

## 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

### Inside the Black box of the Social Innovation: Proposing a Theoretical-Explanatory Model on its Development Process and Suggestions for Future Research

*Rodrigo Luiz Morais-da-Silva(1); Andréa Paula Segatto(2)*

1 Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil.

E-mail: rodrigo@lms.silva@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4365-519X>

2 Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil.

E-mail: andreasegatto@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8903-9256>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 10, n. 1, p. 3-22, Janeiro-Junho, 2020 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Setembro 10, 2019; Aprovado: Março 23, 2020; Publicado: Agosto 31, 2020]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3535>

#### Endereço correspondente / Correspondence address

Universidade Federal do Paraná

Programa de Pós-graduação em Administração

(PPGADM) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico,

Curitiba/PR, Brasil. CEP: 80210-170

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

A inovação social vem sendo considerada como uma resposta aos problemas que afligem a sociedade, como a pobreza, a fome e os desafios relacionados aos limites dos recursos ambientais. Embora um considerável número de pesquisas tenha sido realizado, há espaço para contribuições que se dediquem a compreender o que ocorre dentro dessa “caixa preta”, em referência ao termo utilizado por Rosenberg (1982), a fim de melhor esclarecer o processo de inovação social. Nesse sentido, este estudo tem o objetivo de analisar o processo de inovação social e propor um modelo teórico-explicativo. Para tanto, é feita uma revisão das contribuições presentes na literatura sobre modelos utilizados para explicar o processo de inovação social. Uma vez constatada falta de consenso, foi sugerido um modelo teórico-explicativo como principal contribuição deste estudo. O modelo proposto apresenta o processo de inovação social como sendo composto por sete fases: investigação, análise e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade, mudança social sistêmica. Além disso, este estudo chama atenção para o modo coletivo com que a inovação social é desenvolvida, embora os modelos publicados não revelem tal especificidade. A partir da perspectiva processual proposta, novas possibilidades de pesquisas podem ser desenvolvidas na tentativa de melhor compreender a trajetória de projetos de inovação social por meio de um olhar mais específico.

*Palavras-chave:* Inovação social, Problemas sociais, Processo, Modelo teórico-explicativo

## Abstract

Social innovation has been considered as a response to the problems that afflict society, such as poverty, hunger, and challenges related to the limits of environmental resources. Although a considerable number of researches have been carried out, contributions are still needed to better understand what happens inside this “black box”, in reference to the term used by Rosenberg (1982), in order to clarify the process of social innovation. In this sense, this study aims to analyse the process of innovation and propose a theoretical-explanatory model. Therefore, a review of the contributions present in the literature on models used to explain the process of social innovation was developed. Once there was a lack of consensus, we suggested a theoretical-explanatory model as the main contribution of this study. The model proposed presents the social innovation process as being composed of seven phases: research, analysis and proposition of solutions, formalization and pilot design, maintenance, evaluation, scalability, systemic social change. In addition, this study draws attention to the collective way in which social innovation is developed, although the published models do not reveal such specificity. From the proposed procedural perspective, new research possibilities can be developed in an attempt to better understand the trajectory of social innovation projects through a more specific look.

*Keywords:* Social innovation, Social problems, Process, Theoretical-explanatory model

## 1 Introdução

A inovação vem sendo abordada em pesquisas acadêmicas desde as primeiras décadas do século XX, época em que foi atrelada principalmente aos estudos do economista Joseph A. Schumpeter. Ao discorrer sobre o desenvolvimento econômico, o autor argumentou que os avanços da economia surgiriam a partir de mudanças na condição de equilíbrio dos agentes econômicos e, em especial, a partir da concorrência estabelecida entre as empresas (Schumpeter, [1934] 1997). A partir disso, empresas tradicionais e obsoletas perderiam espaço para novos entrantes com propostas inovadoras (Schumpeter, [1943] 1961), o que ficou conhecido como ‘destruição criadora’.

Desde então, diversos estudos e definições conceituais foram concebidos, a fim de compreender e caracterizar os processos inovativos no contexto organizacional. Um dos conceitos adotados com maior destaque foi apresentado no Manual de Frascati, que compreende a inovação como a implementação de novos, ou significativamente melhorados, produtos, processos, métodos organizacionais ou estratégias de marketing (OECD, 2002). Embora divergências possam ser encontradas, a inovação vem sendo apontada como um dos principais meios para o crescimento de empresas, assim como o desenvolvimento regional e de nações (Freeman, 1994; Tidd, 2001).

Uma gama de estudiosos da área de inovação se dedicou a explorar especificamente a forma como a inovação poderia ajudar a resolver problemas relacionados à pobreza no mundo. Nesse sentido, pesquisadores dedicaram-se a desenvolver conceitos que expressariam a realidade de novas formas inovativas, como as inovações disruptivas (Christensen, 1997), as inovações frugais (Lim, Han, & Ito, 2013; Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2011), as inovações para a base da pirâmide (Cholez, Trompette, Vinck, & Reverdy, 2012; Prahalad & Hart, 2002), as tecnologias sociais (Dagnino, Brandao, & Novaes, 2004; Freitas & Segatto, 2014), bem como as inovações sociais, tema principal deste estudo.

A inovação social pode ser entendida uma forma de abordar problemas sociais, como aqueles relacionados à saúde, alimentação e pobreza, de modo inovador, buscando um melhor patamar de qualidade de vida para a sociedade. Embora existam diferentes conceitos na literatura, a inovação social pode ser definida como novos arranjos sociais “que têm uma meta social (...) com o objetivo de atender a uma necessidade, formular uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais” (Crises, 2016, tradução nossa). Em outra definição, Mulgan (2006, p. 146 tradução nossa) argumenta que esse tipo de inovação é representado por “atividades e serviços inovadores que são motivados pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais”.

Quanto aos estudos realizados sobre a inovação social na área de ciências sociais, Cajaiba-Santana (2014) e Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan e James (2015), por meio de uma análise integrativa das publicações da área, identificam que os temas mais debatidos são: o papel do empreendedor social, as relações estabelecidas e a importância do ambiente institucional. No entanto, uma visão processual da forma como a inovação social é desenvolvida ainda não foi discutida com a devida profundidade. Adicionalmente, os modelos apresentados na literatura, apresentam o processo de desenvolvimento da inovação social como sendo isolado e realizado apenas por uma organização.

Essa lacuna teórica já foi apontada por outros pesquisadores que argumentam sobre uma carência de pesquisas que se dediquem à análise do processo de inovação social (Lettice & Parekh, 2010), destacando o limitado conhecimento acerca desse processo, principalmente no contexto interorganizacional (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013). Nesse sentido, cabe inserir o termo “caixa preta”, utilizado originalmente por Nathan Rosenberg nos estudos sobre a inovação tecnológica. À época, o termo foi utilizado pelo autor com o propósito de chamar atenção para o conteúdo acerca da mudança tecnológica pela qual a sociedade passava. Ainda conforme o autor, muito se estudava sobre as características gerais e ampliadas do fenômeno da inovação e pouca importância era dada aos detalhes (Rosenberg, 1982). Tal referência pode ser resgatada para os estudos sobre inovação social, em que um olhar mais processual e detalhado é demandado, a fim de melhor esclarecer as especificidades do fenômeno.

Diante disso, o presente estudo tem o objetivo de analisar o processo de inovação social e propor um modelo teórico-explicativo para consolidação dos resultados. A escolha metodológica pela pesquisa bibliográfica deu-se pela possibilidade de aproximar o pesquisador daquilo que já foi publicado e do benefício de aproveitar o conteúdo já explorado em outros estudos para avançar o conhecimento da área (Marconi & Lakatos, 2002). Isso se deu a partir de uma vasta busca na literatura a partir de artigos publicados em periódicos científicos, identificados na base de dados Web of Science (Clarivate Analytics) e em relatórios de instituições dedicadas ao fomento da inovação social no mundo.

Pretende-se, assim, contribuir com a literatura da área a partir do desenvolvimento de um quadro explicativo capaz de demonstrar de forma detalhada o caminho percorrido desde a identificação do problema social a ser trabalhado até a forma de replicação do projeto além das fronteiras. Tal contribuição poderá permitir um olhar mais processual a essa nova forma de inovação, possibilitando até mesmo novas inquietações que levem a possibilidades de pesquisas futuras, a partir de um olhar mais específico sobre o processo de inovação social.

## 2 Inovação Social

A definição do termo inovação social ainda não é consenso entre especialistas (Cajaiba-Santana, 2014). As possíveis razões podem estar relacionadas à contemporaneidade do tema (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Phillips *et al.* 2015) e à diversidade de áreas de pesquisa envolvidas na temática (van der Have & Rubalcaba, 2016). Tal heterogeneidade de definições sobre a inovação social, embora torne o campo de pesquisa fragmentado, caracteriza-o como relevante para discussões em distintas áreas do conhecimento, com o emprego de abordagens teóricas e metodológicas diversas.

A pluralidade de enfoques no conceito de inovação social já foi abordada por van der Have e Rubalcada (2016), com a finalidade de melhorar a compreensão sobre as diversas áreas de pesquisa dentro do conceito. Com a análise integrativa de 172 publicações da área, os autores constataram a existência de quatro grandes grupos que concentram a pesquisa em inovação social: i) psicologia comunitária: foco na compreensão sobre como as mudanças generalizadas se manifestam na sociedade; ii) criatividade: enfoque no processo criativo, sob a perspectiva do *design*, de inovação em ciência, tecnologia, desenvolvimento e implementação das inovações sociais; iii) desenvolvimento local: papel da inovação social no desenvolvimento local, destaca-se o termo 'local' como uma comunidade, um bairro, uma cidade, uma zona rural ou a conexão entre eles; iv) desafios sociais: considera as inovações sociais como soluções inovadoras para as necessidades sociais não atendidas, focando em aspectos inovadores e não somente tecnológicos da inovação.

Ainda sobre as áreas principais de pesquisa, destaca-se que nenhum dos quatro grupos identificados por van der Have e Rubalcada (2016) permanece isolado dos demais, já que algumas publicações são capazes de conectá-los. Entretanto, evidencia-se uma ligação entre os estudos de desafios sociais e desenvolvimento local, mas uma conexão menos intensa dos dois temas com o criatividade e psicologia comunitária. Além disso, percebe-se que as áreas de desenvolvimento local e desafios sociais possuem maior proximidade com o campo de administração.

Nessa área, duas linhas conceituais principais se distinguem: a inovação centrada no processo social participativo do agente e a focada na inovação social como resultado. As pesquisas centradas nos processos participativos buscam compreender “a geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns” (Mumford, 2002, p. 253, tradução nossa). A partir dessa perspectiva, a inovação social é concebida por meio de ações desenvolvidas pelos próprios indivíduos envolvidos (Cajaiba-Santana, 2014), que participam ativamente das etapas de geração de ideias, seleção e execução (Dawson & Daniel, 2010). Bignetti (2011, p. 75) argumenta sobre a

necessária “participação e cooperação de todos os atores envolvidos”, o que corrobora o aspecto colaborativo dessa perspectiva.

A perspectiva da inovação social como um resultado está relacionada com o desenvolvimento de inovações com a finalidade social, porém sem a exigência da participação de todos os interessados na etapa de desenvolvimento das inovações sociais. Com esse enfoque, Mulgan (2006) afirma que esse tipo de inovação é difundido, principalmente, por organizações e empreendedores sociais. Pol e Ville (2009, p. 881, tradução nossa) destacam o conceito sem chamar atenção para o aspecto colaborativo da proposta, ao afirmarem que “uma inovação é chamada de inovação social se a nova ideia implícita tem o potencial para melhorar a qualidade ou aumentar a expectativa de vida”. Logo, pode-se dizer que essa linha conceitual está direcionada aos resultados sociais por meio da oferta de novos produtos e serviços (Nicholls & Murdock, 2012).

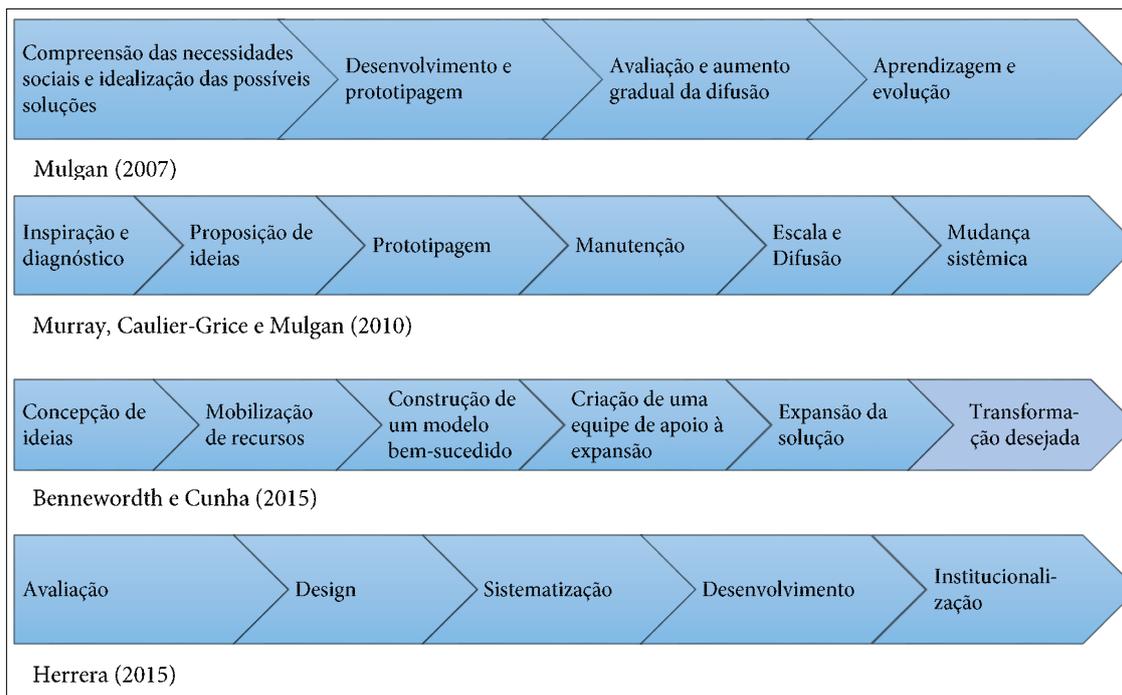
Além dessas duas abordagens, a inovação social também pode ser visualizada a partir de uma perspectiva macro e micro. Em uma compreensão macro, Bas e Guillo (2015) argumentam que a inovação social pode ser considerada como uma mudança cultural observada na sociedade, e, geralmente, atrelada ao que se espera do futuro em termos de relações sociais. Para Mulgan (2006), a partir de uma perspectiva micro, o enfoque está no modo como os empreendedores sociais se organizam para atender objetivos de melhoria em termos de qualidade de vida do cidadão.

Ao analisar as definições conceituais e as perspectivas apresentadas, pode-se perceber que a questão central é a criação de valor social, ou seja, são abordados, em linhas gerais, meios para alcançar um patamar mais satisfatório sobre a condição de vida de um grupo de pessoas por meio de ações caracterizadas como inovações sociais. Nesse sentido, a partir da reflexão sobre as definições conceituais sobre o tema, pode-se compreender que, para cada perspectiva da inovação social, pode haver conceitos com maior ou menor aderência. Entretanto, o ponto-alvo de todas é a criação de valor social a partir de ações que levem à melhor qualidade de vida de uma população. Desse modo, o foco é o aspecto social da inovação (Maclean, Harvey, & Gordon, 2013) e a criação de valor social (Marshall, 2011).

### **3 Processo de Inovação Social**

Uma das áreas de pesquisa em inovação social está relacionada à exploração das fases desse tipo de inovação, ou seja, um enfoque processual dentro das discussões da área. A Figura 1 ressaltam as explicações sobre o processo de inovação apresentadas na literatura. Ressaltam-se as contribuições de Mulgan (2007), Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015).

**Figura 1.** Processo de inovação social



**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir da revisão da literatura (2019).

O processo de inovação social, para Mulgan (2007), é constituído por quatro etapas:

- i. compreensão das necessidades sociais e idealização das possíveis soluções: enfoque na identificação da problemática social envolvida. Após a identificação, as possíveis soluções são trabalhadas, dando origem a ideias envolvendo, por exemplo, tecnologia, novos ou combinados conhecimentos;
- ii. desenvolvimento e prototipagem: relacionado à verificação empírica da ideia tomada na etapa anterior. Essa etapa, geralmente, ocorre rapidamente em função da motivação de seus proponentes, bem como pela necessidade da população a ser atingida. Embora nem sempre o produto ou serviço desenvolvido esteja pronto para o mercado, alguns testes, a fim de melhorá-lo, somente podem ser realizados a partir das primeiras aplicações práticas;
- iii. avaliação e aumento gradual da difusão: enfoque na análise sobre os aspectos positivos e negativos, se existentes, do produto ou serviço em questão. Caso seja considerado suficiente para aquilo a que se propôs, são delineadas estratégias para a propagação do impacto social, como a replicação, adaptação, e até modelos de franquias;
- iv. aprendizagem e evolução: diz respeito aos caminhos alternativos que as iniciativas desenvolvidas, formalizadas e difundidas podem tomar a partir da experiência empírica adquirida a partir de certo tempo. Cabe ressaltar que esses novos direcionamentos podem transformar a inovação social para além das expectativas de seus criadores.

Para Murray *et al.* (2010), o processo desse tipo de inovação ocorre em seis etapas:

- i. inspiração e diagnóstico: momento em que todos os fatores que destacam a necessidade da inovações social são analisados de forma aprofundada, indo além da problemática aparente;
- ii. proposta de ideias: a partir da problemática levantada, propostas inovadoras são sugeridas de modo a contemplar soluções específicas;
- iii. prototipagem: etapa em que as ideias são verificadas na prática por meio de testes com os principais interessados;
- iv. manutenção: ocorre quando os produtos ou serviços de inovação social se tornam uma prática diária e, portanto, são identificados os fluxos financeiros que dão sustentabilidade à iniciativa no longo prazo;
- v. escalada e difusão: etapa em que são formuladas estratégias para o crescimento da inovação social e, dessa forma, os benefícios gerados são ofertados a uma maior quantidade de pessoas;
- vi. mudança sistêmica: consiste no objetivo geral da inovação social e envolve a interação de elementos que vão além da inovação em si, como: engajamento de movimentos sociais, novos modelos de negócios, implementação de leis e regulamentos, desenvolvimento de infraestrutura. Dessa forma, as inovações sociais pioneiras levam a outras inovações sociais e mudanças sistêmicas, a fim de garantir benefícios sociais de forma ampliada.

Para Benneworth e Cunha (2015), o processo de inovação social pode ser organizado em seis etapas, divididas em dois blocos. O primeiro concentra as etapas de concepção de ideias, mobilização de recursos e construção de um modelo bem-sucedido. Já o segundo é responsável pela expansão da solução, criação de uma equipe de apoio para a expansão da iniciativa e, por fim, o alcance da transformação desejada. Dessa forma, o problema social é identificado e soluções são construídas no primeiro bloco, assim como a formalização e expansão da iniciativa são desenvolvidas no segundo bloco, a fim de alcançar a inovação social delineada.

Herrera (2015) compreende o processo de inovação social a partir de cinco etapas: i) avaliação: detecção ativa da situação e análise da oportunidade e das capacidades; ii) *design*: geração de ideias e incubação; iii) sistematização: mapeamento da organização, processo de integração e documentação; iv) desenvolvimento: prototipagem, avaliação e melhoria; v) institucionalização: ampliação da inovação social para outros ambientes.

A partir da análise das etapas do processo de inovação social desenvolvidas por Mulgan (2007), Murray *et al.* (2010), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015), observa-se divergência entre números de etapas e a caracterização do processo por cada um dos estudos. Cabe ressaltar que esses estudos foram identificados a partir de pesquisas em periódicos científicos, por meio do portal Web of Science (Clarivate

Analytics) e relatórios de organizações do setor dedicadas a fomentar a inovação social no mundo, como a The Young Foundation. Além disso, existe uma demanda sobre um maior número de pesquisas focadas no processo de inovação social (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013; Lettice & Parekh, 2010).

#### 4 Inovação Social Desenvolvida por meio de Parcerias

Devido à magnitude dos problemas sociais enfrentados pelos diversos países e à impossibilidade de atuação efetiva dos governos em solucioná-los, as organizações focadas no atendimento às necessidades sociais surgiram como um meio para melhorar a qualidade de vida das pessoas, principalmente aquelas localizadas nos países em desenvolvimento (Austin, 2010). Entretanto, devido à complexidade dessas questões, termos como parcerias, alianças, colaboração e redes sociais têm sido usados constantemente para abordar acordos colaborativos constituídos com o propósito de abordar problemas sociais (Mandell & Steelman, 2003).

Dessa forma, assim como os problemas sociais, as soluções propostas devem ser amplas e eficientes, a fim de combatê-los da melhor forma. Westley e Antadze (2010) afirmam que a inovação social pode ser considerada como algo que transcende setores e níveis de análise e, por isso, não está restrita ao empreendedor ou a empresa social, mas sim ao sistema em que esses agentes interagem. Portanto, pode-se dizer que as inovações sociais surgem a partir da interação entre atores no sistema social e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo e da cooperação (Neumeier, 2012), revelando a importância das cooperações envolvidas na inovação social.

Conforme Phillips *et al.* (2015), a inovação social é um processo interativo moldado a partir da combinação de conhecimentos obtidos por meio de uma gama de organizações engajadas na mudança social positiva. Ainda segundo os autores, não apenas o conhecimento é gerado a partir das relações estabelecidas, mas também recursos e capacidades. Tal ênfase no desenvolvimento de capacidades já foi dado por Ziegler (2010, p. 256, tradução nossa), em que “a inovação social é realizada por meio de novas combinações de capacidades”.

No contexto da inovação social, já foi destacada a participação de alguns agentes no processo colaborativo, a fim de alcançar uma mudança social. Entre esses atores, destacam-se o governo, os investidores, empresas sociais e tradicionais. Os governos, nesse tipo de inovação, podem deixar os papéis de reguladores e arrecadadores de tributos para posições mais colaborativas, de apoio a iniciativas de criação de valor social (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). Dessa forma, pode-se dizer que os governos estão atuando em conjunto com outros atores no combate aos problemas sociais (Ojo & Mellouli, 2018). O apoio governamental, quando não existente, principalmente em ambientes institucionais frágeis, caracterizados pela falta de regras, confiança e

infraestrutura, como definido por Kolk e Lenfant (2015a), dificulta o desenvolvimento e a ampliação das inovações sociais.

Outro ator apontado pela literatura para as inovações sociais são os fundos de investimento de impacto (Clarkin & Cangioni, 2016). Uma vez que empresas sociais ou aquelas focadas no desenvolvimento e operação de inovações sociais são em grande parte sem fins lucrativos ou mantêm uma tendência à priorização das questões sociais em detrimento das questões econômicas, dificuldades são encontradas na obtenção de financiamentos. Isso faz com que fundos de investimentos, interessados na maximização dos valores investidos, não se sintam interessados no financiamento de organizações sociais (Bhatt & Altinay, 2013). Entretanto, observa-se uma crescente oferta de recursos originados de estruturas diferenciadas dos fundos de investimentos tradicionais, chamadas de fundos de investimento de impacto.

Um investimento de impacto busca produzir resultados sociais positivos, que não seriam possíveis sem seu aporte de capital (Brest & Born, 2013). De acordo com Clarkin e Cangioni (2016), esse tipo de investimento é considerado como uma maneira para que recursos do mercado financeiro sejam utilizados para resolução de problemas sociais e ambientais. A definição conceitual dessa forma de investimento é dada pelo *Credit Suisse* e pela *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2012, p. 5, tradução nossa), que o consideram como “um investimento feito com a intenção primária de criar impacto social mensurável com algum retorno financeiro (...). O investimento pode enfrentar alguma desvantagem financeira, mas não deve ser considerado como uma doação”.

Além da relevância dos fundos de investimento de impacto, também foi identificado na literatura que o contato com outras empresas sociais é algo importante para o desenvolvimento de inovação social. Isso permite que ocorram ações de mimetismo, quando uma empresa social se espelha em outra para formular suas estratégias, trocar experiências e até criar a possibilidade de fusão enquanto forma de ampliação da criação de valor social (Bhatt & Altinay, 2013).

As parcerias desenvolvidas com as empresas tradicionais também foram evidenciadas como relevantes na literatura. De acordo com Le Ber e Branzei (2010), a partir do estabelecimento dessas parcerias, a filantropia, necessária para alguns casos de inovação social, é alcançada. Além disso, os autores destacam a possibilidade do estabelecimento de parcerias com esses agentes para o desenvolvimento de competências e acesso a novas tecnologias. A relevância das parcerias foi identificada em estudos que, ao analisarem quatro relações de parcerias entre empresas com e sem fins lucrativos no Canadá, concluíram que foram fundamentais para o acesso a novas tecnologias e a disseminação do risco das inovações entre as empresas (Le Ber & Branzei, 2010).

Ao destacar a relevância de atores como governo, investidores, outras empresas sociais e tradicionais para o desenvolvimento das inovações sociais, pode-se dizer que a capacidade de se relacionar com esses e outros agentes é uma questão relevante para as empresas focadas em inovação social.

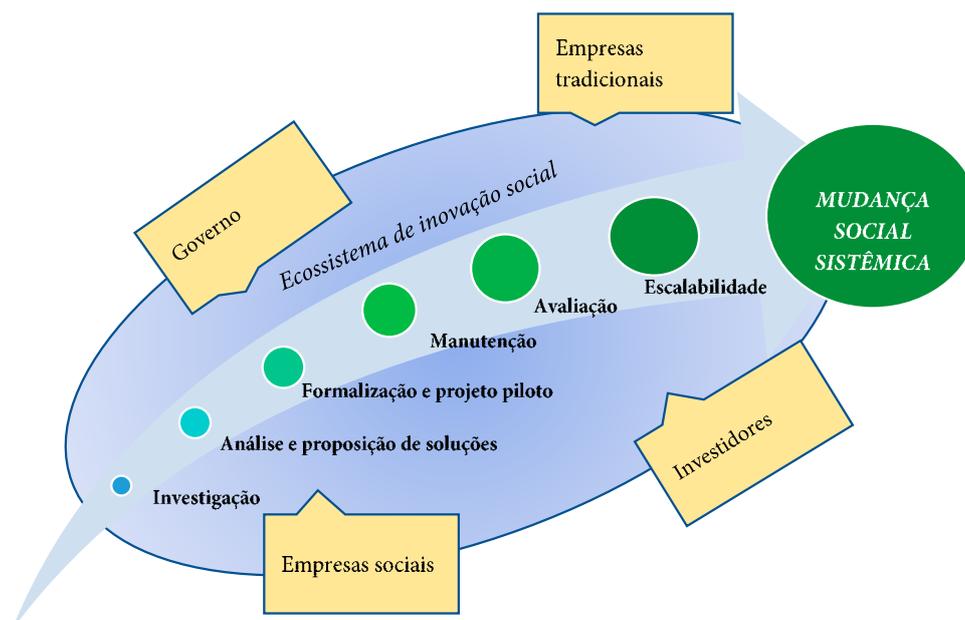
## 5 Proposição do Modelo Teórico-explicativo

Ao relacionar os modelos do processo de inovação social apresentados na literatura, conforme a Figura 1, com a relevância das parcerias para o desenvolvimento e implementação dessa forma de inovação, pode-se perceber que há uma certa desconexão. De um lado, os modelos projetam processos isolados e focados em processos internos. De outro lado, a literatura vem demonstrando que a inovação social não ocorre de forma individual e restrita a um agente, mas sim dentro de um contexto e repleto de intervenções e interações com o exterior.

Além disso, foram constatadas divergências entre as explicações sobre o processo de inovação social identificadas na literatura. Para tanto, propõe-se um agrupamento, considerando as similaridades observadas nos modelos apresentados na literatura, para que seja possível a unificação das proposições teóricas apresentadas no campo. Cabe ressaltar que o modelo de processo proposto foi desenvolvido considerando não apenas os autores citados na seção anterior, mas também contribuições teóricas identificadas na literatura de inovação social como um todo, cujo foco não se restringia ao processo de inovação social em si, mas que ajudariam a compreender a trajetória de uma inovação social.

Diante das duas limitações, tanto em relação ao modo isolado como o processo de inovação social vem sendo tratado, como quanto ao fato das divergências nos processos apresentados na literatura, este estudo busca revisitar o modelo de inovação social. Portanto, a Figura 2 representa as sete fases do processo de inovação social proposto e as interações com o ambiente externo e seus atores.

**Figura 2.** O processo de inovação social



Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira etapa do processo proposto, a investigação, envolve a observação e análise cuidadosa do ambiente social do entorno. É motivada a partir da existência de um problema social não solucionado ou classificado como insolúvel e, portanto, exige do empreendedor social, quando o caso, a missão de diagnosticá-lo e propor soluções inovadoras (Murray *et al.*, 2010). Essa é uma das etapas em que o empreendedor social possui maior destaque no processo de inovação social, pois seu diferencial está na missão social assumida (Phillips *et al.*, 2015).

Após a investigação das necessidades sociais existentes, a segunda etapa do processo é a análise e proposição de soluções, a fim de suprir tais demandas, uma vez que tal capacidade de reconhecer oportunidades são características do empreendedor social (Phillips *et al.*, 2015). Nesse momento, o empreendedor social e sua equipe, se existentes, discutem as propostas concorrentes, analisam os impactos sociais esperados *versus* viabilidade econômica de cada projeto. Conforme Lettice e Parekh (2010), o empreendedor social necessita decidir previamente quais as fontes de recursos para seus projetos: próprios, obtidos por meio de ações filantrópicas (Maclean *et al.*, 2013) e/ou parcerias estratégicas (Estensoro, 2015; Le Ber & Branzei, 2010).

Em seguida, na terceira etapa do processo de inovação social, dá-se início à formalização e projeto piloto responsável pelo teste empírico da ideia formulada. Nesse momento, atividades de planejamento são desenvolvidas com o objetivo de levantar quais são as necessidades para o desenvolvimento de produtos e serviços com foco na dimensão social. Além disso, ações para a formalização das organizações focadas em inovações sociais são tomadas, principalmente, pela ação do empreendedor, com o objetivo de legalizar a atividade. Ainda dentro dessa etapa, um projeto piloto poderá ser desenvolvido, a fim de testar empiricamente a proposta e, com isso, identificar se as ações corretivas devem ser tomadas (Mulgan *et al.*, 2007).

A quarta etapa está relacionada com a atividade de inovação social em si, ou seja, a manutenção da proposta. Como as necessidades sociais já foram investigadas, avaliadas e testadas, as iniciativas de inovação social poderão ser levadas a campo, a fim de solucionar o problema em foco. Destaca-se que tal atuação pode envolver, por exemplo, a ocupação de ‘vazios institucionais’ em ambientes frágeis, caracterizados pela precária infraestrutura, indefinição de regras e ausência de governança e confiança (Kolk & Lenfant, 2015b).

A avaliação, quinta etapa do processo proposto, consiste na análise e reflexão sobre a iniciativa de inovação social. São considerados os resultados sociais e a sustentabilidade financeira do projeto. Caso a proposta atinja um nível satisfatório de desempenho e existam oportunidades para ampliar a criação de valor social, a iniciativa poderá partir para a próxima etapa. Entretanto, cabe destacar que nem todas as inovações sociais estão destinadas à disseminação, uma vez que algumas podem manter sua atuação local sem possibilidade para o crescimento (Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014).

A sexta etapa estabelecida nesse estudo consiste na ampliação da atuação para além das dimensões locais originais (Bhatt & Altinay, 2013), o que pode ser chamado de escalabilidade. Dessa forma, com o objetivo de aumentar o impacto social, as organizações focadas em inovação social desenvolvem estratégias de replicação, criam redes e desenvolvem conhecimento, além de experiência e reputação (Westley *et al.*, 2014).

Cabe destacar que a escalabilidade de uma inovação social pode ser discutida a partir de duas perspectivas. A primeira diz respeito ao local em que a inovação será implementada e pode ser dividida em dois conjuntos: ampliação e intensidade (Smith & Stevens, 2010). A estratégia de ampliação busca o atendimento a outras regiões geográficas, com o objetivo de beneficiar um número maior de pessoas (Taylor, Dees, & Emerson, 2002). Já a estratégia de intensidade está relacionada com a capacidade de criar valor social para o mesmo grupo de pessoas, seja por meio da melhoria do serviço ofertado ou pelo aumento do número de opções disponibilizadas à população (Taylor *et al.*, 2002).

A segunda está relacionada com a forma como o processo de ampliação da inovação ocorre. Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) sugerem que elas ocorrem entre dois extremos de um *continuum*: i) disseminação: o empreendedor social, ou líder do projeto de inovação social, compartilha informações com outros empreendedores ou empresas sociais, a fim de que esses agentes coloquem a prática a proposta em outras regiões (ampliação de baixo custo e baixo controle); ii) ramificação: a escalabilidade da inovação social se dá por meio do desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, também chamadas de filiais, vinculadas à empresa social inicial.

O estudo de meta-síntese realizado por Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016), desenvolvido a partir das contribuições de estudos de caso sobre meios para dar escalabilidade às empresas geradoras de inovação social, apresenta os seguintes elementos como relevantes para esse processo de profusão da proposta: (i) empreendedor: capacidade de motivar colaboradores e parceiros, experiência e habilidade política; (ii) organização: credibilidade e reputação, cultura organizacional participativa, treinamento dos colaboradores, habilidade de tornar o modelo menos dependente do líder, estrutura e estratégia adaptáveis a novos ambientes, qualidade do produto ou serviço, inovação incremental adaptada para os novos usuários, experiência no negócio, experiência prévia com parceiros, desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional; (iii) ambiente externo: suporte governamental, filantropia, parcerias de capital e de competência, envolvimento de membros da comunidade local, existência de outras empresas sociais. Esses elementos foram identificados pelos autores como relevantes para o processo de ampliação da proposta de criação de inovações sociais.

A sétima etapa definida está relacionada com a mudança social sistêmica esperada. Para isso, a inovação social deve transpor barreiras para alcançar um número

maior de pessoas, em diferentes lugares, do local para o regional, do nacional para o global (Westley & Antadze, 2010). Dessa forma, a missão de difundir a proposta, buscando maximizar a mudança social e resolver os problemas em questão, é realizada (Perrini, Vurro, & Costanzo, 2010). Entretanto, a maior parte das inovações sociais não atinge a etapa da mudança sistêmica (Westley *et al.*, 2014). Além das sete fases, o modelo teórico-explicativo apresentado engloba alguns dos atores do ecossistema de inovação social para representar o fato de que essa forma de inovação social não ocorre de modo isolado.

## 6 Discussão e Sugestões para Pesquisas Futuras

As explicações de Mulgan (2007), Murray *et al.* (2010), Benneworth e Cunha (2015) e Herrera (2015) sobre o processo de inovação social são dadas na literatura de modo a contribuir com entendimento desse processo. No entanto, o número de fases abordado pelos autores difere, sendo composto, respectivamente, por quatro, seis, seis e cinco etapas. Além disso, divergências são encontradas na forma de explicação das fases, bem como são demandadas novas pesquisas com esse enfoque particular (Chalmers & Balan-Vnuk, 2013; Lettice & Parekh, 2010).

Além disso, devido à magnitude dos problemas sociais enfrentados por esse tipo de inovação, necessita-se de propostas amplas para que obtenha sucesso (Westley & Antadze, 2010). Isso possibilita um complemento de competências e aprendizado mútuo (Neumeier, 2012), revelando a importância das cooperações envolvidas na inovação social. Nesse sentido, essa inovação pode ser desenvolvida a partir de parcerias entre organizações engajadas na mudança social positiva (Phillips *et al.*, 2015).

Nesse sentido, o modelo teórico-explicativo aqui proposto faz uma revisão sobre as contribuições destacadas e, de forma complementar, utiliza outras referências da literatura para buscar novos indícios que auxiliam no detalhamento do assunto. Adicionalmente, apresenta uma visão mais realista do processo coletivo em que a inovação social é desenvolvida. A partir do detalhamento sugerido sobre a forma como ocorre o processo de inovação social, futuras pesquisas podem se dedicar a estudar temáticas específicas em cada fase do processo, como os seguintes exemplos:

- a. fase de investigação: Como são identificados os problemas sociais que serão abordados pelos empreendedores sociais? Quais são as principais dificuldades encontradas nessa fase? Quais são os principais motivadores que dão início ao projeto de inovação social?
- b. fase de análise e proposição de soluções: Como são exploradas e analisadas as alternativas para solução do problema identificado? Como os agentes externos interferem nessa etapa do processo de inovação social?
- c. fase de formalização e projeto piloto: Como os projetos de inovação social

- são formalizados em termos de estrutura legal? Quais as principais barreiras para a legalização desse tipo de projeto?
- d. fase de manutenção: Como implementar e manter uma inovação social no longo prazo? Como o ambiente institucional influencia na manutenção da proposta? Quais são os principais desafios na gestão de organizações geradoras de inovação social?
  - e. fase de avaliação: Quais os indicadores utilizados para avaliar uma inovação social? Como as medidas de avaliação tradicionais (focadas em ganhos financeiros) podem ser adaptadas para projetos com foco em impactos sociais?
  - f. fase de escalabilidade: Como aumentar o número de indivíduos beneficiados pela inovação social? Como a restrição de recursos pode interferir na escalabilidade de uma inovação social e quais são as alternativas?
  - g. fase de mudança social sistêmica: Como atingir a mudança social sistêmica? Como o crescimento do projeto, para além de fronteiras domésticas, pode interferir na ideologia que deu origem à inovação social em questão?

Esses são apenas alguns questionamentos que poderiam dar origem a questões de pesquisas futuras. Tais sugestões foram feitas com base no modelo teórico-explicativo apresentado sobre o processo de inovação social. Embora as possibilidades de avanço na área e da relevância teórica supracitada, deve-se admitir que o modelo apresentado advém de um esforço analítico no campo teórico e, portanto, há necessidade de verificações empíricas futuras que corroborem à estrutura construída ou instiguem novos esforços para aperfeiçoá-la. Ressalta-se também que não se almeja desqualificar as contribuições publicadas sobre o processo de inovação social, mas sim sugerir uma explicação alternativa, unificada e detalhada sobre o fenômeno de modo a contemplar e representar um número maior de projetos da área de inovação social.

## 7 Considerações Finais

Este estudo buscou analisar o processo de inovação social e propor um modelo teórico-explicativo para consolidação dos resultados. Para tanto, um estudo detalhado das contribuições apresentadas na literatura foi desenvolvido. Ao constatar divergências entre números de etapas, bem como suas conceituações, e a forma coletiva com que essa forma de inovação é desenvolvida, o presente estudo propôs um modelo teórico composto por sete fases, envolvendo: investigação, análise e proposição de soluções, formalização e projeto piloto, manutenção, avaliação, escalabilidade e mudança social sistêmica. Além disso, as parcerias utilizadas no processo de desenvolvimento da inovação social também foram representadas no modelo proposto.

Como contribuição para o campo empírico, ao desvelar o processo de inovação social de forma detalhada, este estudo contribui com o desenvolvimento da temática ao propor uma visão específica sobre a forma como a inovação social pode ser desenhada. Com isso, espera-se que empreendedores e gestores de organizações com foco na dimensão social consigam visualizar de forma linear e ilustrativa o processo esperado para a condução da inovação social até as fases de escalabilidade e mudança sistêmica. Além disso, apesar de não necessariamente todas as fases do modelo proposto se verificarem em toda e qualquer inovação social, devido ao caráter generalista do modelo apresentado, as explicações permitem chamar a atenção de gestores para fases nem sempre consideradas no campo.

Como contribuição teórica, o modelo teórico-explicativo proposto diferencia-se dos demais à medida que busca conciliar as diferentes visões sobre o fenômeno, além de considerar outras contribuições da literatura para explicar cada fase, bem como as parcerias utilizadas durante seu processo. Desse modo, o objetivo central desse estudo foi atendido ao demonstrar de forma detalhada as etapas que um projeto de inovação social percorre, desde as primeiras ideias e investigações acerca do problema em questão e das possibilidades de atuação até a mudança social sistêmica a um nível nacional ou internacional, ou seja, chamar atenção para a caixa preta da inovação social.

## Referências

- Austin, J. (2010). *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bas, E., & Guillo, M. (2015). Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 275–290.
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 508–527.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772–1792.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3–14.
- Brest, P., & Born, K. (2013). When can impact investing create real impact. *Stanford Social Innovation Review*, 21(4), 33–48.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward: a conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- 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.
- Cholez, C., Trompette, P., Vinck, D., & Reverdy, T. (2012). Bridging access to electricity through BOP markets: between economic equations and political configurations. *Review of Policy Research*, 29(6), 713–732.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clarkin, J., & Cangioni, C. (2016). Impact investing: a primer and review of the literature. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(2), 135–173.
- Credit Suisse, & Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2012). *Investment for impact: how social entrepreneurship is redefining the meaning of return*. Recuperado em 10 agosto, 2016, de [http://www.longfinance.net/images/reports/pdf/cs\\_impactinvesting\\_2012.pdf](http://www.longfinance.net/images/reports/pdf/cs_impactinvesting_2012.pdf).
- Crises - Le Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. (2016). *Les innovations sociales*. Recuperado em 01 novembro, 2016, de <http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Dagnino, R., Brandao, F., & Novaes, H. (2004). Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil. p. 01-50.

- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9–21.
- Dees, J., Anderson, B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford Social Innovation*, 1(4), 24–33.
- Estensoro, M. (2015). How can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. *Systemic Practice and Action Research*, 28(6), 527–545.
- Freeman, C. (1994). Innovation and growth. In Rothwell, R., & Dodson, M. (Eds.), *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. p. 78-93.
- Freitas, C. C. G., & Segatto, A. P. (2014). Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(2), 302–320.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468–1474.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015a). Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: the role of social innovation partnerships in a conflict-affected region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287–303.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015b). Partnerships for peace and development in fragile states: identifying missing links. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 422–437.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships relational processes of social innovation. *Business & Society*, 49(1), 140–172.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139–158.
- Lim, C., Han, S., & Ito, H. (2013). Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. *Technovation*, 33(12), 391–404.
- Maclea, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747–763.
- Mandell, M., & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations: the importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197–224.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183–198.
- Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134–163.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations Technology Governance Globalization*, 1(2), 145–162.

- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Basingstoke Press.
- Mumford, M. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: The Young Foundations.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48–69.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.), *Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. p. 01-30.
- OECD. (2002). *Frascati manual: proposed standard practice for surveys on research and experimental development*. Paris.
- Ojo, A., & Mellouli, S. (2018). Deploying governance networks for societal challenges. *Government Information Quarterly*, 35(4), 106–112.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: from opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515–534.
- 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.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation*, 6(4), 34–43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 1–26.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Smith, B., & Stevens, C. (2010). Different types of social entrepreneurship: the role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional*, 22(6), 575–598.

- Taylor, M., Dees, G., & Emerson, J. (2002). The question of scale: finding an appropriate strategy for building on your success. In Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (Eds.), *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. New York: Wiley. p. 117-139.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: an emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923–1935.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 1–19.
- 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 Canada. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology*, 54(4), 38–45.
- Ziegler, R. (2010). Innovations in doing and being: capability innovations at the intersection of Schumpeterian political economy and human development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 255–272.