sociais são desenvolvidas por indivíduos que já experienciaram o problema social, ou seja, conheceram de perto o problema, tornando os empreendedores mais engajados em solucioná-lo. Pode-se observar esse resultado no seguinte trecho: *“A sócia fundadora é endocrinologista, ela tem diabetes desde os sete anos”* (ISI\_E21), ao descrever os motivadores para o desenvolvimento da ISI. Isso demonstra a relevância da aproximação com os beneficiários da inovação social, que podem propiciar ideias acerca da solução do problema.

No caso específico da inovação social ISB, a ideia foi originada inicialmente a partir de uma oportunidade de mercado, mas somente após algum tempo o gestor identificou também a possibilidade de geração de impacto social. Vale ressaltar que não há uma expressa imposição de que iniciativas de inovação social não possam aproveitar oportunidades de mercado e gerar lucratividade para os sócios, pois, desde que gerem impacto social intencional, os lucros podem ser até motivadores para essas propostas de inovação (Sanzo-Perez, Álvarez-González & Rey-García, 2015).

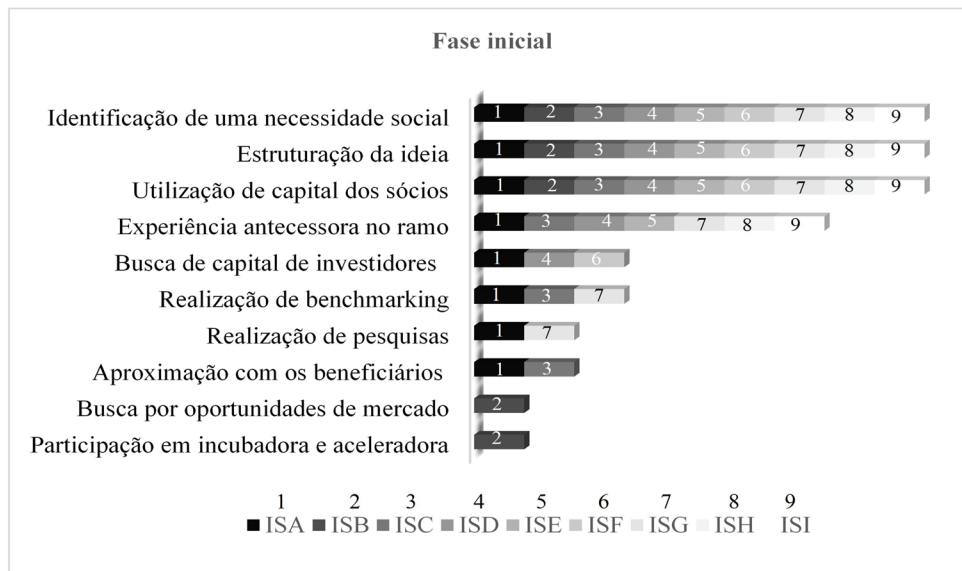
Outra atividade desenvolvida na fase inicial foram as pesquisas para melhor entendimento do campo em que se pretende atuar, como ocorreu com o caso ISF: *“Ela começou a fazer pesquisa de mercado, para começar*

*a entender o que poderia fazer com esse conhecimento de videoaula que ela adquiriu”* (ISG\_E16). A literatura vem mostrando também essa necessidade de compreender o perfil do público-alvo das inovações sociais (Murray et al., 2010). Inclusive, os gestores relataram que, nessa fase, possuem uma aproximação ativa com seu público-alvo, para compreenderem melhor os problemas que eles enfrentam.

Quanto ao capital financeiro, identificou-se que todas as inovações sociais investigadas necessitaram de capital próprio dos sócios na fase inicial. No entanto, além de capital dos sócios, ISA, ISD e ISE também buscaram capital de investidores, sendo o de ISA proveniente de investidores anjos [*“Desde o começo a gente captou dinheiro de investidores anjos”* (ISA\_E2)] e de ISD e ISE provindos de fundos de investimento de impacto [*“A empresa foi fundada no começo de 2008, e ainda naquele ano a gente teve um, na verdade a gente trouxe investidores para empresa que se tornaram sócios”* (ISD\_E9)]. Esse resultado também é apontado no estudo de Bhatt e Altinay (2013), que sinalizou a necessidade de investimentos próprios ou de terceiros para iniciar a inovação social.

Por outro lado, dos nove negócios analisados, seis não tiveram acesso a capital financeiro de investidores por impasses em razão de suas condições iniciais e por visarem à missão social. Observou-se que os fundos de investimentos investem em fases mais avançadas da inovação, e alguns não têm como foco a missão social. Por causa desses aspectos, sugere-se que, na fase de iniciação da inovação social, os negócios procurem por investidores anjos ou fundos que se interessem por inovações que gerem valor social e que ainda estejam em fases iniciais. Os estudos de Bhatt e Ahmad (2017) e Moore, Westley e Brodhead (2012) apontaram que parte dos negócios que apresentam inovações sociais ainda iniciantes apresenta restrições financeiras e dificuldades de obter financiamentos.

Pode-se destacar que algumas inovações sociais (ISA, ISB, ISC, ISG, ISH e ISI) não são inerentemente novas: o que há é a recombinação de elementos voltados para o desenvolvimento de um produto e/ou serviço associado ao aspecto social e/ou ambiental. Com isso, destaca-se que raramente as ideias sociais são totalmente novas, havendo somente combinações criativas no intento de resolver um problema social, em um contexto ainda não trabalhado (Mulgan, 2006). Tal resultado também vai ao encontro de um estudo aplicado na Turquia, no qual descobriram a profusão de inovações sociais em níveis incrementais e institucionais, sendo que inovações disruptivas foram raramente observadas



**Figura 1.** Atividades da fase inicial do processo de inovação social.

Fonte: Os autores.

em razão da dificuldade de criar mudanças radicais a partir de bases tecnológicas (Turker & Vural, 2017).

Por fim, levando-se em consideração os achados da iniciação das inovações sociais dos casos analisados, a Figura 1 apresenta um resumo das principais atividades que foram desenvolvidas pelos casos investigados (em ordem de frequência percebida nos casos).

Observa-se, a partir da Figura 1, que quatro atividades se destacam na fase inicial, quais sejam: identificação de uma necessidade social, estruturação da ideia, utilização de capital dos sócios e experiência antecessora no ramo de atuação.

#### 4.2 Fase de desenvolvimento

Observa-se que o desenvolvimento da ideia da inovação social, já delimitada na fase anterior, passa a ser desenvolvido e testado na prática (Mulgan, 2006). Em alguns casos analisados (ISA, ISB, ISD, ISE, ISF, ISG e ISI), foi possível identificar, nessa fase, o aporte financeiro de investidores no intento de contribuir com a concretização da construção das inovações sociais. Esse resultado vai ao encontro de Bhatt e Altinay (2013), que delimitaram ser essa fase propícia à consolidação de relações com investidores. Além disso, Mulgan (2006) já havia comentado sobre a importância do capital financeiro nessa fase, que é marcada por incertezas.

Adicionalmente, a fase de desenvolvimento também é caracterizada pela relevância do papel do empreendedor.

Nos casos ISC, ISD, ISE, ISF, ISG, ISH e ISI, a ideia foi desenvolvida por um dos sócios fundadores que detinham habilidades, competências, conhecimentos e experiências anteriores suficientes para a construção da inovação social. Isso certifica que os próprios empreendedores aproveitam suas habilidades, competências e conhecimentos para a construção da inovação social.

Houve casos (ISB e ISE) em que se demandou contratar capital humano para contribuir com o desenvolvimento da inovação social, assim como para o negócio. Além da contratação, a literatura sobre inovação social destaca que funcionários de organizações geradoras desse tipo de inovação devem receber treinamentos específicos da área para que isso possibilite o desenvolvimento e o avanço da proposta, uma vez que o empreendedor, em fases mais adiantadas do empreendimento, não mais consegue desenvolver todas as atividades ou acompanhá-las (Kolk & Lenfant, 2015). No entanto, essa contratação não é comum ao que acontece em empresas tradicionais, pois no processo seletivo observou-se o engajamento social como um critério elementar para escolha dos colaboradores.

Além da experiência dos sócios, houve inovações sociais que foram desenvolvidas com o apoio dos stakeholders, como no caso de ISD, ISE e ISF; com a participação de parceiros estratégicos, como no caso de ISB, ISD, ISE e ISF; com a aproximação dos beneficiários da inovação social, como no caso de ISA, ISC, ISD, ISE, ISF, ISG e ISI; bem como com a participação de aceleradoras, como



no caso de ISB e ISI. A participação de aceleradoras pode ser evidenciada no trecho a seguir: “O produto já estava em desenvolvimento dentro da aceleradora, [...] teve um aporte para o desenvolvimento do produto” (ISB\_E4). A alta complexidade dos problemas sociais com os quais lidam as propostas inovadoras de organizações dedicadas à criação de valor junto à sociedade torna comum que ocorram participações de agentes externos (Oeij et al., 2019; Silva & Segatto, 2020; Turker & Vural, 2017).

Após a construção do produto, constatou-se que alguns produtos e/ou serviços passaram por criação de testes e validações, como os casos ISA, ISB, ISC, ISD, ISE, ISF, ISG, ISH e ISI. Murray et al. (2010), em seus estudos, identificaram a relevância de se fazer testes e protótipos para um melhor desenvolvimento das inovações sociais. Mulgan (2006) sinalizou que, a partir de testes e protótipos, a inovação social pode alcançar um progresso mais rápido. Algumas evidências demonstram isso: “Foi bem conceito MPT (melhoria de processo de teste) mesmo” (ISA\_E2); “E aí a gente começa nesses dois anos e meio a testar” (ISG\_E15); “A gente colocou o projeto para validação” (ISH\_E18); “A gente passou o segundo semestre de 2014 todo montando redes, desenvolvendo tecnologia [...] a gente começou a pilotar em alguns clientes e entender como é que esse produto funcionaria e fazer ele funcionar” (ISC\_E8).

Por fim, levando-se em consideração os achados para a fase de desenvolvimento das inovações sociais dos

casos analisados, a Figura 2 apresenta um resumo das principais atividades.

A partir da Figura 2, nota-se que sete atividades se destacam, sendo elas: operacionalização da ideia, realização de testes e experimentações, aproximação com o público-alvo, desenvolvimento de competências, melhoria da ideia, busca por capital financeiro de investidores e investimento em tecnologia.

### 4.3 Fase de reestruturação

Após o desenvolvimento da ideia, notou-se uma etapa de reestruturação que ocorre após a realização de protótipos, testes, validações, contato com stakeholders, público-alvo e parceiros. A partir do desenvolvimento dos produtos e/ou serviços, observou-se que algumas das empresas passaram por uma estruturação do modelo de negócio, influenciando, sobretudo, nas inovações ISA, ISC, ISD, ISE, ISF, ISG e ISI. Os gestores perceberam alguns pontos importantes que precisariam passar por alterações pela dificuldade que estavam tendo na sustentabilidade financeira da proposta ou na própria geração de impacto social. Portanto, essa fase diz respeito ao melhoramento da inovação e às mudanças voltadas para potencializar a geração de valor social e/ou econômico.

A dificuldade em monetizar foi identificada em algumas inovações sociais (ISD, ISE e ISG), o que acarretou crises financeiras em virtude de não disporem de um modelo rentável, como pode ser visualizado no seguinte trecho: “A



**Figura 2.** Atividades da fase de desenvolvimento do processo de inovação social.

Fonte: Os autores.

*gente teve bastante dificuldade financeira para poder consolidar a nossa metodologia*” (ISE\_E11). A dificuldade em rentabilizar é um aspecto apontado no estudo de Murray et al. (2010). De acordo com Di Domenico et al. (2010), é importante que organizações direcionadas à criação de valor social e ambiental consigam gerar rentabilidade e sustentem suas propostas; uma vez que manter esse tipo de proposta apenas a partir de doações pode ser prejudicial à inovação social pela falta de regularidade das doações e pela dificuldade de consegui-las.

Com base nos casos estudados e considerando as diferenças contextuais da presente pesquisa em comparação com as fases delimitadas por Bhatt e Altinay (2013), sugere-se uma complementação em seu modelo. Assim, este estudo sugere criar a fase de reestruturação, tendo em vista que os casos analisados demonstram que, antes de sucederem a fase de dimensionamento, passam por reestruturações em virtude de dificuldades de estruturar a inovação social e de geração de receitas.

Assim, foi possível perceber que todas as inovações sociais ora estudadas, após serem introduzidas no mercado, passaram por modificações, sejam relativas a suas funcionalidades ou a outros fatores: público-alvo, entrega de valor e construção de novos produtos. Levando-se em consideração os achados para a fase de reestruturação das inovações sociais dos casos analisados, a Figura 3 apresenta um resumo das principais atividades.

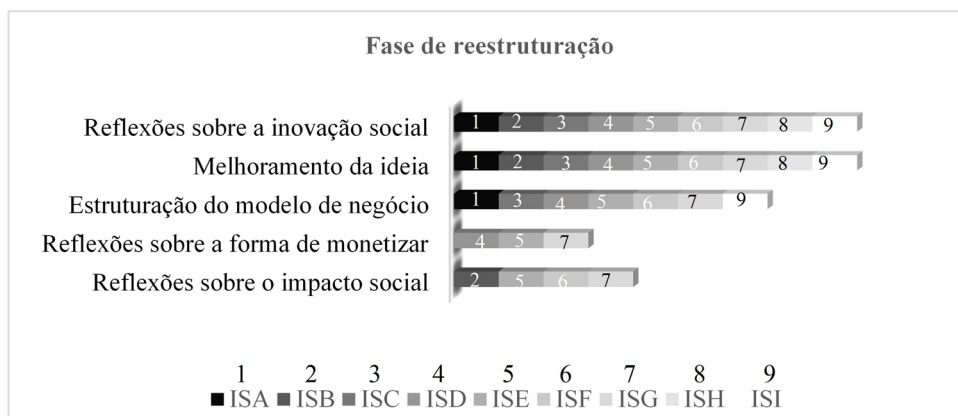
A partir da Figura 3, nota-se que três atividades se destacam na fase de reestruturação: a reflexão sobre a inovação social, o melhoramento da ideia e a estruturação do modelo de negócios.

### 4.3 Fase de dimensionamento

Na fase de dimensionamento, identificou-se que todas as inovações sociais analisadas na presente pesquisa receberam aportes de capital financeiro de fundos de investimento de impacto, ilustrando que nessa fase, especificamente, há uma carência maior de captação de recursos financeiros para a difusão da inovação social (Arena, Bengo, Calderini & Chiodo, 2018; Bhatt & Ahmad, 2017; Mulgan, 2006). O estudo de Silva et al. (2016) revela que o apoio de parceiros externos, principalmente como provedores de recursos financeiros, é fundamental para a etapa de expansão da proposta.

Adicionalmente, em todos os casos foi identificada a expansão da inovação social, ou seja, o número de beneficiários aumentou, sendo comprovado a partir da mensuração do impacto social e/ou ambiental. Essa mensuração é realizada em todos os casos, especificamente nas inovações ISA, ISB, ISC, ISD, ISE e ISF, que utilizaram como método a “Teoria da Mudança”, métrica que analisa quantitativa e qualitativamente a entrada, o processo, a saída e os resultados da inovação social. Jackson (2013) confirma ser uma das métricas mais utilizadas para mensurar o impacto social e/ou ambiental. Já ISG, ISH e ISI utilizaram dados quantitativos para verificar essa expansão, o que pode ser evidenciado no seguinte trecho: *“A gente começou a ter um envolvimento maior com os órgãos relacionados a empresas que tinha impacto social, a gente começou a ter uma mensuração até de pesquisas”* (ISH\_E18).

Além disso, foi revelado que a expansão das inovações sociais ocorreu dos seguintes modos: ISA, ISB, ISD, ISF e ISG, com a criação de novos produtos e/ou



**Figura 3.** Atividades da fase de reestruturação do processo de inovação social.

Fonte: os autores.

serviços; ISC, ISD, ISE, ISF, ISH e ISI com a agregação de valor à inovação social existente, a partir de novas funcionalidades ou melhoramentos; ISD também criou uma *joint venture* para iniciar uma nova empresa em parceria com outra organização. Outro indício de dimensionamento consistiu na contratação de mais colaboradores para os negócios ISA, ISB, ISC, ISF, ISG, ISH e ISI, uma vez que as operações dos negócios aumentaram. Nesses casos, os funcionários contratados tiveram de ser treinados.

Outras evidências relativas à expansão foram que ISA, ISD, ISE, ISF, ISG, ISH e ISI obtiveram maior aproximação com seus stakeholders; ISA, ISD, ISE, ISF, ISG e ISI estabeleceram mais parcerias estratégicas, como pode ser observado no seguinte trecho: *“Para expandir ainda mais o impacto da empresa, trabalhamos em duas frentes: parcerias com outras empresas [...] e alianças com ONGs para capacidade de todos os integrantes das comunidades”* (ISE\_E12); ISD terceirizou uma de suas atividades e estabeleceu laços a partir de alianças estratégicas; e ISI está passando por um processo de “pós-aceleração” por uma empresa de impacto social.

A aproximação com stakeholders, o estabelecimento de alianças estratégicas e os contatos com outras organizações do setor social, como forma de gerar escalabilidade para inovação social, também foram identificados no estudo empírico realizado, no contexto indiano, por Bhatt e Altinay (2013). Adicionalmente, Le Ber e Branzei (2010) destacam que as parcerias são elementos fundamentais para o desenvolvimento e a ampliação de inovações sociais, como nos casos canadenses analisados pelos autores, em que as parcerias entre empresas com e sem fins lucrativos foram fundamentais para o acesso a novas tecnologias e para a disseminação do risco das inovações entre as empresas parceiras.

Pode-se observar também uma maior aproximação de alguns casos (ISA, ISC, ISD, ISE, ISF, ISG, ISH e ISI) com os beneficiários da inovação social, em que, além de se comunicarem, os gestores do negócio puderam perceber as falhas das inovações sociais e identificar melhor como expandi-las. A literatura aponta essa como uma fase propícia para o contato com o público-alvo da inovação social, além do que tal ação ajuda a reduzir os custos de marketing e pesquisa (Bhatt & Ahmad, 2017; Bhatt & Altinay, 2013).

O presente estudo também apontou que alguns casos (ISD, ISE e ISF) estão iniciando uma aproximação com universidades e institutos de pesquisa no intento de elaborar estudos e conhecimentos para o campo, como pode ser observado na seguinte evidência: *“Então a gente tem hoje FGV e FEA-USP, começando dois estudos para nós conseguirmos ter o aprofundado real que a gente está causando”*

(ISF\_E13). Assim, revela-se que a universidade pode ser um parceiro fundamental desses negócios para a escalada das inovações, uma vez que a cooperação universidade-empresa pode promover uma melhor utilização de recursos, compartilhamento de tecnologias, maior exportação de produtos e conhecimento, bem como, a partir da ciência e tecnologia, podem ocorrer mais facilmente mudanças sociais (Segatto-Mendes & Sbragia, 2002).

Constatou-se também que todos os negócios estudados possuem website e contas em redes sociais, utilizados para divulgar seus negócios e oferecer informações para seus clientes/beneficiários, o que corrobora Mulgan (2006) ao salientar que a internet, os sites institucionais e as redes podem facilitar a disseminação da inovação.

Denota-se que todas as inovações sociais estudadas estão em fase de expansão. Contudo, algumas estão no início dessa fase, ao passo que outras estão em etapa mais avançada e encontram-se com um modelo de negócio consistente, com uma entrega de valor social e /ou ambiental propícia para a escalabilidade. Tal achado confirma o estudo de Murray et al. (2010), ressaltando que, após as inovações sociais passarem por um momento de alinhamento, exige-se um modelo de negócio consolidado. Vale destacar, no entanto, que nem todas as organizações geradoras de inovação social estão destinadas ao crescimento e à escalabilidade, pois, conforme Westley, Antadze, Riddell, Robinson & Geobey (2014), alguns casos podem manter seu foco local, sem qualquer inquietação para o crescimento e a disseminação.

Por fim, levando-se em consideração todos os achados para a fase de dimensionamento da inovação social dos casos analisados, a Figura 4 apresenta um resumo das principais atividades.

A partir da Figura 4, nota-se que seis atividades se destacam: captação de recursos financeiros, expansão da inovação social, desenvolvimento de um modelo de negócio consistente, mensuração do impacto social, investimento em marketing e aproximação do público-alvo e dos stakeholders.

#### **4.4 Proposta de modelo de análise das atividades que compõem o processo de inovação social no contexto dos negócios de impacto social**

A análise das atividades que compõem o processo de inovação social, bem como a identificação de uma nova fase (a de reestruturação) no processo proposto por Bhatt e Altinay (2013), conduziu à criação de uma proposta



**Figura 4.** Atividades da fase de dimensionamento do processo de inovação social.

Fonte: Os autores.

de modelo de análise dos componentes do processo de inovação social, conforme apresentado na Figura 5.

Com base na Figura 5, é possível notar que o processo de inovação social ocorre a partir de uma série de atividades que são exercidas em cada uma das fases. Essas atividades podem ser exclusivas a uma fase ou podem se repetir ao longo de todo o processo. Portanto, trata-se de uma série complexa e não linear de atividades, o que já foi mencionado na literatura da área (Cloutier, 2003; Oeij et al., 2019). Além disso, constatou-se a relevância do papel do empreendedor social em todas as fases, o que já vem sendo abordado na literatura (Silva et al., 2016; Turker & Vural, 2017). Este estudo mostrou que a participação do empreendedor é importante, uma vez que ele é o principal responsável pela escolha das atividades a serem desenvolvidas.

O principal avanço deste estudo está relacionado ao detalhamento das atividades que compõem o processo de inovação social. Diferente do que foi encontrado em outros estudos que investigaram as fases do processo de inovação de inovação (Belayutham et al., 2019; Benneworth & Cunha, 2015; Bhatt & Altinay, 2013; Correia-Lima et al., 2013; Herrera, 2015; João-Roland & Granados, 2020; Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010; Oeij et al., 2019; Silva et al., 2016; Silva & Segatto, 2020; Vézina et al., 2019), a presente pesquisa trouxe evidências de que o referido processo é dotado de diversas atividades distribuídas ao longo do tempo. Essas

contribuições são relevantes considerando tanto o contexto brasileiro quanto o internacional.

É importante, ainda, destacar a correspondência entre o processo de inovação social e o processo de inovação convencional em termos de fases, incluindo nomenclaturas e enfoques. No entanto, os achados deste estudo revelaram algumas atividades que são perceptíveis principalmente no processo de inovação social, como a busca pela identificação de uma necessidade social, a preocupação com o impacto socioambiental gerado, os esforços para avaliar o impacto socioambiental gerado e o ímpeto por estabelecer parcerias ao longo do processo. Assim, o presente estudo sugere que o processo de inovação social está atrelado à inovação convencional, sendo uma tipologia desse grupo maior. No entanto, algumas atividades do processo podem se diferenciar em razão dos objetivos claramente distintos entre ambas as abordagens.

## 5 Considerações finais

Como o foco principal desta pesquisa é analisar as atividades que constituem as fases do processo de inovação social no contexto dos negócios de impacto social, o estudo permitiu identificar um processo complexo que envolve inúmeras atividades em suas distintas fases. Revelou, também, a importância do papel dos empreendedores como integrantes-chave do processo de inovação social em razão da missão social assumida e do trabalho que



**Figura 5.** Modelo das atividades do processo de inovação social

Fonte: Os autores.

desempenham para tornar realidade a criação de valor social e econômico concomitantemente.

Com isso, os resultados permitiram fornecer pelo menos quatro contribuições teóricas para a literatura sobre inovação social: primeira, a identificação de atividades presentes no processo de inovação social, atividades ainda não constatadas em outras pesquisas; segunda, a investigação de um ator (negócios de impacto social) que possui um dos ambientes mais propícios para o desenvolvimento de inovações sociais, despertando a atenção de outros pesquisadores da área para esse tópico relevante; terceira, a apresentação pormenorizada

de como as inovações sociais são criadas, desenvolvidas e implementadas nesses negócios; e quarta, a identificação de uma fase complementar no processo proposto por Bhatt e Altinay (2013), denominada fase de reestruturação, o que permitiu conduzir à criação de uma proposta de modelo processual do desenvolvimento da inovação social.

Essa fase de reestruturação desvela que o processo de inovação social não é linear, em razão de sua recursividade em ser continuamente revisitado e reavaliado para atender de forma mais efetiva às necessidades sociais que motivaram sua criação. Cabe destacar que esse é um dos principais desafios

do negócio de impacto social que se propõe a desenvolver inovações sociais. Além disso, este estudo também sugere que o processo de inovação social está alinhado ao da inovação tradicional em termos de etapas e nomenclaturas. No entanto, difere dele em várias atividades, em virtude dos objetivos distintos entre essas duas formas de inovação.

Como contribuição prática, o estudo permite que os negócios de impacto social utilizem o modelo criado como parâmetro, no intento de identificar atividades que podem ser desenvolvidas na organização para potencializar a criação, o desenvolvimento, a reestruturação e a difusão da inovação social. Sugere-se também que os negócios de impacto social reflitam sobre cada uma das atividades apresentadas, pois nem todas podem fazer sentido para seu nicho de atuação. Além disso, embora o modelo apresente as atividades dentro das fases nas quais elas foram mencionadas com maior intensidade no campo, essa alocação pode variar de acordo com o tipo do negócio e as escolhas da equipe gestora. Portanto, todas as fases mostram um ato de reflexão constante, para que não se torne um processo automático, respeitando a individualidade de cada organização.

Faz-se necessário mencionar que este estudo possui, como limitação, a impossibilidade de generalizações dos achados para a população, posto que não houve intenção de revelar elementos que pudessem ser estendidos para um número maior de casos. No entanto, ressalta-se que a inviabilidade da generalização dos resultados é consequência das escolhas metodológicas da pesquisa, em que se buscou a profundidade das investigações em um reduzido número de casos, característica própria da pesquisa qualitativa. Neste estudo, por consequência, buscou-se a generalização analítica dos resultados.

A partir da realização do presente estudo, foi possível identificar oportunidades de pesquisas, como o estudo da inovação social sob a ótica da teoria dos stakeholders; especificamente, sugere-se investigar o nível de engajamento dos stakeholders envolvidos no desenvolvimento de inovações sociais e analisar a intensidade de engajamento ao longo das fases. Sugerem-se também novas pesquisas sobre o processo de inovação social aqui desenvolvido, buscando uma validação do modelo. Adicionalmente, a partir das atividades reveladas neste estudo, pesquisas que utilizem métodos quantitativos poderiam analisar como esses elementos se comportam ao longo do tempo, buscando novas evidências sobre a intensidade das atividades ao longo das fases do processo de inovação social.

## Referências

- ARENA, M., BENGIO, I., CALDERINI, M., & CHIODO, V. (2018). Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space? *Technological Forecasting and Social Change*, 127, 154-165. doi: 10.1016/j.techfore.2017.05.035
- BAGNO, R. B., SALERNO, M. S., & SILVA, D. O. (2017). Models with graphical representation for innovation management: A literature review. *R&D Management*, 47(4), 637-653. doi: 10.1111/radm.12254
- BANKS, M. (2009). *Dados visuais para pesquisa qualitativa* (Coleção Pesquisa Qualitativa). Porto Alegre: Bookman Editora.
- BARDIN, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3 ed). Lisboa: Editora Edições.
- BARKI, E. (2015). Negócios de impacto: Tendência ou modismo? *GV-executivo*, 14(1), 14-17. doi: 10.12660/gvexec.v14n1.2015.49183
- BELAYUTHAM, S., IBRAHIM, C. K. I. C., ZULKIFLI, A. R., & IBRAHIM, N. (2019). A dual-functional social innovation process model for low-cost houses through university-enabled initiative. *Construction Innovation*, 19(2), 126-148. doi: 10.1108/CI-07-2017-0062
- BENNEWORTH, P., & CUNHA, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: Reflections in theory & practice. *European journal of innovation management*, 18(4), 508-527. doi: 10.1108/EJIM-10-2013-0099
- BHATT, P., & AHMAD, A. J. (2017). Financial social innovation to engage the economically marginalized: Insights from an Indian case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5-6), 391-413. doi: 10.1080/08985626.2017.1287961
- BHATT, P., & ALTINAY, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772-1792. doi: 10.1080/08985626.2017.1287961
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. doi: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162513001236#:~:text=10.1016/j.techfore.2013.05.008

- CARL, J. (2020). From technological to social innovation—the changing role of principal investigators within entrepreneurial ecosystems. *Journal of Management Development*, 39(5), 739-752. doi: 10.1108/JMD-09-2019-0406
- CAVAZOS-ARROYO, J., PUENTE-DÍAZ, R., & AGARWAL, N. (2017). Análise de alguns antecedentes da intenção empreendedora social entre os residentes do México. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 180-199. doi: 10.7819/rbgn.v19i64.3129
- CHALMERS, D. M., & BALAN-VNUK, E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7), 785-810. doi: 10.1177/0266242612465630
- CLOUTIER, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* (Working Paper n. 0314). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/272566640\\_Qu'est-ce\\_que\\_l'innovation\\_sociale](https://www.researchgate.net/publication/272566640_Qu'est-ce_que_l'innovation_sociale)
- COMINI, G., BARKI, E., & AGUIAR, L. T. D. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração* (São Paulo), 47(3), 385-397.
- CORREIA-LIMA, B. C., COSTA, J. S., CABRAL, A., SILVA-FILHO, J. C. L., & SANTOS, S. M. (2013). Humor no Ceará como inovação social: Uma análise do ambiente técnico e institucional. *Gestão e Sociedade*, 7(18), 343-368. doi: 10.21171/ges.v7i18.1836
- CUNTZ, A., FORAY, D., & MOSTOVOVA, E. (2020). On the economics of social innovation—a conceptual framework and its policy implications. *Innovation*, 1-19. doi: 10.1080/14479338.2020.1735394
- D'AMARIO, E. Q., & COMINI, G. M. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: Uma proposta de escala para sua classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 104-122. doi: 10.7819/rbgn.v22i1.4037
- DAWSON, P., & DANIEL, L. (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21. doi: 10.1504/IJTM.2010.033125
- DI DOMENICO, M., HAUGH, H., & TRACEY, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x
- DIONÍSIO, M., & VARGAS, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International business review*, 29(2), 1-12. doi: 10.1016/j.ibusrev.2019.101641
- EICHLER, G. M., & SCHWARZ, E. J. (2019). What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability*, 11(2), 522. doi: 10.3390/su11020522
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. doi: 10.2307/258557
- FOROUDI, P., AKARSU, T. N., MARVI, R., & BALAKRISHNAN, J. (2020). Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. *Industrial Marketing Management*, 93, 1-21. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.03.026
- GARUD, R., TUERTSCHER, P., & VAN DE VEN, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819. doi: 10.1080/19416520.2013.791066
- GROOT, A., & DANKBAAR, B. (2014). Does social innovation require social entrepreneurship? *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17-26. doi: 10.22215/timreview/854
- GRUBER, W., & MARQUIS, D. (1969). Research on the human factor in the transfer of technology. In W. H. Gruber, & D. Marquis, *Factors in the transfer of technology* (pp. 255-282). Cambridge, Mass: MIT Press.
- HERRERA, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.01.036
- JACKSON, E. T. (2013). Interrogating the theory of change: Evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110. doi: 10.1080/20430795.2013.776257

- JOÃO-ROLAND, I. S., & GRANADOS, M. L. (2020). Social innovation drivers in social enterprises: Systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 775-795. doi: 10.1108/JSBED-12-2019-0396
- KOLK, A., & LENFANT, F. (2015). Partnerships for peace and development in fragile states: Identifying missing links. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 422-437. doi: 10.5465/amp.2013.0122
- KUMAR, V., PERSAUD, A. N. S., & KUMAR, U. (1996). To terminate or not an ongoing R&D project: A managerial dilemma. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(3), 273-284. doi: 10.1109/17.511838
- LE BER, M. J., & BRANZEI, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation. *Business & Society*, 49(1), 140-172. doi: 10.1177/0007650309345457
- LEE, R. P., SPANJOL, J., & SUN, S. L. (2019). Social Innovation in an interconnected world: Introduction to the special issue. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 662-670. doi: 10.1111 / jpm.12513
- LETTICE, F., & PAREKH, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158. doi: 10.1504/IJTM.2010.033133
- MCQUILTEN, G., WARR, D., HUMPHERY, K. & SPIERS, A. (2020). Ambivalent entrepreneurs: Arts-based social enterprise in a neoliberal world. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 121-140. doi: 10.1108/SEJ-03-2019-0015
- MERRIAM, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MONGELLI, L., RULLANI, F., RAMUS, T., & RIMAC, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159, 301-305. doi: 10.1007/s10551-018-4050-8
- MOORE, M., WESTLEY, F. R., & BRODHEAD, T. (2012). Social finance intermediaries and social innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 184-205. doi: 10.1080/19420676.2012.726020
- MULGAN, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. doi: 10.1162/itgg.2006.1.2.145
- MULGAN, G., TUCKER, S., ALI, R., & SANDERS, B. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. London: University of Oxford, Young Foundation.
- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., & MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: The Young Foundation.
- OEIJ, P. R., VAN DER TORRE, W., VAAS, F., & DHONDT, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243-254. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.028
- PAIVA, F. G. Jr., LEÃO, A. L. M. S., & MELLO, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190
- PESSANHA, H. (2014). O movimento CHOICE e a criação de negócios de impacto no Brasil. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 2(1), 01-09. doi: 10.32888/cge.v2i1.12646
- PETRINI, M., SCHERER, P., & BACK, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225. doi: 10.1590/S0034-759020160207
- PHILLIPS, W., LEE, H., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N., & JAMES, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. doi: 10.1177/1059601114560063
- PIPE (2021). *3º Mapa de negócios de impacto social + ambiental*. Recuperado de [https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3\\_MapadeImpacto\\_Relatorio\\_Nacional.pdf](https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_MapadeImpacto_Relatorio_Nacional.pdf)
- POL, E., & VILLE, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of socio-economics*, 38(6), 878-885. doi: 10.1016/j.soccec.2009.02.011
- SAJI, B. S., & ELLINGSTAD, P. (2016). Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 256-274. doi: [https://www.researchgate.net/publication/294275834\\_](https://www.researchgate.net/publication/294275834_)



Social\_innovation\_model\_for\_business\_performance\_and\_innovation#:~:text=DOI%3A-,10.1108/IJPPM-10-2015-0147,-Authors%3A

SANZO-PEREZ, M. J., ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I., & REY-GARCÍA, M. (2015). How to encourage social innovations: A resource-based approach. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 430-447. doi:10.1080/02642069.2015.1015517

SEGATTO-MENDES, A. P., & SBRAGIA, R. (2002). O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. *RAUSP Management Journal*, 37(4), 58-71. Recuperado de <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3704058.pdf>

SILVA, R. L. M., & SEGATTO, A. P. (2020). Por dentro da caixa preta da inovação social: Proposição de um modelo teórico-explicativo sobre o seu processo de desenvolvimento e sugestões para pesquisas futuras. *Revista de Administração IMED*, 10(1), 3-22. doi: 10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3535

SILVA, R. L. M., TAKAHASHI, A. R. W., & SEGATTO, A. P. (2016). Scaling up social innovation: A meta-synthesis. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134-163. doi: 10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163

THOMAS, R. J. (1993). *New product development: Managing and forecasting for strategic success*. New York: John Wiley & Sons.

TURKER, D., & VURAL, C. A. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 98-113. doi: 10.1016/j.techfore.2017.03.019

UTTERBACK, J. M. (1971). The process of innovation: A study of origination and development of ideas for new scientific

instruments. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 18(4), 462- 470. doi: 10.1109/TEM.1971.6448350

VAN DE VEN, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42.

VAN DE VEN, A., POLLEY, D., GARUD, R., & VENKATERAM, S. (2008). *The innovation journey* (pp. 21-66). Oxford: Oxford University Press.

VAN DER HAVE, R. P., & RUBALCABA, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. doi: 10.1016/j.respol.2016.06.010

VÉZINA, M., BEN SELMA, M., & MALO, M. C. (2019). Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise. *Management Decision*. 57(6), 1399-1414. doi: 10.1108/MD-01-2017-0090

WESTLEY, F., & ANTADZE, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The innovation journal*, 15(2), 1-19. Recuperado de [https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/strategies\\_for\\_scaling\\_social\\_innovation.pdf](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/strategies_for_scaling_social_innovation.pdf)

WESTLEY, F., ANTADZE, N., RIDDELL, D. J., ROBINSON, K., & GEOBEY, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canadá. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260. doi: 10.1177/0021886314532945

YIN, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (Coleção Métodos de Pesquisa). Porto Alegre: Penso Editora.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO PARA OS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

1. Características gerais da organização – ano de fundação, número de funcionários, principais atividades desenvolvidas.
2. Quais os produtos/serviços oferecidos?
3. Como o produto/serviço oferecido atende a uma necessidade social?
4. Como ocorreu a criação, o desenvolvimento e o dimensionamento do produto/serviço desenvolvido?
5. Quais atividades fazem parte da fase de criação? E da fase de desenvolvimento? E da fase de dimensionamento?
6. Quais são os principais desafios enfrentados no desenvolvimento desta proposta?

#### Agências de fomento:

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

#### Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

#### Copyright:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

#### Análise de Plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

#### Autores:

1. Indira Gandhi Bezerra-de-Sousa, Mestre em Administração, Universidade Estadual do Piauí, Teresina, Brasil.  
E-mail: indirabs16@gmail.com
2. Andréa Paula Segatto, Doutora em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.  
E-mail: andreapsegatto@gmail.com
3. Rodrigo Luiz Morais-da-Silva, Doutor em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.  
E-mail: rodrigolms.silva@gmail.com
4. Gelciomar Simão Justen, Doutor em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, Brasil.  
E-mail: simao.justen1984@gmail.com

#### Contribuição dos autores:

**1º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**3º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**4º autor:** Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.