

Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato da experiência brasileira

GRAZIELLA MARIA COMINI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ROSA MARIA FISCHER

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

EDISON QUIRINO D'AMARIO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato da experiência brasileira

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo contribuir para o avanço do campo de estudos sobre negócios sociais, particularmente sob a dimensão de inovação social. Optou-se por uma abordagem qualitativa que tem como fundamento a busca pela proximidade em relação ao objeto estudado de forma a entender os elementos contextuais e suas interrelações com mais profundidade. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva-exploratória. O método utilizado foi estudo de múltiplos casos, o qual tem a vantagem de permitir a identificação de similaridades e diferenças. Foi criada uma “régua” que permitiu classificar a lógica de atuação dos negócios sociais analisados. Evidenciou-se que os negócios sociais não são homogêneos em seu *modus operandi*: aqueles com uma lógica social têm preocupação com a profundidade na geração de valor socioambiental, mas suas inovações são implementadas em menor escala; por outro lado, os negócios sociais com uma lógica de mercado, não possuem a intencionalidade de gerar valor socioambiental em diferentes dimensões e se preocupam com maior abrangência de suas inovações. As implicações práticas desse estudo permite oferecer uma distinção entre os determinantes e as dimensões analíticas da inovação, pois poucos trabalhos utilizam a lente de resultado e a maioria dos trabalhos associa inovação social apenas às organizações sem fins lucrativos. A régua elaborada neste estudo permitiu classificar os negócios sociais em termos de sua lógica de atuação (maior ênfase no mercado ou ênfase no social) e propõe dimensões para avaliar uma inovação socioambiental.

Palavras-chave: Empreendedorismo social; Inovação social; Negócio social; Valor socioambiental.

1. INTRODUÇÃO

A emergência e expansão de empreendimentos sociais em diferentes partes do globo faz com que este fenômeno seja foco de estudo das ciências administrativas, tanto para conhecer suas características empíricas quanto para estender-lhe os conhecimentos provenientes da teoria das organizações e as possibilidades de modelar ferramentas apropriadas de gestão. O empreendedorismo social representa uma das inovações mais notáveis na sociedade civil global nos últimos tempos (Nicholls & Collavo, 2019). Baseando-se nos estudos de Prahalad e Hart (2002), acredita-se que há uma tendência de revisão de valores nas empresas tradicionais, particularmente em termos de maior consciência sobre o impacto que desejam provocar na sociedade e no meio ambiente. Como resultado, observa-se o surgimento de novos formatos organizacionais híbridos, que buscam atingir dois objetivos antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor socioambiental (Alter, 2007). Nicholls e Collavo (2019) pontuam que o empreendedorismo social é intrinsecamente um fenômeno difícil de definir e descrever. Sua própria natureza exige uma combinação de lógicas e atividades típicas para os setores social e público com lógicas e atividades associadas ao setor empresarial. Empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*), negócios sociais (*social business*), negócios com impacto social são alguns dos termos usados atualmente para explicar as organizações que visam a solução de problemas socioambientais com eficiência e a sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado.

Por ser uma terminologia nova, importada do ambiente empresarial, ela tem sido alvo de “calorosos” debates entre acadêmicos e *practitioners*. A falta de uma visão homogênea é explicada por dois principais fatores: pelas diferentes formas de definir o caráter social dos empreendimentos e pelas diversas maneiras de avaliar o caráter inovador deste tipo de organização. Nesse amplo espectro de atores, as configurações destes negócios assumem

diferentes formatos. Cada organização vai se posicionar de acordo com os seus objetivos e interesses, dando um peso diferente para cada um dos fatores que compõem o conceito.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória-descritiva cujo objetivo geral foi analisar a relação entre inovação social e negócios sociais nos 27 estados brasileiros. Para isso, foi desenvolvido um referencial que permitisse classificar os diferentes empreendimentos sociais e suas contribuições em termos de valores socioambientais. Foram analisadas as inovações implementadas por estas organizações para identificar características e padrões que pudessem ajudar a formular hipóteses sobre inovação social e empreendimentos sociais.

Este artigo busca suprir lacunas no campo teórico de administração, particularmente sobre a configuração de modelos inovadores de negócios sociais e a geração de valor socioambiental. Nesse sentido, clarear a distinção entre determinantes e dimensões analíticas da inovação, propiciar um olhar sob a lente de resultados e desassociar o entendimento da inovação social apenas às organizações sem fins lucrativos pode propiciar um avanço na literatura preenchendo essas lacunas. Por fim, é esperado que as reflexões aqui elaboradas possam contribuir para a compreensão dos limites e das potencialidades de empreendimentos sociais a fim de promover o desenvolvimento sustentável com soluções inovadoras, sejam elas de caráter incremental, sejam elas capazes de provocar rupturas que provoquem mudanças sociais transformadoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A. Negócios Sociais: diferentes abordagens

Pode-se encontrar na literatura três principais correntes que explicam os negócios sociais. A perspectiva europeia, nascida da tradição de economia social (associativismo e cooperativismo), enfatiza a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. A perspectiva norte-americana, para a qual esses negócios são organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas socioambientais. A terceira perspectiva, predominante em países em desenvolvimento, considera negócios sociais como empreendimentos socioambientais que atuam na lógica de mercado e que visam a redução da pobreza e a transformação das condições sociais que marginalizam ou excluem as pessoas (Comini, Barki e Aguiar, 2012).

Para alguns acadêmicos a melhoria das condições de vida é obtida quando se facilita o acesso dessas pessoas a quaisquer bens e serviços até então disponíveis somente para as camadas socioeconômicas mais privilegiadas (Pralhad & Hart, 2002). Os autores cunharam a expressão BoP (Base of the Pyramid) – “base da pirâmide” para identificar a população com menor poder aquisitivo. Se for considerado que o principal problema da pobreza é a privação da liberdade humana, para revertê-la, é necessário oferecer acesso e condições sociais e econômicas fundamentais, tais como: educação, serviços de saúde, energia, moradia e oportunidades de geração de renda (Sen, 2000). Nesta abordagem, é necessário estimular iniciativas de mercado que ofereçam soluções para ampliar a oferta de produtos e serviços que atendam essas necessidades básicas e estruturais, as quais têm amplo impacto na melhoria das condições de vida das pessoas da “base da pirâmide”.

O que é distintivo sobre o empreendedorismo social não são os elementos institucionais que ele incorpora, mas sim os padrões e lógicas organizacionais e estruturas que ele utiliza. Ações desse tipo são capazes de aproveitar o hibridismo organizacional para impulsionar a inovação e a mudança que se concentram nos resultados sociais e ambientais, muitas vezes gerando externalidades positivas e participação das comunidades em seu próprio empoderamento e/ou melhoria (Nicholls & Collavo, 2019).

Pesquisa realizada pela rede SEKN (Social Enterprise Knowledge Network, 2010) reforça o papel das pequenas e médias empresas, cooperativas e organizações da sociedade civil na oferta de

soluções voltadas para a população de baixa renda. Nesta perspectiva, a população da base da pirâmide muitas vezes está na função de produtores e não simplesmente de consumidores.

Ao analisar as diferentes definições e características de negócios sociais disponíveis na literatura (Prahadal & Hart, 2002; Celli & González, 2010; Sen, 2000, Nicholls & Collavo, 2019), foi possível elencar quatro fatores que demarcam as diferenças entre as abordagens/correntes encontradas na literatura sobre negócios sociais, a saber: **finalidade** do empreendimento, **cadeia de valor**, estrutura de **governança** e **sustentabilidade financeira**.

Embora haja visões diferentes do formato e gestão de negócios sociais, há consenso que são empreendimentos que buscam a geração de valor econômico e valor socioambiental de forma intrínseca. Os negócios sociais caracterizam-se, portanto, como organizações híbridas (Battilana e Lee, 2014; Battilana, Lee, Walker & Dorsey, 2012, Alter, 2007) porém com um espectro muito diversificado em seus *modus operandi*: alguns se assemelham a empresas tradicionais, com maior ênfase no mercado; outros negócios pautam sua atuação com uma lógica similar a de organizações da sociedade civil (independentemente de sua nomenclatura jurídica) com maior preocupação com a geração de valor socioambiental. Este estudo propõe um continuum para descrever os tipos de negócios sociais.



Figura 1. Continuum - Posicionamento de Empreendimentos Sociais

B. *Geração de valor socioambiental*

Na literatura sobre negócios sociais, há certa tendência de associar geração de valor social prioritariamente a geração de renda, traduzindo uma visão limitada do significado de pobreza.. Torres, Barki e Comini (2015) enfatizam que o combate à pobreza está vinculado ao aumento de ativos de uma determinada população: capital físico, que inclui terra e bens materiais; capital humano, que inclui educação, saúde e poder do trabalho; e capital social, relacionado à extensão e natureza das relações sociais. A partir da análise de 33 negócios sociais na região ibero-americana, SEKN (2010) ressaltam que há obstáculos legais, simbólicos e culturais envolvidos na exclusão social que impedem a satisfação de necessidades e o exercício dos direitos na promoção à cidadania. Um dos principais aspectos é a dificuldade da população de baixa renda para construir uma identidade como membros de uma sociedade maior e o senso de pertencimento que vai além das fronteiras da sua própria comunidade.

Além da perspectiva de aumento de ativos, os negócios sociais podem contribuir para a diminuição de custos de transação de pequenos produtores ou população carente. O famoso argumento relativo à penalização dos mais pobres (*poverty penalty*), em função de um acesso mais caro aos produtos de consumo, também pode ser pensado como uma modalidade específica de custo de transação incorrido por famílias (Mendoza, 2011). De fato, as condições particulares de vida de determinados grupos de pobres, referidos especialmente ao local de moradia, podem induzir custos muito mais elevados em termos de acesso aos produtos e serviços privados, bem como em termos de proximidade ao mercado de trabalho e acesso aos serviços públicos (mesmo que gratuitos).

Biodiversidade e serviços ecossistêmicos são ativos naturais com um papel chave para um desenvolvimento sustentável. A biodiversidade é importante para todos, mas essencial para a população rural pobre, que dependem diretamente para a sua alimentação, moradia, renda e

qualidade de vida. Alguns exemplos são as atividades de turismo sustentável que beneficiam uma unidade de conservação. Ou, ainda, atividades comunitárias voltadas para o plantio florestal e utilização de sistemas agroflorestais (SAF), que minimizam riscos de degradação do solo inerentes à atividade agrícola e otimizam sua produtividade. Nesse sentido, Schartinger (2019) ressalta que uma economia mais sustentável é uma questão importante para a inovação social na área do meio ambiente. Isto depende de cadeias de produção mais sustentáveis para todos os aspectos da economia circular (ou seja, *design* de produtos de longa duração, manutenção, reparação, reutilização, remanufatura, renovação e reciclagem) e para os padrões de consumo e escolha do consumidor.

Levando em conta as referências teóricas apresentadas neste item (Torres, Barki & Comini, 2015; Mendoza, 2011; SEKN, 2010), este trabalho propõe nove categorias para analisar a contribuição dos negócios sociais na geração de valor socioambiental: aumento de capital físico, capital produtivo, capital humano, capital social, cidadania, diminuição de custos de transação, capital natural, contribuição para uma economia de baixo carbono e reuso de materiais.

A forma como os negócios sociais estruturam e ofertam seus produtos e serviços a fim de gerar valor socioambiental nos remete ao debate de inovação social. Tal como o conceito de negócios sociais, inovação social também é considerado um conceito polissêmico e intimamente ligado a soluções novas para necessidades sociais (Bignetti, 2011; Defourny & Nyssens, 2012). Autores como Terstriep e Kleverbeck (2019) apontam que encontrar o modelo de negócio adequado capaz de gerar valor econômico, mantendo e aumentando o valor socioambiental é, portanto, crucialmente importante para o sucesso a longo prazo das organizações de inovação social.

C. *Inovação social como um campo de estudo*

A inovação social tem se destacado na literatura como um campo de estudo em formação. D'Amario e Comini (2020), ao considerarem essa área de conhecimento ainda incipiente na literatura, desenvolveram e validaram uma escala para entender como os empreendedores sociais identificam as inovações sociais geradas por seus empreendimentos. Nesse estudo foram classificados os tipos – produto, processo, marketing e organizacional – e as profundidades das inovações sociais – disruptiva, institucional e incremental.

Observa-se que diversos estudos internacionais mapearam a evolução das pesquisas em inovação social ao longo do século XX e apontaram o caráter multidisciplinar deste campo de estudo que possui abordagens na sociologia, economia, geografia, ciência política, engenharia ambiental, administração, entre outras (Crossan & Apaydın, 2010; Sharra & Nyssens, 2010; Moulaert, Maccallum, Mehmood & Hamdouch, 2013). De Bruin e Stangl (2013, p.1) enfatizam que “ *while the term social innovation is relatively new. , its practice is not. The practice of individuals, partnerships and community grupos working together in innovative ways to devise and implement resourceful solutions to complex social problems, has a long history*”.

Sharra e Nyssens (2010) mostram que há na literatura duas lentes preponderantes para compreender este fenômeno social: uma de resultado e outra de processo. No primeiro caso, a visão é mais normativa. Conceitua inovação social como uma solução para um problema social que seja mais efetiva, eficiente e sustentável do que as alternativas existentes (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). Nesta corrente, há três critérios para analisar uma inovação social: originalidade (a solução deve ser nova para usuário, contexto ou mercado), tipo de demanda social não atendida e a intencionalidade do executor que deve ser primordialmente social. A segunda lente de debate de inovação social prioriza a análise do processo, ou seja, como a inovação emerge, de que forma é adotada e como é difundida. Estas duas lentes explicam as razões pelos quais os conceitos de inovação social são tão diferentes. Como dizem Pol e Ville (2009, p.881), “*social innovation is a term that almost everyone likes, but nobody is quite sure of what it means*”.

Bignetti (2011) apresenta cinco dimensões que demarcam as diferenças entre inovação tecnológica e inovação social. Em primeiro lugar, há uma diferença na **questão do valor**: a inovação tecnológica enfatiza a apropriação de valor (autointeresse dos atores econômicos que poderão usufruir de lucros altos pela exploração de uma oportunidade) e inovação social enfatiza a criação de valor (atendimento de necessidade não atendida de forma satisfatória pela comunidade). A segunda diferença está relacionada à **estratégia**, pois, enquanto na literatura tradicional de inovação buscam-se vantagens competitivas, a literatura sobre inovação social enfatiza a necessidade de alianças e colaboração para viabilizar transformação social duradoura.

A terceira dimensão diferenciadora se refere ao **locus da inovação**. Segundo Bignetti (2011) o *locus* da inovação tradicional é centrado na empresa com altos recursos em pesquisa e desenvolvimento. Já no caso da inovação social, as ações são estruturadas na comunidade com esforços pequenos e locais. A quarta diferença se relaciona ao **processo**: a inovação tecnológica tem sido abordada em etapas sequenciais controladas por ferramentas de gestão, por outro lado, a inovação social, para ser bem sucedida, deve ser fruto de uma construção coletiva. Isto significa que as fases de concepção, desenvolvimento e implementação estão intimamente interligadas e são realizadas por meio da cooperação entre os atores envolvidos, em um processo contínuo de idas e vindas.

No entanto, é importante destacar que a literatura de inovação desenvolvida por empresas com fins lucrativos tem avançado no que se refere ao processo de desenvolvimento. Autores como Chesbrough (2006) enfatizam benefícios da cooperação com outros parceiros, dentro dos conceitos de inovação aberta: *“If firms cannot or don’t wish to develop absorptive capacity themselves, they may utilize alliances in order to gain such knowledge or utilize complementary resources to exploit that knowledge”*(Chesbrough, 2006, p. 9).

A quinta dimensão configura-se como a mais importante diferença, visto que aborda a difusão do conhecimento. *“mecanismos de proteção intelectual procuram impedir que uma ideia ou uma tecnologia desenvolvida possa ser copiada e utilizada por concorrentes [...] as inovações sociais, no entanto, seguem mecanismos de difusão que favorecem a replicação e a expansão dos resultados para outras comunidades”* (Bignetti, 2011, p.7)

A literatura de inovação social não faz uma clara distinção entre os determinantes da inovação e as dimensões da inovação (Crossan & Apaydin, 2010). A partir de uma revisão sistemática dos artigos sobre inovação de 1981 a 2008, os autores propõem um *framework* que distingue os determinantes da inovação (liderança, competências organizacionais e gestão) das dimensões analíticas da inovação (processo e resultado). Na perspectiva de processo, a pergunta básica é como ocorre a inovação? (*How?*) e na perspectiva de resultado, a questão passa a ser o que está sendo feito e para qual finalidade (*What e What Kind?*).

A opção deste trabalho é considerar a inovação social na perspectiva de resultado, ou seja, na geração de valor socioambiental para uma comunidade a partir da introdução de novos produtos/serviços ou processos em um determinado mercado ou contexto. Essa definição foi defendida no primeiro Fórum de Inovação Social realizado na OECD em 2000, pelo Programa Local Economic and Employment Development (LEED), Isto quer dizer que, neste trabalho, os fins demarcaram a diferença básica entre uma inovação tradicional e uma inovação social e não o locus/ator que a concebe e implementa (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008; Pol e Ville, 2009; Chesbrough, 2006). Este aspecto é importante porque os estudos de inovação social, com uma abordagem de empreendedorismo social associam a inovação apenas às organizações sem fins lucrativos. Os estudos acadêmicos evoluíram o suficiente para aceitar que o locus da inovação social não é apenas na sociedade civil: *“Scholarly study has progressed sufficiently to accept that the locus of social innovation is not only civil society. Social innovation can occur in the non-*

profit sector, the private or public sectors and intersect across sectors” (De Bruin & Stangl, 2013, p.1).

De Bruin e Stangl (2013) propõem dimensões específicas para análise de inovação social como *outcome* (resultado). Os autores destacam três aspectos a serem considerados: tipo de inovação, magnitude e extensão da escala/impacto. O tipo de solução remete à descrição prevista no Manual de Oslo (OECD, 2005) que define inovação como sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou mudanças significativas nos métodos de produção e de logística (inovação de processo), ou uma nova forma de atender o cliente (inovação mercadológica / marketing), ou novas práticas organizacionais (inovação organizacional). A magnitude implica analisar se a solução proposta está direcionada para suprir uma falha de mercado e, neste caso, representaria apenas uma inovação incremental, ou para reconfigurar a estrutura de mercado, tornando-se uma inovação institucional. Ela pode, ainda, para alterar o sistema social tornando-se uma inovação disruptiva. A extensão da escala/ impacto pode ser classificada em local; nacional ou global. Dado que os empreendimentos sociais, foco deste estudo, se diferenciam pelos seus objetivos socioambientais, considera-se fundamental adicionar ao modelo dos autores, uma quarta dimensão de análise a fim de materializar a intencionalidade, ou seja, sua finalidade (geração de valor socioambiental). A Tabela 1 apresenta a lente de análise utilizada neste trabalho.

Tabela 1

Dimensões para análise da Inovação Social

I – Tipo de Inovação	II - Abrangência
Produtos	Local
Processos	Regional
Mercadológica	Nacional
Organizacional	Global
III – Finalidade	
Aumento do capital físico	
Aumento do capital humano	
Aumento do capital produtivo	
Diminuição de custos de transação	
Aumento do capital natural	
Contribuição para uma economia de baixo carbono	
Reuso de materiais	
Aumento do capital social	
Promoção de cidadania e identidade social	
IV – Profundidade	
Incremental: preenche lacunas devido a falhas de mercado	
Institucional: reconfigura a estrutura de mercado	
Disruptiva: provoca mudança social sistêmica	

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho optou por uma abordagem qualitativa que tem como fundamento a busca pela proximidade em relação ao objeto estudado de forma a entender os elementos contextuais e suas interrelações com mais profundidade (Maanen, 1979). O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva-exploratória (Selltiz; Jahoda; Deutsch & Cook, 1974). O método utilizado foi

estudo de múltiplos casos o qual tem a vantagem de permitir a identificação de similaridades e diferenças (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Em termos de técnicas de coletas de dados primários foram utilizadas: 27 entrevistas em profundidade, 27 grupos focais e observação. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental a partir dos *websites* dos empreendimentos sociais na internet e dos depoimentos gravados pelos empreendedores.

Como na época da realização da pesquisa (2013-2014) não havia no Brasil um banco de dados com indicações de negócios sociais, a estratégia utilizada para a seleção dos casos foi consultas a especialistas e organizações atuantes no ecossistema de empreendedorismo social. Foram consultadas 23 organizações, a saber: aceleradoras (Artemisia, Quintessa, Nesst, B-Polo), organizações de fomento de empreendimentos sociais (Ashoka, Social Good, Ande, Endeavor, B-Polo, NegociosSociais.com) e fundos de investimento de impacto e finanças sociais (Vox Capital, Mov/Pragma, Ventura, Kaetê, Bamboo, BRliX, Sitawi, LGT, Bamboo, Village Capital). Foram cadastradas 1194 indicações de possíveis negócios sociais de todo o Brasil.

O próximo passo da seleção dos casos envolveu a filtragem das indicações pela equipe de pesquisa. Foram eliminadas as repetições de indicações e passou-se a verificar a existência dos empreendimentos mediante a busca de sites institucionais, contatos telefônicos e por correio eletrônico. Os casos confirmados foram organizados conforme o estado de localização e passaram a ser caracterizados considerando-se três dimensões: natureza, finalidade e funcionamento do empreendimento; as quais foram empregadas como critérios de escolha para o trabalho de campo.

Durante o trabalho de campo, os pesquisadores visitaram as localidades onde estavam inseridas as operações dos negócios sociais estudados para conhecer seu funcionamento, seus gestores e seu entorno. Essas visitas tomaram a forma de *Learning Expeditions*, ou seja, jornadas de trabalho e aprendizagem nas quais, além dos contatos com os empreendedores e gestores do negócio, eram realizadas reuniões para as quais se convidavam universitários e pessoas da região interessadas no tema do empreendedorismo social. Nesses grupos focais apresentava-se o negócio foco de estudo naquela localidade, monitorando-se um debate acerca de suas características.

Langley e Abdallah (2011) destacam que o grande desafio da pesquisa qualitativa não está na coleta de dados, mas sim em dar sentido aos dados e informações. Este estudo utilizou-se da análise de conteúdo por meio de seleção temática (Bardin, 1994; Vergara, 2012). Seguindo orientação de Martins & Theóphilo (2009), foram realizadas três etapas para análise de conteúdo: pré-análise (coleta e organização do material), descrição analítica (definição de unidades de análises e categorias temáticas) e interpretação inferencial (os conteúdos são revelados em função dos propósitos do estudo). Eisenhardt (1989) recomenda que seja feita, primeiramente, uma análise detalhada de cada caso (*within-case analysis*) para em seguida buscar a identificação de padrões entre os casos (*cross-case patterns*) por meio de categorias ou dimensões elaboradas a partir do problema de investigação ou da literatura existente.

Todos os resultados obtidos nas *learning journeys* (vídeos e descritivos dos casos) foram utilizados como materiais de consulta para identificar e analisar a ocorrência de inovações sociais nos casos mapeados pela pesquisa. Os produtos e serviços criados pelos empreendimentos sociais selecionados foram analisados em quatro dimensões: **finalidade** (impacto desejado); **forma** (tipo de inovação); **profundidade** (magnitude da inovação) e **abrangência** (difusão da inovação).

Um primeiro recorte de análise procurou identificar se há alguma relação entre os diferentes tipos de empreendimentos sociais e suas inovações. Um segundo recorte analítico do empreendimento social foi a geração de valor socioambiental desejado a partir das nove categorias, conforme apresentado no referencial teórico: aumento de capital físico, capital humano, capital produtivo, capital social, diminuição de custos de transição, cidadania, capital natural, contribuição para uma economia de baixo carbono e reuso de materiais. Como um empreendimento social pode gerar

valor socioambiental em mais de uma categoria de forma intencional (direta) ou colateral (indireta), foi necessário classificar as contribuições de acordo com sua natureza:

a) Efeito primário: geração de valor socioambiental diretamente relacionado à atividade central do empreendimento, o efeito materializa a missão do empreendimento e é um resultado direto do empreendimento. (Peso 2)

b) Efeito secundário: geração de valor socioambiental obtida de forma indireta, expressa um efeito colateral positivo das atividades desenvolvidas pelo empreendimento, constituindo uma externalidade positiva e um resultado indireto. (Peso 1).

O número de pontos de um empreendimento indica o seu potencial de impacto: quanto mais elevado o número, maior será o potencial de impacto. É esperado que empreendimentos sociais, que desejam provocar mudanças sociais profundas, gerem valor socioambiental em mais de uma categoria. Foi realizada uma análise para verificar se haveria uma relação entre geração de valor socioambiental e as formas de inovação apresentadas em cada empreendimento analisado

4. RESULTADOS

Todos os negócios sociais mapeados na pesquisa Brasil27 podem ser considerados híbridos nos seus modelos organizacionais uma vez que a geração de valor socioambiental e resultado financeiro fazem parte de sua missão. No entanto, o grau de hibridismo não é homogêneo. Foi possível criar uma régua com fatores que classificavam os negócios sociais de acordo com seu posicionamento (lógica de mercado x lógica social). A régua elaborada neste estudo ajudou a classificar os negócios sociais e evidenciou a diversidade deste tipo de empreendimento nos 27 estados. Observou-se uma heterogeneidade de formatos, conforme apontado no referencial teórico, não havendo uma predominância de um tipo em relação aos demais. A Figura 3 apresenta que a distribuição dos casos analisados a qual revelou-se bem uniforme, ou seja, há 13 casos que atuam com uma lógica muito similar a uma empresa tradicional, pois orientam sua ação com maior preocupação na competitividade. Outros 14 empreendimentos pautam sua atuação de forma muito similar a uma organização da sociedade civil, nos quais a consecução de objetivos sociais é central na ação e na tomada de decisão dos gestores dos empreendimentos.

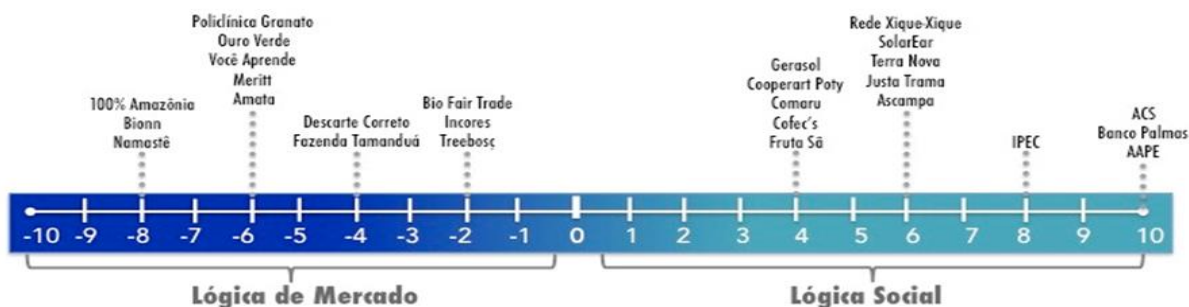


Figura 3. Empreendimentos sociais analisados

Os fatores que mais diferenciaram os empreendimentos analisados foram os itens de governança e cadeia de valor, ou seja, os empreendimentos com maior ênfase social tendem a criar instâncias de participação das comunidades nas quais atua. Além disso, buscam também contratar colaboradores e fornecedores de segmentos da população em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica. Por outro lado, é interessante notar uma possível tendência de atuação dos empreendimentos com maior orientação ao mercado na oferta de produtos com maior valor agregado, direcionados ao consumidor preocupado com questões de sustentabilidade e bem-estar. Por exemplo, no consumo de orgânicos, derivados de produtos da Amazônia, madeira certificada, itens únicos e artesanais, entre outros.

Observou-se, ainda, que há uma tendência de negócios sociais estruturados no formato jurídico de cooperativas e associações atuarem com uma lógica mais voltada a objetivos e resultados sociais. No entanto, isto não é mandatório: casos como Solar Ear e Terra Nova são exemplos de empreendimentos que tem uma preocupação central com geração de valor socioambiental, embora juridicamente estejam formatados como empresas de constituição limitada. No caso de empreendimentos solidários, pode-se dizer que todos eles se pautam por valores de solidariedade, participação coletiva, confiança e geração de renda para segmentos com maior vulnerabilidade. Dessa forma, sua lógica de atuação tem maior ênfase no social com uma preocupação de crescimento por meio da replicabilidade da inovação.

Em termos gerais, observou-se que os negócios sociais analisados enfatizam, prioritariamente, a geração de renda (capital produtivo), profissionalização, acesso aos serviços de saúde e oferta de produtos saudáveis (capital humano). Os dados do levantamento apontam que há, ainda, um amplo espaço para criação de empreendimentos sociais com maior preocupação ambiental: menos da metade dos casos (10) desenvolvem atividades que visam a conservação da biodiversidade e somente quatro contribuem para uma economia de baixo carbono.

Tabela 2

Geração de Valor Socioambiental

Geração de Valor Socioambiental	Qtd de Empreendimentos	%
Capital Produtivo	21	78%
Capital Humano	19	70%
Cidadania/Autoestima	16	59%
Custos de Transação	15	56%
Capital Social	15	56%
Capital Natural	10	3%
Reuso de Materiais	4	15%
Economia de baixo carbono	4	15%
Capital Físico	1	4%

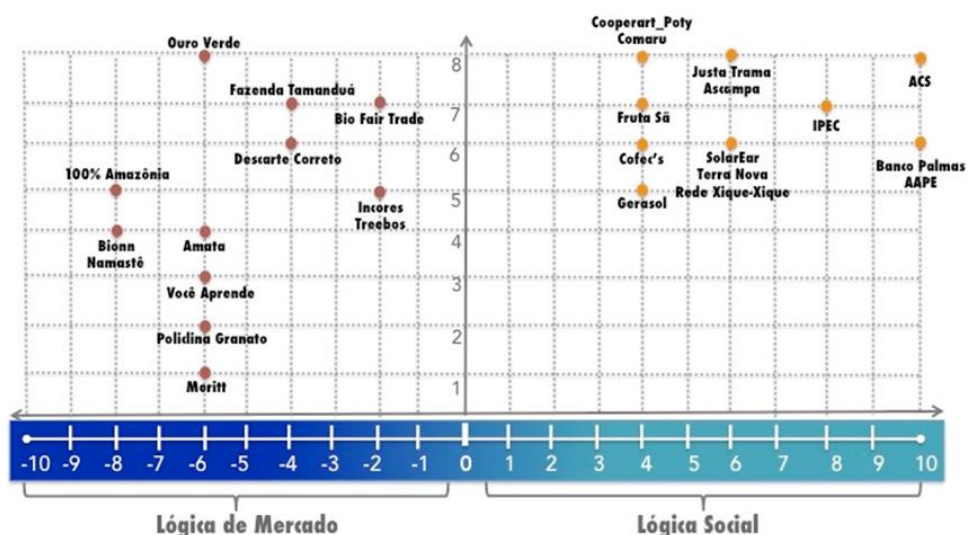


Figura 4. Negócios Sociais e Geração de Valor Socioambiental

Os empreendimentos sociais que atuam com uma lógica de mercado representam um grupo mais heterogêneo, observando-se uma variação maior nas categorias de geração de valor socioambiental. Os empreendimentos sociais com uma maior orientação para o social tendem a privilegiar a geração de valor socioambiental nas categorias capital humano e capital produtivo, desenhando seu modelo de negócio de tal forma a proporcionar também valor nas dimensões de capital social e cidadania.

O tipo de inovação mais observado nos negócios sociais é organizacional, definida, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), como: novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa (novos métodos para organização de rotina e procedimentos para condução do trabalho), na organização do seu local de trabalho (novas formas de distribuição de responsabilidades e poder de decisão), ou em suas relações externas (novos meios de colaboração e parcerias). A maior parte dos empreendimentos sociais (17) inovou a partir de uma estratégia voltada para construção de parcerias e alianças. Poucos empreendimentos sociais (apenas sete) desenvolveram novos métodos de produção ou logística com foco na redução de custos (inovação de processo). A ênfase dos negócios sociais tem sido no aproveitamento de oportunidades de mercado, por meio da introdução de novos produtos ou de diferentes canais de venda. A Tabela 3 sintetiza os resultados.

Tabela 3

Tipo de inovação

Inovação	Qtd de Empreendimentos
Organizacional	17
Mercadológica	12
Produto/Serviço	11
Processo	7

Como pode ser observado na Figura 5, há uma tendência dos negócios sociais introduzirem inovações pontuais: 14 empreendimentos desenvolveram apenas um tipo de inovação.

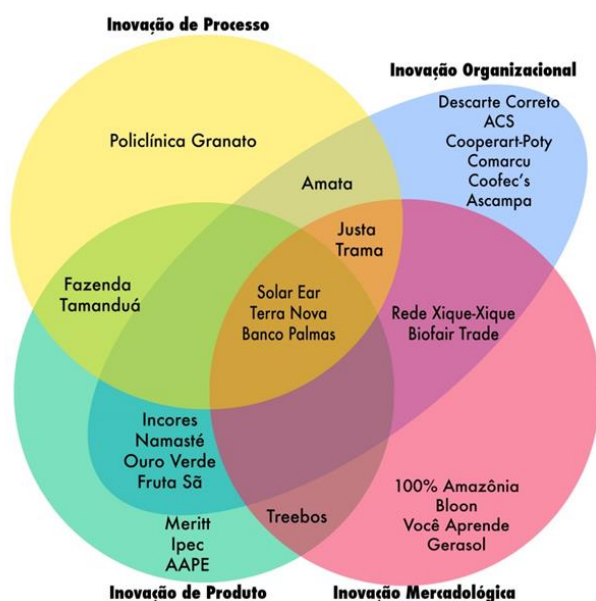


Figura 5. Tipos de Inovação identificados nos casos analisados

A inovação de processo não recebeu muita atenção dos empreendimentos sociais analisados. Apenas um caso (Fazenda Tamanduá) introduziu um novo produto (spirulina) e simultaneamente modificou o processo produtivo de forma a economizar recursos naturais como água.

A maioria dos negócios sociais associou um tipo de inovação, seja de mercado seja de produto, a uma modificação em seu modelo de negócio. Isto poderia significar que o empreendimento social aproveita ao máximo a troca de experiências e conhecimento entre parceiros para viabilizar uma inovação. Este fato parece ser o grande diferencial dos negócios sociais em relação a empresas tradicionais que tem maior dificuldade de estabelecer parcerias com outros atores para estruturação de produtos/serviços inovadores, com receio de perder diferencial competitivo. Com atitude oposta, os empreendimentos sociais defendem a inovação aberta e colaborativa.

Os casos analisados apontaram que os negócios sociais brasileiros possuem habilidade para aproveitar lacunas no mercado, provavelmente em função de falhas de atuação do Estado ou desinteresse de grandes corporações (50% dos empreendimentos sociais implementaram uma inovação mercadológica que envolve venda de um produto ou serviço com preços ou canais diferenciados).

Ao analisar a relação entre lógica de atuação dos negócios sociais e os tipos de inovação, os dados apontam uma relação positiva entre inovação organizacional e empreendimentos cuja orientação social é predominante. Isto significa que negócios sociais com lógica social tendem a valorizar o estabelecimento de parcerias entre organizações e estimulam o compartilhamento de saberes entre os atores. Em negócios sociais com lógica de mercado, observou-se maior tendência de inovações de produto e mercadológica, alinhadas com uma estratégia de aproveitamento de oportunidades de nicho de mercado e consumo.

No levantamento realizado, apenas três empreendimentos sociais (Terra Nova, Banco Palmas e Solar Ear) podem ser consideradas organizações fortemente inovadoras, ao implementar aprimoramentos significativos nas quatro categorias (produto, processo, mercado e organizacional).

No que se refere à profundidade da inovação, são poucos os empreendimentos sociais que tem o potencial de reconfigurar a estrutura de seu mercado a partir de uma inovação considerada institucional (Fazenda Tamanduá, AAPPE, Ouro Verde, Justa Trama, Amata e Você Aprende Agora), tampouco provocar mudanças sistêmicas, em uma inovação disruptiva, criando um novo segmento em sua indústria (Banco Palmas, Terra Nova e Solar Ear). A maioria dos casos (66%) implementou inovações incrementais em uma determinada localidade, ou seja, simplesmente detectaram uma oportunidade em função de falhas de atuação do Estado ou falhas de mercado.

A replicabilidade parece ser o grande desafio dos empreendimentos sociais brasileiros: 17 casos analisados tem abrangência local. Este espaço pode ser coberto por empreendimentos com uma visão de mercado mais ampliada, ou pautados por disponibilizar tecnologia social aberta, e que busquem inovações no processo produtivo para viabilizar crescimento quantitativo e escala.

A rica biodiversidade que o país possui e os impactos negativos gerados por uma economia de alto carbono não estão sendo muito explorados pelos negócios sociais estudados. Uma das explicações possíveis pode ser a prioridade dada por aceleradoras sociais para empreendimentos que atuam nas áreas sociais, aliviando ou substituindo os serviços oferecidos pelo Estado, particularmente em contextos urbanos, negligenciando o potencial de mercado em áreas rurais.

Ao analisar conjuntamente os resultados sobre geração de valor socioambiental atrelada aos fatores de profundidade e abrangência da inovação, observou-se uma possível diferença entre os negócios sociais com uma lógica de atuação social e os negócios com maior ênfase no mercado. Por um lado, a maior parte dos empreendimentos sociais com lógica social demonstrou a preocupação em gerar valor socioambiental em diferentes dimensões, porém com foco em um

determinado local. Para isso, implementam inovações organizacionais em função da capacidade de fazer alianças e parcerias que possibilitem suprir uma falha de mercado. A contribuição destes empreendimentos para um desenvolvimento sustentável parece ser de maior profundidade, ou seja, qualitativa, com grande potencial para viabilizar transformações socioambientais locais.

Por outro lado, os empreendimentos com ênfase no mercado indicaram ser mais inovadores, diversificando produtos, preços e canais de distribuição, com potencial de provocar a reconfiguração de seu segmento. Sua contribuição é em termos de abrangência e, portanto, quantitativa e escalável. No entanto, eles geram contribuição em um menor número de dimensões em termos de valor socioambiental.

Em suma, a lógica de atuação social direciona impactos com maior profundidade que proporcionam o desenvolvimento local e a transformação social. Já a lógica de mercado tende a provocar impactos de maior abrangência em dimensões específicas do desenvolvimento sustentável. No próximo item, são apresentadas as considerações finais juntamente com as limitações deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma reflexão retrospectiva e prospectiva do campo de empreendedorismo social e negócios sociais, os pesquisadores Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai (2015) elencaram quatro focos de estudos: a primeira dimensão refere-se à **conceitualização** deste tipo de empreendimento, fundamental na construção de um campo novo (Comini, Barki & Aguiar, 2012). Embora haja diferentes terminologias e correntes, há um consenso de que este tipo de organização é diferente em relação a uma empresa tradicional. A maximização de lucro para os acionistas cede lugar à maximização da geração valor socioambiental para a sociedade (Austin, Stevenson & Weiskillern, 2006; Martin & Osberg, 2007). A segunda dimensão importante de pesquisa relaciona-se às **estratégias e gestão de organizações híbridas**, ou seja, como se estruturar para conseguir atingir objetivos até então vistos como contraditórios: lucratividade e impacto social (Alter, 2007; Battilana & Lee, 2014; Smith, Gonin & Besharov, 2013). O terceiro tema refere-se à **inovação social**, ou seja, como implementar novas soluções para melhorar a sociedade e resolver os problemas sociais e ambientais fruto de um crescimento econômico desordenado e insustentável (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010; Bignetti, 2011). A quarta dimensão de estudo está relacionada com a **mensuração do impacto** gerado por empreendimentos sociais. Fundos de investimento que canalizam recursos para negócios sociais precisam quantificar os resultados obtidos (Bannick & Goldman, 2012).

Este trabalho teve como objetivo contribuir para o avanço do campo de estudos de empreendimentos sociais, particularmente na dimensão sobre inovação social, por ter identificado algumas lacunas importantes na literatura: primeiro, os estudos encontrados sobre inovação social até o presente momento não fazem uma ponte entre inovação tradicional/tecnológica e inovação social, tratam esta última como um campo de estudo totalmente diferente; segundo, falta uma clara distinção entre os determinantes da inovação e as dimensões analíticas da inovação: processo e resultado; terceiro, há uma predominância de estudos que analisam a inovação na perspectiva de processo, havendo poucos trabalhos que utilizam a lente de resultado para analisar as inovações sociais.

Por fim, os estudos de inovação social com uma abordagem de empreendedorismo social associam este tipo inovação apenas às organizações sem fins lucrativos. A expansão de iniciativas de mercado que visam a geração de valor social e econômico, ocorrida na virada do século XXI, implica em rever este pressuposto, aceitando que o *locus* da inovação social possa ser também empresas com fins lucrativos ou setor público. A partir destas lacunas, delineou-se o problema de

investigação: até que ponto os modelos de negócios sociais são geradores de inovação socioambiental?

Para obter respostas a esta inquietude acadêmica, foi desenvolvida uma pesquisa, denominada Brasil27, a qual recebeu financiamento da Rockefeller Foundation, Avina e Omidyar. Os objetivos do estudo foram: a) identificar e descrever empreendimentos existentes nos vinte e sete estados brasileiros que pudessem ser caracterizados como negócios sociais, b) identificar até que ponto os negócios sociais são fonte de inovação e c) avaliar as possíveis correlações existentes entre características do empreendimento social com o tipo de inovação implementada. A inovação social foi analisada na perspectiva de resultado, ou seja, soluções novas (produto, processo, mercado ou organizacional) que tenham o potencial de gerar valor socioambiental para uma comunidade.

As experiências brasileiras de negócios sociais analisadas neste estudo reforçam a observação de que no Brasil não há a predominância de um único modelo de negócio social. Pelo contrário, há uma convivência de diferentes formatos jurídicos (empresa, associação, cooperativas) com lógica de atuação bem diversificada nas cinco regiões geográficas. Na Europa Ocidental, Ásia e na América do Norte, legislações específicas foram criadas para delimitar com maior precisão o formato de negócios sociais e, ao mesmo tempo, viabilizar um ambiente mais propício para sua consolidação. Na América Latina, o debate sobre a importância da criação de um formato jurídico específico para organizações híbridas tem sido impulsionado pelos atores que participam do Sistema B¹, movimento que tem como objetivo estimular a estruturação de negócios que visem a geração de valor compartilhado (Rodrigues, Comini, Fischer, Dujardin & Santos, 2012).

Os fatores que mais diferenciaram os empreendimentos deste estudo foram governança e cadeia de valor. Os empreendimentos com maior ênfase social tendem a criar instâncias de participação das comunidades nas quais atua. Além disso, buscam contratar colaboradores e fornecedores de segmentos da população em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica.

Embora existam modelos de negócios sociais muito diferentes entre si, identificou-se uma possível relação entre o posicionamento do empreendimento e a geração de valor socioambiental: os empreendimentos com maior orientação social (lógica social) geram mais contribuições diretas e indiretas em termos de valor socioambiental (capital físico, capital produtivo, capital natural, economia de baixo carbono, capital humano, custos de transação, reuso de materiais, capital social e cidadania) do que os empreendimentos sociais que atuam com uma lógica de mercado. É importante ressaltar que esta análise teve como princípio traduzir a intencionalidade do empreendimento e não mensurar o seu impacto.

Em termos gerais, observou-se que os empreendimentos socioambientais são mais sociais do que ambientais, suas atividades são desenvolvidas visando, prioritariamente, a geração de renda (capital produtivo), profissionalização, acesso aos serviços de saúde e oferta de produtos saudáveis (capital humano). Nesse sentido, há um grande desafio e oportunidade para o desenvolvimento de empreendimentos que conciliem valor social e ambiental de forma unívoca a fim de contribuir para diminuição da pobreza, mas, também, para a conservação da biodiversidade e desenvolvimento de uma economia de baixo carbono e com menor uso de recursos (economia circular).

¹ Sistema B é a organização responsável pela disseminação do movimento B-Corp na América Latina. O B-Corp foi criado nos Estados Unidos, em 2007, pela organização sem fins lucrativos B-Lab com o objetivo estimular a criação e certificação de empresas comprometidas com a geração de valor socioambiental, ou seja, geração de lucro juntamente com impactos sociais. No Brasil, o movimento foi oficialmente lançado em outubro de 2013 [38].

A capacidade inovadora dos empreendimentos sociais foi avaliada por meio da caracterização da forma de inovação (produto, processo, mercado ou organizacional); profundidade (magnitude da inovação) e abrangência (difusão da inovação).

Embora os negócios sociais gerem muito valor socioambiental, pode-se dizer que sua capacidade inovadora ainda é baixa: a maioria dos casos (66%) implementou inovações incrementais em uma determinada localidade, aproveitando lacunas de mercado ou falhas de atuação do Estado. Poucos negócios sociais oferecem produtos/serviços que tem potencial para reconfigurar a estrutura de seu mercado ou criar um novo segmento em sua indústria. No entanto, tem potencial para reconfigurar o mercado no que se refere a princípios e valores visto que contestam o *modus operandi* tradicional de empresas capitalistas que tem como único pressuposto a maximização do lucro sem considerar a geração de valor socioambiental.

Pouca ênfase foi dada para a implementação de novos métodos de produção que visem a redução de custos (inovação de processo): a maior parte dos empreendimentos sociais (17) implementaram inovações a partir do estabelecimento de parcerias e alianças (inovação organizacional) e com diferentes canais de venda ou preços (inovação de mercado). Isto significa que negócios sociais com lógica social tendem a valorizar o estabelecimento de parcerias entre organizações e estimulam o compartilhamento de saberes entre os atores. Em negócios sociais com lógica de mercado, observou-se maior capacidade de implementação de inovações de produto e mercadológica.

Este estudo revelou que negócios sociais com lógica de mercado e com lógica social têm papéis e contribuições diferentes na proposição de alternativas para um desenvolvimento sustentável: negócios sociais com uma forte orientação social tendem a priorizar uma ação local e buscam gerar valor socioambiental em diferentes dimensões. Nesse sentido, pode-se dizer que sua contribuição é qualitativa com maior profundidade do impacto.

Por outro lado, os negócios sociais com lógica de atuação de mercado demonstraram ter maior preocupação com escala, maior capacidade para introduzir inovações em produto ou mercadológicas, tendendo a provocar mudanças institucionais em sua indústria. Pode-se dizer, portanto, que a contribuição destes empreendimentos é quantitativa com maior abrangência do impacto.

Por fim, é importante ressaltar que a contribuição efetiva de organizações híbridas, como os negócios sociais, a uma sociedade mais inclusiva e ambientalmente responsável pressupõe que os gestores deste tipo de empreendimento reconheçam o princípio da “incompletude institucional”, ou seja, nenhuma instituição isolada conseguirá resolver os grandes problemas relacionados à pobreza e à degradação ambiental. A criação de valor socioambiental deve ser vista como objetivo prioritário e a criação de valor econômico como um objetivo necessário. Obter valor social e econômico exige dos profissionais que atuam em negócios socioambientais visão de longo prazo, levando em conta que os resultados não são obtidos no curto prazo, visão de mercado, para conseguir delinear estratégias e gerir recursos por meio de princípios de eficiência e eficácia e, principalmente, visão sistêmica, para compreensão das causas e sintomas dos problemas socioambientais vividos hoje em dia. Somado a estes aspectos, são necessárias atitudes como criatividade e persistência alinhadas com capacidade de inovação.

REFERÊNCIAS

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?* *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 1–22.

- Bannick, M., & Goldman, P. (2012). *Priming the Pump: The Case for a Sector Based Approach to Impact Investing*. Omidyar Network.
- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). *Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research*. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 4, p. 380–384.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). *Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises*. The Academy of Management Annals, v. 8, n. 1, p. 397–441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). *In Search of the Hybrid Ideal*. Stanford Social Innovation Review, v. 10, n. 3 (Summer), p. 51–55.
- Bignetti, L. P. (2011). *As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa*. Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n. 1, p. 3–14.
- Celli, J. B., & González, R. A. (2010). *Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor econômico*. In P. Márquez, E. Reficco & G. Berger. *Negocios inclusivos – iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores/BID.
- Chesbrough, H. (2006) *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. In: Chesbrough, H.; VAnhaverbeke, W.; West, J. (Ed.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press. p. 1–12.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. (2012). *De. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses*. Revista de Administração, v. 47, n. 3, p. 385–397.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. Journal of Management Studies, v. 47, n. 6, p. 1154–1191.
- D’Amario, E. Q., & Comini, G. M. (2020). *Social Innovation in Brazilian Social Entrepreneurships: A proposed scale for its classification*. RGBN Revista Brasileira de Gestão de Negócios.
- De Bruin, A., & Stangl, L. M. (2013). *The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity*. In: EMES-SOCENT Conference Selected Papers, Liege. Anais... Liege: EMES.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. [s.l: s.n.].
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). *Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management*. Research Methodology in Strategy and Management, v. 6, n. 2011, p. 201–235.
- Maanen, J. Van. (1979). *Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface*. Administrative Science Quarterly, p. 520–527.
- OCDE - Manual de Oslo: *Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. (2005). 3. Ed. Rio de Janeiro: Finep.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Stanford Social Innovation Review, v. Spring, p. 29–39.
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mendoza, R. U. (2011). *Why do the poor pay more? Exploring the poverty penalty concept*. Journal of International Development, v. 23, n. 1, p. 1–28, jan.

- Moulaert, F., Maccallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice*. In: FRANK Moulaert; Maccallum, D.; Mehmood, A.; Hamdouch, A. (Ed.). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- MurraY, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovations. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovations*. The Young Foundation, v. 30, n. 8, p. 224.
- Nicholls, A., & Collavo, T. *The concept of social entrepreneurship*. In: *Atlas of Social Innovation*, 2019.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). *Rediscovering social innovation*. *Stanford Social Innovation Review*, v. Fall, p. 34–43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). *Social innovation: Buzz word or enduring term?* *Journal of SocioEconomics*, v. 38, n. 6, p. 878–885.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). *The fortune at the bottom of the pyramid*. *Strategy + Business*, v. 1, n. 26, p. 1–14.
- Rodrigues, J., Comini, G., Fischer, R. M., Dujardin, F., & Santos, A. P. S. dos. (2015). *The B Corporation Movement in Brazil: A Portrait of Certified Companies*. *Academy of Management Proceedings*, v. 2, n. 1.
- Schartinger, D. (2019). *Social Innovation with environmental impact: Current and future challenges*. In: *Atlas of Social Innovation*.
- SEKN, Social Enterprise Knowledge Network. (2010). *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*, David Rockefeller Center for Latin America Studies.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. M. (1974). *Research methods in social relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Sharra, R., & Nyssens, M. (2010). *Social Innovation: an Interdisciplinary and Critical Review of the Concept*. [s.l: s.n.].
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). *Managing Social-Businness Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise*. *Business Ethics Quarterly*, v. 3, n. July 2013, p. 407–442.
- Terstriep, J., & Kleverbeck, M. (2019). *Economic underpinning of social innovation*. In: *Atlas of Social Innovation*.
- Torres, H., Barki, E., & Comini, G. (2015). *Benefits Arising From Social Business in Brazil: A Critical Analysis*. Working paper, [s.l: s.n.].
- Vergara, S. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.