

# Práticas efetivas na geração da inovação social

*Iraci de Souza João*

*Doutoranda em Administração de Organizações – FEARP – USP e professora do IFTM*

*e-mail: iracijoao@yahoo.com.br*

*Simone V. R. Galina*

*Professora do departamento de Administração da FEARP – USP*

*e-mail: svgalina@usp.br*

## Resumo

A inovação social (IS) enfoca os desafios sociais buscando maneiras eficientes de minimizá-los, e por isso é principalmente desenvolvida por empresas cuja missão é social. Porém os estudos nessa área são escassos e a construção de um campo teórico robusto é necessidade latente tanto na esfera acadêmica como empresarial. O objetivo do trabalho foi identificar quais as práticas que interferiram positivamente no processo de inovação social das empresas sociais, e que deveriam ser difundidas visando aumentar a geração da IS. Foi realizada uma revisão da literatura e entrevistas semiestruturadas com três empresas sociais. Os resultados apontam que a IS ocorreu tanto de forma planejada como ocasional, e que o diálogo entre a equipe de trabalho; participação em redes específicas de IS; *brainstorming*; *benchmarking*; equipe multidisciplinar altamente motivada; novos enquadramentos para os problemas sociais; estrutura organizacional horizontalizada e envolvimento da comunidade são práticas eficientes e eficazes na geração da inovação social.

**Palavras-chave:** Inovação social, empresas sociais, práticas gerenciais.

## Abstract

Social innovation (SI) focuses on social challenges seeking efficient means to minimize or solve them, and thus it is mainly carried out by companies with a social mission. However, the studies in this area are scarce and construction of a robust theoretical field is a latent need in the academic and business sectors. The paper's objective is to identify which of the practices in the innovation process interfere positively in the social innovation and which should be disseminated for increasing the generation of SI. A literature review and semi-structured interviews were conducted with three social enterprises. The results indicate SI occurred in both a planned and an accidental manner, and that the dialogue between the work team; participation in specific SI networks; brainstorming; benchmarking; formation of highly motivated multidisciplinary teams; new frameworks for existing social problems; horizontal organizational structures and involvement of the community are efficient and effective practices in generating SI.

**Keywords:** Social Innovation, Social Business, management practices

## 1.Introdução

A temática inovação social (IS) vem se destacando nos últimos anos nas esferas acadêmica, governamental e empresarial, devido a crescente demanda da sociedade pela abordagem dos problemas sociais de maneira efetiva<sup>1</sup>. Segundo Mulgan (2006) a IS se refere a produtos e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social, ou seja, o principal intuito não é obter vantagem competitiva e retornos acima da média, mas sim, gerar valor social. Dessa forma, busca-se o desenvolvimento da inovação social para minimizar e/ou solucionar problemas sociais onde nem o poder público e nem a iniciativa privada atuaram de maneira satisfatória. De acordo com Bignetti (2011, p. 4) “a inovação social surge como uma das formas de se buscarem alternativas viáveis para o futuro da sociedade humana”. Contudo, o mesmo autor alerta para o fato de que os estudos sobre inovação social ainda são escassos e que conseqüentemente não há um corpo de conhecimentos consolidado na área.

A principal diferença entre a inovação de negócios e a inovação social se encontra em termos de resultados e relacionamento, em novas formas de cooperação e colaboração, por isso, as métricas do processo, modelos e métodos usados na inovação comercial ou tecnológica, por exemplo, nem sempre são diretamente transferíveis para a economia social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Essa constatação nos leva a refletir sobre a necessidade de desenvolver estudos que abordem especificamente a gestão da inovação social, a fim de promover ferramentas e modelos que auxiliem as organizações a aumentarem sua capacidade de gerar inovação social e conseqüentemente o bem-estar social. Dessa forma, este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais as práticas desenvolvidas por inovadores sociais que poderiam aumentar a capacidade de gerar a IS?*

Segundo Mulgan (2006) a IS é predominantemente difundida por organizações cuja missão é social. Por sua vez, a empresa social (ES), criada a partir da década de 90, foi concebida para ser um modelo híbrido de organização que possui uma missão social, porém a realiza por meio da eficiência econômica, trabalhando tanto com metas econômicas como sociais.

Assim, para estudar a inovação social optou-se por utilizar como unidade de análise a empresa social, uma vez que ela apresenta um contexto favorável para o desenvolvimento da IS. Borzaga e Bodini (2012) apresentam cinco razões que justificam a maior ocorrência de inovação social nesse tipo de organização: 1) a missão da empresa social também visa o bem-estar social; 2) a distribuição de lucros na ES é restrita, atraindo maior participação da comunidade local na empresa e gerando capital para investir em pesquisas; 3) há variado mix de recurso, incluindo receitas de vendas, subsídios e ajudas governamentais e lucro retido; 4) estrutura de governança (*multi-stakeholders*) que atrai voluntários e garante forte alinhamento entre os objetivos da organização e os da comunidade; e 5) habilidade não apenas para inovar, mas também para replicar e escalonar a inovação.

Diante desse contexto, o objetivo do estudo foi identificar quais as práticas que interferiram positivamente no processo de inovação social das empresas sociais, e que deveriam ser difundidas visando aumentar a geração da IS, e, conseqüentemente, melhoria do bem-estar social. Especificamente, pretendeu-se aprofundar o conhecimento sobre ES e sua relação com a inovação, bem como o processo de geração da inovação social.

O desenvolvimento da pesquisa se justifica primeiramente pela própria contribuição ao estado da arte a respeito do tema inovação social, na medida em que propõe a identificar

---

<sup>1</sup> Na área acadêmica, por exemplo, há três periódicos dedicados ao tema e só em 2012, houve seis chamadas especiais por artigos que abordassem a temática.

práticas efetivas que facilitam o processo de geração de inovação social, uma das lacunas da literatura.

Para o campo de estudos sobre empresa social, o trabalho também apresenta contribuição teórica relevante, uma vez que evidencia como ocorre a geração e difusão da inovação social, ou seja, discute um dos aspectos da gestão das empresas sociais, campo pouco explorado na literatura de ES, porém importante para manutenção e crescimento desse tipo de organização.

Além do avanço teórico, outra importante justificativa para trabalhos nessa área é a própria contribuição social do estudo, uma vez que ele colabora para o desenvolvimento prático das empresas sociais, e essas por sua vez possuem importante papel no desenvolvimento socioeconômico. Elas priorizam o valor social sobre o econômico (CHELL; NICOLOPOULOU; KARATAS-ÖZKAN, 2010) e são uma resposta bem-vinda ao abordar as questões do desenvolvimento humano que o governo ou a iniciativa privada não pode (ou não irá) resolver (CORNELIUS, 2007).

## **2. Inovação social**

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

Segundo Borzaga e Bodini (2012) a partir dos anos 2000, a temática ganhou maior destaque, sendo criadas outras instituições de pesquisa especializadas, como: *Center for Social Innovation* da Escola de negócios de Stanford nos Estados Unidos fundado em 2000, *Centre for Social Innovation* no Canadá, iniciado em 2004, *Social Innovation Exchange* criado pela *Young Foundation* em Londres em 2005, *Social Innovation* no Japão fundado em 2005, e o *Netherlands Centre for Social Innovation* na Holanda criado em 2006.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE a inovação social é necessária porque muitos desafios sociais são resistentes a abordagens convencionais adotadas na tentativa de resolvê-los. Nesse sentido, Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) afirmam que a inovação social se apresenta como uma solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente e sustentável, ou apenas que gere maior valor que as práticas existentes, e que os resultados alcançados sejam auferidos por toda a sociedade em vez de particulares.

A inovação social, segundo Huddart (2012) são destinadas a substituir estruturas políticas obsoletas e instituições inapropriadas com novos meios para melhorar os resultados de questões como: desenvolvimento de sociedades mais inclusivas, redução da pobreza ou minimização dos impactos ambientais. Assim, de acordo com Dawson e Daniel (2010) geralmente o *input* que desencadeia o processo de IS é social. Por esse motivo, Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) defendem que a inovação social é a melhor construção para a compreensão e produção duradoura da mudança social, uma vez que é guiada por um olhar sistêmico, ao contrário da inovação de negócio, onde o demasiado foco em ganhos

comerciais resulta em uma falta de consciência da importância das dimensões sociais para uma mudança bem sucedida.

Dado o caráter sistêmico, a complexidade dos desafios, e a necessidade de se fazer diferente, a inovação social não tem limites fixos: ela acontece em todos os setores: público, privado e sem fins lucrativos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). A inovação social pode ser incremental, quando se trabalha, por exemplo, para melhorar uma solução já existente, ou radical, quando a sua adoção implica em transformar abordagens, situações e comunidades (OECD, 2010). A IS costuma propor meios perturbadores alterando os padrões de produção, consumo e distribuição (HUDDART, 2012; OECD, 2010).

Sintetizando, a inovação social nada mais é que novas respostas às necessidades e desafios sociais (OECD, 2010) que muitas vezes se utiliza da recombinação pragmática de domínios de conhecimento existentes (KINDER, 2010). Dessa forma, tanto o processo como os resultados da inovação social são relevantes (OECD, 2010).

## **2.1 Inovação de negócio e inovação social**

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

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

A partir da classificação sugerida, evidencia-se a primeira diferença considerável entre os dois tipos de inovação: o objetivo. Enquanto a inovação de negócio é motivada pela maximização do lucro (MULGAN et al. 2007) e está ligada ao mercado e a concorrência, a inovação social tem como ponto de partida noções de benefícios sociais e a busca por melhoria da qualidade de vida (DAWSON; DANIEL, 2010). Ou seja, a inovação de negócio tem como objetivo a captura de valor e a inovação social a geração de valor (BIGNETTI, 2011).

Em segundo lugar, e seguindo a mesma linha de pensamento, a inovação social se diferencia da inovação de negócios em relação aos valores. Enquanto esta é orientada por valores econômicos e empresariais como aumento de produtividade, redução de custos, inserção em novos mercados, aquela se refere a valores sociais como bem-estar, qualidade de vida, inclusão social e solidariedade (ECHEVERRÍA, 2008). O autor ainda ressalta que uma inovação social só é relevante na medida em que se orienta por tais valores e gera vantagem competitiva para toda a sociedade. Segundo Pol; Ville (2009) se faz inovação pensando em como ela pode beneficiar os seres humanos.

A terceira diferença está relacionada ao processo de inovação. Segundo o manual de Oslo as atividades inovadoras de uma empresa dependem em partes de interações com as fontes

de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros, sendo que elas funcionam como fontes de conhecimento e de tecnologia, porém o foco é a organização. Assim, a interação com o ambiente ocorre para se identificar o desejo e/ou necessidade do consumidor e/ou aquisição do conhecimento ou outros recursos de que a empresa necessita. A IS também não ocorre em “laboratórios” ou “escritórios”, mas ao nível da prática social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), que envolve dependência mútua, cooperação, confiança, forte envolvimento entre inovador e beneficiário (coprodução), aprendizado coletivo, e onde novas relações sociais são criadas (KINDER, 2010; BIGNETTI, 2011).

Kinder (2010) ainda acrescenta que geralmente o inovador tecnológico necessita de uma visão mais focada a fim de se concentrar no desenvolvimento de produtos, mercados e vendas. Já quem realiza a IS permite que outros ampliem a sua visão, dado que a inovação social exige um olhar sistêmico e o pensamento lateral.

A quarta dimensão diferenciadora está relacionada aos *stakeholders*. Na inovação de negócio, o principal interessado é a empresa, sendo o atendimento aos seus interesses a principal preocupação do inovador. Já no caso da inovação social, a relação é mais complexa, uma vez que a IS tem a necessidade de satisfazer o interesse da empresa, da comunidade, dos doadores, dos voluntários, do governo etc, ou seja, se faz necessário gerenciar prioridades diferentes e em alguns momentos conflitantes (LETTICE; PAREKH, 2010).

Por fim, a quinta e última diferença a ser destacada é uma das mais discutidas na literatura e aborda a relação entre invenção, inovação e a gestão do conhecimento. Para que algo seja considerado uma inovação em âmbito empresarial é necessária sua inserção no mercado e aceitação dos consumidores. Já para a inovação social o importante é a sua utilização efetiva e continuada por um número cada vez maior de organização, a fim de expandir a geração do bem-estar social, ou seja, a aceitação se manifesta pelo uso cotidiano (ECHEVERRÍA, 2008).

Sendo assim, na inovação de negócio é indispensável o uso de mecanismos de proteção do conhecimento para evitar que a tecnologia desenvolvida seja utilizada por outras organizações, e a empresa consiga auferir o lucro acima da média advindo da exclusividade, como apontado por Schumpeter (1934). Por outro lado, no caso da inovação social, a geração de valor advém da legitimação e replicação das novas práticas, sendo que os grupos sociais assumem o papel desempenhado pelos consumidores na inovação de negócio, ou seja, a transformação de uma invenção social em uma inovação social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Dado essa diferença, a IS pode levar mais tempo para se tornar prática aceita, em comparação à inovação de negócio (KINDER, 2010).

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

A maior contribuição na evidenciação das diferenças (objetivo, valores, processo, stakeholders e difusão do conhecimento) entre inovação social e de negócios é demonstrar que “a gestão da inovação social se distingue da gestão tecnológica e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais desenvolvidos para a gestão tecnológica” (BIGNETTI, 2011, p. 7), e que as políticas de inovação tradicionais concebidos para a inovação

empresarial não podem ser simplesmente adaptadas à inovação social (BORZAGA, BODINI 2012).

## 2.2 Considerações sobre gestão da inovação social

Como já evidenciado, se conhece muito pouco sobre inovação social e conseqüentemente sobre sua gestão. Ao realizar uma busca nas bases: *web of science* e *scopus*, por exemplo, utilizando o termo “*Social innovation management*” encontra-se apenas o artigo de Nomura e Kubota (2007). Os trabalhos existentes geralmente tinham como objetivo principal evidenciar dificuldades e resultados da IS. Contudo, ao consultar esses estudos identificou-se 12 práticas (quadro 1) que podem levar uma organização a inovar socialmente.

Quadro 1: Práticas de IS evidenciadas pela literatura

|  |
|--|
| Conscientização individual e máximo envolvimento da equipe TAYLOR (1970)   |
| Formação de equipes multiorganizacionais TAYLOR (1970), NOMURA; KUBOTA (2007)  |
| Trabalho conjunto independente das fronteiras organizacionais e liberdade para criação TAYLOR (1970), NOMURA; KUBOTA (2007)                        |
| Gestão democrática, onde o líder direciona os esforços do grupo TAYLOR (1970)  |
| Desenvolvimento de visão lateral (enquadramentos para o problema social) LETTICE; PAREKH (2010)  |
| Ataque às causas e não somente os efeitos que geram o problema social LETTICE; PAREKH (2010), MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010)                 |
| Cocriação entre geradores e usuários da inovação e <i>feedback</i> que produz melhoria NOMURA; KUBOTA (2007), MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010) |
| Ampla difusão da inovação para outras organizações MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010), DAWSON; DANIEL (2010)                                     |
| Consideração da viabilidade econômica no desenvolvimento da IS MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010)  |
| Busca e desenvolvimento de outros mercados onde a resistência a IS é menor LETTICE; PAREKH (2010)  |
| Participação do inovador em redes de apoio específicas LETTICE; PAREKH (2010)  |
| Geração de mudança sistêmica, que resulta em novas leis, hábitos e estruturas MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN (2010)                                 |

Fonte: revisão bibliográfica

Nota-se que as práticas indicadas pela literatura estão baseadas na gestão dos recursos humanos com a criação de equipes multiorganizacionais, que extrapolam as fronteiras da organização e que possuem liberdade para criação e tomadas de decisão. Outra questão levantada é o envolvimento dos beneficiários da inovação em todo o processo e não apenas

na etapa final, o que auxilia no tratamento das causas e não apenas dos efeitos que geram o problema social, bem como possibilita novos enquadramentos para o problema social em questão. Esta cocriação pode reduzir à resistência a inovação e/ou direcionar o inovador para outro público, onde as barreiras à entrada são menores. Por fim, destaca-se a importância do inovador social participar de redes específicas de IS, onde suas necessidades possam ser mais bem atendidas.

### 3. Metodologia

A pesquisa realizada foi qualitativa e exploratória, que segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 83) “é útil quando questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões.” Inicialmente realizou-se uma minuciosa pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Ebsco*, *Web of science* e *Scopus*, utilizando as seguintes palavras-chave: *social enterprise*, *social innovation* e *social innovation management*. Houve também consultas a periódicos comerciais, sites de empresas, organizações de apoio e livros da área.

Paralelamente, adotou-se a técnica de entrevistas em profundidade, onde entre os meses de abril e julho de 2012 foram entrevistados representantes de três empresas sociais. Para a escolha das empresas sociais, foi adotada a definição do EMES que estabelece nove critérios para uma organização ser considerada uma ES (DEFOURNY; NYSSSENS, 2006).

Outro critério utilizado foi o estágio de desenvolvimento (idade) da organização. Uma delas, localizada no Brasil (Alfa) se encontra em estágio inicial. As outras duas são espanholas (Beta e Gama), e estão mais estruturadas. Nesse sentido, a Espanha é um país onde o modelo de organização estudado se encontra mais difundido, e desde a década de 80 já se registra a ocorrência de empresa social naquele país (VIDAL; CLAVER, 2004).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, onde há um roteiro e orientações gerais, mas também se permite incluir perguntas não estruturadas (HAIR Jr. et al., 2005). Este era composto por 15 questões e abordavam a formação e caracterização da empresa, seu modelo de gestão e o papel da inovação, respectivamente. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência cujas vantagens são rapidez e baixo custo (HAIR Jr. et al., 2005).

As entrevistas foram realizadas *in loco*, com o sócio fundador da empresa Alfa e Beta e diretor organizacional e de recursos humanos da empresa Gama; tiveram duração aproximada de uma hora, foram gravadas e posteriormente transcritas. Também foi consultado e analisado o site das três empresas e o Memorial de Responsabilidade Social da Gama. O quadro 2 resume as escolhas metodológicas realizadas na pesquisa.

Quadro 2: Protocolo de pesquisa

| Questão de pesquisa                                   | Objetivo geral   | Objetivos específicos                                  | Tipo de pesquisa                       | Coleta de dados   |
|---|--|--|--|---|
| <i>Quais as práticas desenvolvidas por inovadores</i> | O objetivo do estudo foi identificar quais as práticas gerenciais que interferiram | Aprofundar o conhecimento sobre ES e sua relação com a | Pesquisa bibliográfica e entrevista em | Fichas de leitura de artigos disponíveis nas bases de dados Ebsco, Web of |

|  |  |   |                            |   |
|--|--|---|----------------------------|---|
| <i>sociais que poderiam aumentar a capacidade de gerar a IS?</i> | positivamente no processo de inovação social das ES, e que deveriam ser difundida visando aumentar a geração da Inovação Social, e conseqüentemente, melhoria do bem-estar social. | inovação  | profundidade               | science e Scopus.<br>Palavras-chave de busca: social enterprise e social innovation.<br>Questões de 1 a 10 do roteiro de entrevista                                       |
|  |  | Investigar as práticas gerenciais indicadas na literatura para geração de inovação social | Pesquisa bibliográfica     | Fichas de leitura de artigos disponíveis nas bases de dados Ebsco, Web of science e Scopus.<br>Palavras-chave de busca: social innovation e social innovation management. |
|  |  | Conhecer o processo de geração de inovação social   | Entrevista em profundidade | Questões de 3,5, 6, 11, 12, 13, 14 e 15 do roteiro de entrevista  |

Fonte: elaborada pelas autoras

#### 4 Descrição dos casos analisados

##### *Empresa Alfa*

A empresa Alfa existe há quatro anos e está localizada na cidade de São Paulo, onde se encontram também todos os seus clientes, dado o raio de atuação da mesma. Sua principal atividade é a entrega de produtos orgânicos negociados pelos princípios do comércio justo. A sua origem está calcada na criação de um grupo de compras que visualizava no consumo responsável uma oportunidade de transformação socioambiental.

Cinco jovens a partir da dificuldade que o grupo de consumo encontrava em adquirir produtos provenientes da agricultura ecológica visualizaram uma oportunidade de mercado. Esta foi aliada ao desejo do grupo em empreender de maneira sustentável, onde a preocupação com lucratividade está associada à melhoria do bem estar social e ambiental. Dessa forma, foi criada a empresa Alfa, que atua como uma “praça” ligando os fornecedores, em geral pequenos produtores, aos consumidores, por meio de práticas transparentes de comercialização. Atualmente a empresa tem vivido um processo de

profissionalização da gestão a fim de ganhar eficiência, e conta com quatro sócios, sendo apenas dois da composição inicial.

### *Empresa Beta*

A empresa Beta existe há 20 anos e está localizada na cidade de Terrassa – Espanha. Assim como a empresa Alfa, a Beta trabalha com a importação, distribuição e comercialização de produtos orgânicos negociados dentro dos princípios de comércio justo e produzidos em países tradicionalmente desfavorecidos pelas práticas comerciais.

A iniciativa surgiu a partir de um grupo de pessoas membros de uma organização não governamental (ONG) que trabalhava com temas ligados a ecologia e o desenvolvimento. Segundo o entrevistado, os fundadores não tinham experiência como empreendedores ou com o comércio justo e compartilhavam apenas o desejo de trabalhar com produtos orgânicos produzidos e comercializados de acordo com os princípios do comércio justo.

Atualmente, para alguns produtos, a empresa também desempenha atividades ligadas ao processamento, como por exemplo, a torrefação do café. Paralelamente, a Beta desenvolve em parceria com uma ONG, a formação e conscientização de consumidores e para essa atividade conta com trabalho voluntário.

A empresa possui 12 colaboradores, sendo que temporariamente contrata pessoas com algum tipo de deficiência, contribuindo com a inserção laboral de pessoas com baixa empregabilidade. Dos sócios fundadores do negócio, a empresa conta com três que atuam diretamente na administração da empresa, e são chamados de junta diretiva, e os demais apenas mantêm o capital investido, mas desempenham outras atividades não ligadas a empresa.

### *Empresa Gama*

A empresa surgiu faz 13 anos e está localizada na cidade de Barcelona – Espanha. A sua criação teve como principal motivo a preocupação social com a inserção de pessoas com deficiência ou risco de exclusão social no mercado de trabalho, e foi uma iniciativa do porto de Barcelona, juntamente com mais dois apoiadores.

A empresa atua como prestadora de serviços na área de operações (produção e logística) e possui duas denominações jurídicas: uma de empresa sem fins lucrativos que visa gerar emprego para pessoas com algum tipo de deficiência mental, possuindo atualmente 80% de sua mão de obra nessas condições; e outra de empresa limitada, que visa recolocar no mercado de trabalho pessoas com alto risco de exclusão social (ex-dependentes químicos e presidiários e/ou portadores de doenças infecto contagiosas), e para tal, as emprega por período aproximado de dois anos, até que recuperem um nível desejado de empregabilidade e possam ser absorvidos por outras organizações. Ambas as empresas compartilham a mesma estrutura física, e mantêm seus colaboradores trabalhando em conjunto.

## **4.1 Análise dos resultados**

As três empresas apresentam clara missão social, sendo que a entrega do produto ou serviço está diretamente relacionada à missão da empresa, assim como defendido pela

corrente europeia. Elas também desenvolvem atividades comerciais continuamente, sendo esta a principal e em alguns casos única fonte de renda. Dessa forma, todos os gestores entrevistados demonstraram a preocupação em aumentar a eficiência do negócio. Vale ressaltar que eles visualizam as organizações como empresas de fato, que diferem das tradicionais porque tem uma missão e valores diferentes, porém necessitam desenvolver vantagem competitiva para sua manutenção e crescimento no mercado.

O crescimento da empresa é almejado, mas não no sentido de geração de lucro, e sim de aumento do benefício social. Nesse modelo, o retorno ao acionista é social, ou seja, uma empresa social é eficiente se gera condições para promover maior impacto social, e para tal, o lucro obtido com as operações é reinvestido na empresa ou em outras organizações sociais, ou tem apenas parte dele (empresa Alfa) distribuído entre os sócios.

As três empresas analisadas adotam o mesmo estilo gerencial, com predomínio de gestão participativa, onde na empresa Alfa e Beta se estende para todos os colaboradores da empresa, e na Gama se restringe a equipe administrativa. É importante ressaltar, que todas as três organizações estudadas possuem estrutura organizacional enxuta e horizontalizada.

No tocante a inovação, a principal inovação social da empresa Alfa foi à criação de um grupo de compra coletiva de alimentos orgânicos advindos do comércio justo. Esse grupo forma a principal carteira de clientes da empresa, e tem total acesso as informações sobre os produtos adquiridos, como: procedência, valor pago ao produtor, margem da empresa Alfa e custos de operação, além de receberem seus pedidos em domicílio semanalmente. Paralelamente a empresa desenvolve campanhas a fim de aumentar o número de integrantes do mesmo.

A Alfa também realizou duas outras inovações que merecem destaque: um novo modelo organizacional e um sistema de logística compartilhada. Este visa estabelecer parceria com outros pequenos distribuidores, concorrentes ou não, a fim de reduzir custos e aumentar eficiência. Esse conhecimento embora existente, segundo o entrevistado, ainda não havia sido aplicado ao ramo de atuação. Com relação ao modelo de gestão, a empresa adotou uma estrutura organizacional onde cada colaborador, independente da sua atividade, é convidado a ser sócio da Alfa, investindo capital (as vezes financiado pela própria empresa), participando ativamente do processo de tomada de decisão, dividindo resultados e responsabilidades. Vale ressaltar ainda que alguns colaboradores da empresa, que estão diretamente envolvidos nas atividades de inovação participam de rede específica de apoio a empresa social.

Para a empresa Beta, segundo o entrevistado, a inovação é fundamental para sua sobrevivência e por isso foi criado um departamento, chamado de desenho, que tem como principal objetivo realizar inovações em marketing, uma vez que essa, na visão da empresa, é a que mais contribui com o aumento de vendas, crescimento da Beta e de toda a cadeia.

A empresa Beta tem como principal inovação social o financiamento parcial da produção, uma vez que, em geral 50% do montante da venda é pago no momento do pedido e o restante, quando a mercadoria sai do país de origem. Segundo o entrevistado, essa prática para alguns fornecedores, é fundamental para que a produção ocorra.

Dos três casos analisados, a empresa Gama é a que apresenta um maior número de inovação social geradas, tanto de maneira planejada quanto ocasional. Esta ocorreu a partir do compartilhamento da mesma estrutura física entre a empresa cuja missão é empregar deficientes intelectuais e a organização que visa recolocar pessoas com risco de exclusão no mercado de trabalho. Ambas mantêm seus colaboradores trabalhando em conjunto, e

isso na visão da organização é benéfico, pois o confronto de realidades distintas dos seus colaboradores gera crescimento e desenvolvimento pessoal mútuo, sendo um dos maiores resultados sociais das duas empresas, na visão do entrevistado.

O compartilhamento de estruturas também facilita e agiliza a comunicação, acelerando o processo de tomada de decisão que é fundamental para a empresa, pois ela adotou o modelo de gestão participativa. Outro diferencial é a composição de uma equipe administrativa multidisciplinar, o que segundo o entrevistado, potencializa a geração de ideias para a resolução de problemas.

A empresa também inovou socialmente quando, a partir da realização de um *benchmarking* das práticas adotadas por um cliente da Gama, criou um programa de segurança de trabalho adaptado as especificidades da sua mão de obra. Foi necessário ainda ganhar a confiança das empresas para as quais a Gama prestava serviço, pois os seus gestores queriam ter a garantia de que o serviço terceirizado iria ser executado com profissionalismo, eficiência e segurança dos trabalhadores.

Paralelamente, a empresa Gama necessitou desenvolver um trabalho com a família dos seus colaboradores, pois segundo o entrevistado, muitos deles apresentavam resistência, uma vez que não sabiam como agir diante dessa nova realidade onde uma pessoa que até então era totalmente dependente, começava a sair de casa diariamente para trabalhar. Ou seja, a independência e a inclusão social advindas do trabalho geraram uma mudança de *status quo* do funcionário e também de seus familiares, assim como apontado por Lettice e Parekh (2010).

As práticas identificadas nas entrevistas e discutidas anteriormente foram agrupadas no quadro 3.

Quadro 3: Práticas de inovação social identificadas nas entrevistas

| <b>Práticas de inovação social</b>  | <b>Negócios praticantes</b> |
|---|-----------------------------|
| Gestão participativa  | Alfa, Beta e Gama           |
| Estrutura organizacional enxuta e horizontalizada   | Alfa, Beta e Gama           |
| Equipe dedicada à inovação (departamento)   | Beta                        |
| Compartilhamento de estrutura física entre empresas   | Gama                        |
| Equipe administrativa multidisciplinar  | Alfa e Gama                 |
| Benchmarking  | Gama                        |
| Participação dos gestores/ inovadores em grupos específicos para negócios sociais e inovação social | Alfa                        |
| Brainstorming   | Alfa, Beta e Gama           |

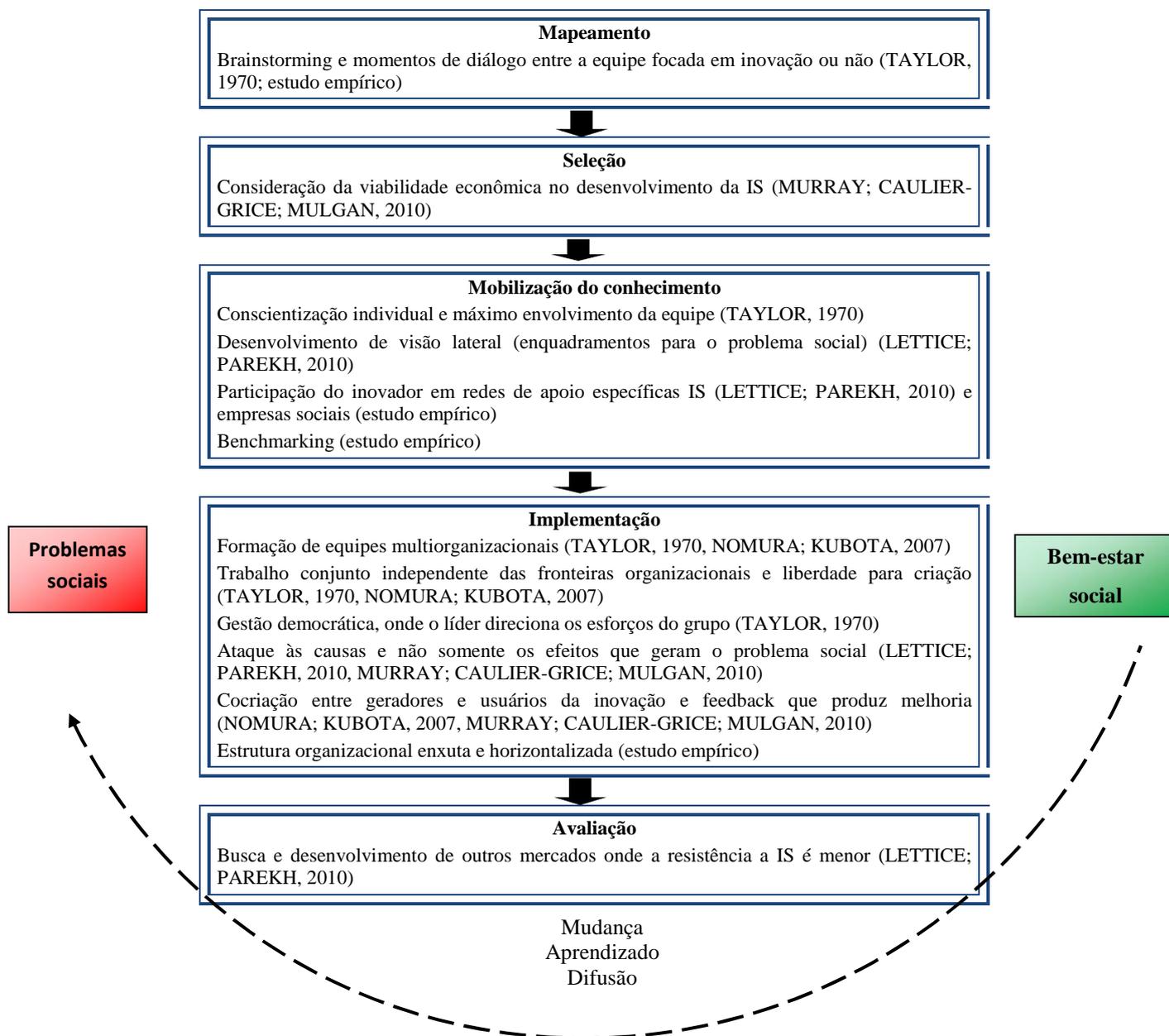
Fonte: estudo empírico

## **4.2 Framework**

Considerando tanto as práticas identificadas na literatura como as evidenciadas no estudo, e o caráter sistêmico da inovação social foi elaborado um *framework* para gestão da

inovação social (figura 1). Assim, o que desencadeia a inovação social são os desafios sociais (oportunidade ou problema) que impulsionam todo o sistema.

Figura 1: Sistema de inovação social



Fonte: elaborado pelas autoras a partir da revisão da literatura e estudo empírico

Para o processamento da entrada, devem ser adotadas as práticas mapeadas pelo estudo, uma vez que contribuem para que as organizações inovem socialmente. Estas foram organizadas seguindo as tradicionais etapas do processo de geração da inovação de negócios: mapeamento, seleção, mobilização/ aquisição de conhecimento, execução e avaliação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Dessa forma, o desafio social pode ser identificado dentro da própria organização, a partir de momentos de livres diálogos. Para selecionar quais dos desafios identificados na etapa anterior serão de fato, trabalhados pela organização, recomenda-se que além do benefício social, seja considerada a viabilidade financeira da inovação social a ser desenvolvida, ou seja, deve-se refletir se a inovação será paga pelo usuário, e nesse caso, ela deve ser ofertada a preço acessível à população em

questão, ou se será adquirida por outra organização, como uma empresa responsável socialmente ou até mesmo pelo poder público.

Na etapa seguinte são desenvolvidos e ou adquiridos os conhecimentos necessários para a geração da inovação social. Nesse momento, deve-se buscar obter o maior envolvimento possível da equipe, analisar o desafio social sob diversas perspectivas a fim de se quebrar paradigmas (pensamento lateral), realizar *benchmarking* e incentivar a participação do(s) inovador(es) em grupos de apoio a inovação e a negócios sociais.

Posteriormente, para se desenvolver a inovação social, recomenda-se a formação de equipe multiorganizacional, que pode ser composta por membros externos a organização principal (líder do processo de inovação), e também pelos beneficiários, possibilitando uma cocriação da IS. Faz-se necessária gestão democrática, amplo diálogo e ataque as “raízes” do problema social. Nessa etapa, o estudo empírico evidenciou que a estrutura organizacional enxuta e horizontalizada contribui positivamente para a geração da IS, uma vez que a comunicação tende a ser facilitada.

Por fim, na fase de avaliação, caso haja resistência por parte do público alvo da inovação social, está deve ser direcionada a outros beneficiários, que tenham menos opções de escolha e, portanto tendem a ser menos resistentes a mudança no *status quo*, que a IS costuma gerar.

Após o processamento, a inovação social é gerada e sua aplicação produz melhoria do bem estar social. Nesse momento, o *feedback* é parte fundamental do processo, pois por meio dele, gera-se aprendizado que resulta em mudança duradoura a e difusão das novas soluções, ou seja, nesse momento ocorre a aceitação social e com ela o processo é encerrado.

## 5. Considerações finais

O estudo revelou que nas empresas sociais investigadas as ações são norteadas pelo propósito social, que nos três casos motivou a criação da organização e que era inicialmente a preocupação pessoal dos empreendedores. Porém, é vidente que apesar da missão social, há forte preocupação com a manutenção e crescimento da empresa e conseqüentemente com o emprego de práticas empresarias que contribua para consecução de tais objetivos. Outra característica marcante das empresas analisadas é a estrutura organizacional enxuta e horizontalizada e a gestão participativa.

Nos três casos analisados há incentivo ao desenvolvimento da inovação, com a criação de departamento específico ou realização de *brainstorming* e momentos de diálogos entre a equipe, porém não necessariamente o foco dos trabalhos está direcionado para a inovação social. Talvez por isso a inovação social nas empresas estudadas ocorreu tanto de forma planejada, como ocasional corroborando o apontado por Rodrigues (2007).

No tocante as principais práticas que interferiram positivamente no processo de inovação social, e que deveriam ser difundidas visando aumentar a geração da IS destacam-se: amplo diálogo entre a própria equipe de trabalho com reserva de momentos específicos para isso; participação em redes específicas de IS; *brainstorming*; *benchmarking*; formação de equipe multidisciplinar altamente motivada; novos enquadramentos para os problemas sociais existentes; estruturas organizacionais horizontalizadas e envolvimento da comunidade no processo de inovação social.

Conclui-se que apesar de se ter trabalhado apenas com três empresas, o que é uma limitação do estudo, os resultados apresentam tanto contribuições gerenciais quanto acadêmicas. Estas porque explora uma temática pouco discutida em inovação social, que é a identificação de práticas de gestão da inovação social, portanto permite um avanço no conhecimento; e aquelas, pois indica aos gestores quais práticas reforçar quando se tem como objetivo a geração da inovação social.

Por fim, destaca-se uma carência de práticas nas duas primeiras etapas do processo de inovação social (mapeamento e seleção). Por outro lado, um eficiente mapeamento e seleção do problema social a ser abordado são fundamentais para a geração da inovação social, portanto como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se o desenvolvimento de estudos que tenham como objetivo estudar especificamente essas duas etapas.

## **Referências principais**

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

BORZAGA C., BODINI R.; What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. **Euricse Working Paper**, n.036 | 12, 2012.

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

CORNELIUS, N. et al. Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. **Journal of Business Ethics**. v. 81, p. 355–370, 2008.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional Framework. **Int. J. Technology Management**, v. 51, n. 1, 2010.

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

\_\_\_\_\_. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEISCALA, R.; Social innovations: structural and power perspectives. In: Hamalainen, T.J., Heiskala, R. (Eds.), **Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance**. Edward Elgar, Cheltenham, 2007.

HOWALDT; J.; SCHWARZ, M. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. **Trend Study of the International Monitoring Project (IMO)**, 2010. Disponível em: [http://www.internationalmonitoring.com/research/trend\\_studies/social\\_innovation.html](http://www.internationalmonitoring.com/research/trend_studies/social_innovation.html). Acesso em jul. 2012.

HUDDART, S. Renewing the Future: Social Innovation Systems, Sector Shift, and Innoveave. **Technology Innovation Management Review**, jul. 2012.

KINDER, T. Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability. **Int. J. Technology Management**, v. 51, n. 1, 2010.

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

LETTICE; F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice, **Int. J. Technology Management**, Vol. 51, No. 1, 2010.

MULGAN, G.; The Process of Social Innovation. **Innovations – technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, spring 2006.

\_\_\_\_\_. Social Innovation: **What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated**. London, The Young Foundation, 2007.

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

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

NOMURA, T.; KUBOTA, Y. Social Innovation Management with Resonant Individuals' Insights. In: **Picmet**, 2007, Portland. PICMET 2007 Proceedings.

OECD. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed. FINEP, 2005.

OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In: **SMEs, entrepreneurship and innovation**, OECD, 2010. Capítulo 5, p. 185 – 215. Disponível em <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/oecd\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf)>. Acesso em set. 2012.

PHILLS JR.J.A., DEIGLMEIER, K., MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, fall 2008.

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

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

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

VIDAL, I.; CLAVER, N. Work Integration Social Enterprises in Spain. Working Papers Series, 04/05, Liège: **EMES** European Research Network, 2004.

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

YOUNG, H. P.; The dynamics of social innovation, **PNAS**, v. 108, n.4, 2011.