

Inovação social e cooperação interorganizacional: uma revisão sistemática

RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
rodrigolms.silva@gmail.com

ANDRÉA PAULA SEGATTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
aps@ufpr.br

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
indirabs@hotmail.com

INOVAÇÃO SOCIAL E COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

INTRODUÇÃO

A inovação, conceituada como a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, processo, método organizacional ou estratégia de marketing (OECD, 2002), vem sendo apontada como um dos principais influenciadores do crescimento e da perenidade de empresas, assim como do desenvolvimento de regiões e países (Freeman, 1994; Tidd, 2001). No entanto, sob uma perspectiva de integração social, nem todos foram contemplados de forma equivalente pelos benefícios da inovação, ficando, muitas vezes, às margens das facilidades ofertadas. Adicionalmente, de acordo com estimativas recentes do Banco Mundial, o número de pessoas em condição de pobreza extrema no mundo, caracterizado pela dificuldade de satisfazer suas necessidades alimentares, era, em 2013, de 767 milhões (The World Bank, 2017).

A partir desse cenário, algumas discussões foram propostas na área de pesquisa em gestão da inovação a fim de melhorar a qualidade de vida das populações com menor poder aquisitivo, como a inovação disruptiva (Christensen, 1997); a inovação direcionada para o atendimento de necessidades das populações da base da pirâmide (Prahalad, 2005); as inovações frugais dotadas de tecnologias simplificadas e com custo reduzido (Lim, Han, & Ito, 2013; Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2011); as tecnologias sociais desenvolvidas a partir da participação social com a intenção de alcançar uma transformação social (Dagnino, Brandao, & Novaes, 2004; Freitas & Segatto, 2014) e, recentemente, a inovação social.

De acordo com Mulgan (2006, p. 166, tradução nossa), a inovação social pode ser definida como “atividades e serviços inovadores que são motivadas pela meta de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos objetivos principais são sociais”. Dessa forma, esse conceito está atrelado às novas configurações que buscam, por meio de propostas inovadoras, auxiliar a resolução dos problemas sociais existentes.

Embora a literatura sobre inovação social seja recente, com destaque ao número crescente de publicações no período pós anos 2000, várias abordagens, definições e estudos foram realizados com o propósito de melhor entender a temática. Por meio de uma análise integrativa das publicações da área, Phillips, Lee, Ghobadian, O’Regan e James (2015), constaram que as principais áreas investigadas em inovação social eram o papel do empreendedor, do ambiente institucional e a importância das relações estabelecidas com demais atores do ambiente. Destaca-se essa terceira vertente, relativa às relações de parceria constituídas, devido à sua relevância no campo, pois, conforme argumentado por Westley e Antadze (2010) e Neumeier (2012), os problemas de interesse das propostas de inovações sociais são, em geral, de alta complexidade, exigindo a atuação de diferentes atores.

Dentro desse enfoque de parcerias e inovação social, a literatura vem apontando a necessidade de novos estudos capazes de elucidar como se dá o processo de criação conjunta de valor social (Harrisson, Chaari, & Comeau-Vallee, 2012). Além disso, os resultados da parceria entre agentes de diferentes setores com foco na criação de valor social ainda não foram avaliados de forma sistemática, sem que isso releve sua inexistência, mas reforce o argumento de que são necessárias novas investigações na área (Bode & Brandsen, 2014).

Dada a importância de estudos sobre as relações de cooperação com foco na inovação social e a necessidade de novas pesquisas na área, ressaltada pelos estudos supracitados, este artigo chama atenção para a conexão desses dois campos de investigação por meio de uma revisão sistemática da literatura. A finalidade principal pretendida é apresentar um quadro

capaz de auxiliar pesquisadores da área compreender melhor o conhecimento produzido no campo e, a partir disso, novas possibilidades de pesquisas podem ser vislumbradas.

Nesse sentido, o objetivo do artigo é **analisar a interseção das áreas de pesquisa em inovação social e cooperação interorganizacional, incluindo o desenvolvimento do campo e oportunidades para pesquisas futuras**. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática das publicações que envolvessem inovação social e cooperação entre organizações nas bases de dados Web of Science, Science Direct e EBSCO Host. Além da identificação das áreas já estudadas na interseção entre os dois temas, que poderá auxiliar em uma compreensão ampliada sobre a relevância de estratégias colaborativas em projetos de inovação social, foram elaboradas propostas para pesquisas futuras com o propósito de amparar novos estudos a serem desenvolvidos a partir das lacunas teóricas identificadas.

Ressalta-se que outros estudos de revisão sistemática já foram propostos na literatura de inovação social, como o de Van der Van Der Have e Rubalcada (2016), que buscou compreender os amplos campos de pesquisa em inovação social, e o de Phillips et al. (2016), sobre as temáticas investigadas em inovação social na área de pesquisa em gestão. Já o presente estudo, a partir de sua proposta inédita, destaca, de forma sistemática, a vertente de estudos relacionados à cooperação interorganizacional com foco na inovação social; e isso poderá servir como um panorama sobre o que foi investigado no campo, bem como um suporte para identificação de novos *gaps* de pesquisa.

INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação social está relacionada com o desenvolvimento e a implementação de produtos e serviços, incluindo um processo produtivo, uma legislação, um movimento social, uma intervenção e até a combinação deles (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). Embora tal amplitude e relevância, a inovação social ainda é um tema novo nas discussões da área de gestão e, conseqüentemente, não há consenso sobre a definição do termo (Borzaga & Bodini, 2014; Cajaiba-Santana, 2014; Rao-Nicholson, Vorley, & Khan, 2017). Uma das razões para isso, além da contemporaneidade da temática, são as diferentes áreas de estudos interessadas no fenômeno.

A partir de uma revisão sistemática das publicações sobre inovação social, Van Der Have e Rubalcada (2016) concluíram que diversas áreas do conhecimento destacam contribuições para o conceito em questão, com destaque para: psicologia comunitária a partir de discussões sobre as mudanças na sociedade; criatividade sob a perspectiva do design, inovação e tecnologia; desenvolvimento local em que são discutidos, entre outras questões, a relevância da inovação social para o desenvolvimento regional; e desafios sociais dedicadas à compreensão acerca do processo em que necessidades sociais são interpretadas e propostas são desenvolvidas. Pode-se perceber que as duas últimas áreas identificadas por Van Der Have e Rubalcada (2016) estão mais próximas aos debates na área de gestão e, a partir disso, duas perspectivas principais podem ser delineadas na literatura sobre o conceito de inovação social.

A primeira é pertinente ao entendimento da inovação social enquanto processo participativo em que os próprios indivíduos beneficiados atuam ativamente nas etapas de desenvolvimento e implementação de inovações com foco nas suas necessidades (Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Mumford, 2002). Com isso, entende-se a inovação social como um processo em que um indivíduo, ou um grupo, identifica uma necessidade e são propostas soluções de forma criativa (Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014).

Já na segunda perspectiva, a inovação social é interpretada como a criação de produtos e serviços com a intenção de garantir, primordialmente, algum benefício social relevante a partir da atuação, em geral, de um empreendedor (Nicholls & Murdock, 2012), sem a

necessidade expressa da participação de todos os atores sociais. Embora as distinções entre as perspectivas (processo participativo ou resultado), ressalta-se que ambas atuam na resolução de problemas sociais de forma inovadora.

Além dessas duas linhas de entendimento, pode-se compreender a inovação social a partir das perspectivas macro e micro. Para Bas e Guillo (2015), em que um enfoque macro pode ser notado, esse tipo de inovação pode ser considerado uma mudança na cultura que permeia a sociedade e que pode ser alterada a partir de um pensamento holístico e democrático geralmente atrelado à inovação que se espera do futuro. Já para Mulgan (2006), a inovação social pode ser entendida como a geração e implementação de novas ideias pertinentes ao modo como as pessoas se relacionam a fim de atender objetivos comuns, o que pode ser interpretado como uma visão específica (micro) da inovação social. Além disso, a inovação social também pode ser associada, sob uma perspectiva micro, ao indivíduo e a sua forma de atuação por meio da Teoria das Práticas Sociais (Maurer & Silva, 2015).

A partir da reflexão sobre as perspectivas de entendimento apresentadas, compreende-se que para cada enfoque da inovação social podem existir conceitos com maior ou menor aderência que, além de refletirem a compreensão dos pesquisadores envolvidos, buscam representar e caracterizar a realidade observada a partir de diversos ângulos. Autores como Turker e Vural (2017) chegam a classificar a temática de pesquisa em inovação social como complexa na área de estudos em ciências sociais. No entanto, pode-se perceber que o ponto principal que permeia as linhas e definições é a criação de valor social a partir de ações que levem à melhor qualidade de vida de uma determinada população. Desse modo, o foco é o aspecto social da inovação (Maclean, Harvey, & Gordon, 2013) e a criação de valor social (Marshall, 2011).

Entretanto, devido à magnitude dos problemas sociais enfrentados pelas organizações geradoras de inovação social, sejam elas na forma negócios sociais, empresas sociais, organizações sem fins lucrativos, atuações de empreendedores sociais, empresas tradicionais ou governo (Groot & Dankbaar, 2014; Phills et al., 2008), dificilmente a inovação social pode ser desenvolvida a partir de uma organização isolada (Austin, 2001; Mandell & Steelman, 2003). Nesse sentido, termos como parcerias, alianças, colaboração e redes sociais têm sido usado constantemente para abordar acordos colaborativos constituídos com o propósito de abordar os problemas sociais (Mandell & Steelman, 2003), foco dos projetos de inovação social.

Autores como Westley e Antadze (2010), por exemplo, chegam a defender a tese de que a inovação social pode transcender setores e níveis de análise e, portanto, não está restrita a um único ator, mas sim ao sistema social como um todo. Logo, pode-se entender que as inovações sociais surgem a partir da interação entre diferentes atores e são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo e cooperação (Neumeier, 2012). Ao dar ênfase ao aspecto colaborativo das inovações sociais, pode-se relacioná-la à temática de cooperação interorganizacional.

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

A cooperação interorganizacional faz parte de uma gama de conceitos, como colaboração, parceria, associação, consórcio, *joint venture*, relação, *cluster*, constelação, rede, aliança estratégica, coalisão, entre outros, que compõem a área de relações interorganizacionais no campo de estudos em gestão (Cropper, Ebers, Huxham, & Ring, 2008). O início das discussões acerca desse enfoque está relacionado com as discussões sobre a teoria geral dos sistemas, cuja essência reside no entendimento de que as organizações são estruturas complexas e integradas ao meio em que estão inseridas, ou seja, pertencentes e conectadas a um sistema maior, multifacetado e composto por diferentes atores (Boulding,

1956; Johnson, Kast, & Rosenzweig, 1964). Portanto, ao compreender que as organizações eram parte de um ambiente e, dessa forma, estavam em conexão com outros atores, as relações dos agentes passaram a receber maior atenção dos estudos da área de gestão.

Embora os diferentes entendimentos sobre os principais conceitos relacionados à colaboração entre organizações, Cropper et. al. (2008, p. 9, tradução nossa) afirmam que as pesquisas da área “de um modo ou de outro, focam nas propriedades e no padrão geral de relações entre organizações que buscam objetivos comuns enquanto estruturas independentes e autônomas, mantendo, assim, interesses separados”.

Quanto aos motivadores para a formação de uma cooperação interorganizacional, deve-se considerar uma gama de razões que variam conforme inúmeras características dos atores envolvidos. Entretanto, de acordo com Eisenhardt e Schoonhoven (1996), a tendência à colaboração é maior quando os potenciais parceiros se encontram em posições estratégicas vulneráveis, isto é, necessitam de recursos para manterem ou ampliarem suas propostas; ou quando detêm recursos valiosos para serem divididos com outras organizações parceiras.

A cooperação com fins lucrativos, enfoque estudado com maior propriedade pelas pesquisas da área de gestão, são motivadas, em geral, pelos seguintes elementos: busca por novos mercados; acesso a meios de distribuição; proximidade com novas tecnologias; aprendizagem; internalização de competências tácitas; obtenção de economias de escala; integração vertical; diversificação de novos negócios; melhoria de desempenho; partilha de recursos e custos; desenvolvimento de produtos; redução de riscos; alcance de vantagem competitiva; complementariedade de produtos e serviços; superação de barreiras legais e regulatórias; e legitimidade (Todeva & Knoke, 2005). Dessa forma, a colaboração propiciaria às organizações a capacidade de criação e a captura de maior valor por meio das parcerias estabelecidas do que a partir de sua ação isolada (Anand & Khanna, 2000).

Por outro lado, uma série de discussões tem sido apresentadas a fim de analisar os desmotivadores, ou seja, os inerentes malefícios da cooperação interorganizacional. Nesse sentido, Barringer e Harrison (2000) os resumem em: perda da propriedade da informação; complexidade de gestão; riscos financeiros e organizacionais a partir do comportamento oportunista dos atores; excesso de dependência entre os parceiros, o que levaria a um desequilíbrio de poder; perda da autonomia nas decisões; choque cultural entre os parceiros; perda da flexibilidade organizacional; possibilidade de enfrentamento de penalidades legais a partir da aplicação de legislações antitrustes que inibem conglomerados empresariais capazes de interferir em sistemas concorrenciais de países.

Nesse sentido, cabe reconhecer que é autêntica a afirmação de que quase a totalidade das publicações da área estão relacionadas às colaborações com fins lucrativos. Entretanto, após os anos 2000, concomitante aos estudos de ‘tradicionais’ sobre colaboração, uma nova vertente começou a ganhar destaque na literatura. Tal perspectiva amplia o enfoque tradicional de cooperação entre empresas num mesmo setor para as ações colaborativas desenvolvidas entre agentes de diferentes setores da economia, o que ficou conhecido por *cross-sector partnership* (Gutiérrez, Márquez, & Reficco, 2016) ou parcerias intersetoriais, na tradução para o português. Esse novo enfoque representa principalmente ações de cooperação entre atores de diferentes setores (Estado, mercado e sociedade civil) com o enfoque na solução de demandas sociais, como a pobreza e os diversos problemas a ela atrelados.

A demanda por tal tipo de colaboração advém da complexidade dos problemas enfrentados pela sociedade, vez que o foco das parcerias intersetoriais está na resolução de problemas desse âmbito (Fischer, 2005; J. Selsky & Parker, 2005). De acordo com Waddell (2005), a busca por soluções no âmbito social exige esforços que vão além das responsabilidades e capacidades de uma única organização, pois geralmente são caracterizadas pela grande dimensão e complexidade. Dessa forma, com o trabalho

cooperativo entre os agentes, os problemas sociais podem ser mais eficazmente resolvidos do que se protagonizadas por um único ator (Reay & Hinings, 2009; Turner & Martin, 2005).

Os estudos sobre parcerias intersetoriais são associados ao campo das relações interorganizacionais (Matthew, Daniel, & Joan, 2015) e abrangem uma série de termos. De acordo com Koschmann, Kuhn e Pfarrer (2012), as alianças intersetoriais representam as parcerias sociais multisetoriais, as parcerias baseadas em causas, as alianças sociais, colaborativas ou multipartidárias, colaboração multisetorial ou intersetorial, parcerias de serviços sociais, parcerias público-privadas, parcerias comercial-comunitária, parcerias empresariais ou governamentais sem fins lucrativos. Em comum, colaborações entre setores enfrentam o desafio de lidar com diferentes lógicas institucionais dos parceiros a medida que dependem dos recursos uns dos outros para alcançar a mudança pretendida (Ashraf, Ahmadsimab, & Pinkse, 2017).

Nesse sentido, percebe-se que a colaboração intersetorial representa, por definição, um novo olhar sobre um conceito tradicional da área de estudos em gestão. Seu foco, em síntese, está vinculado aos problemas sociais existentes que demandam *expertises* e recursos provenientes de diversos atores, alocados em diferentes setores. Percebe-se, portanto, que o cerne dessa discussão condiz com a preocupação principal das ações de inovação social. Embora essa conexão das áreas seja recente, há necessidade de uma análise sobre as contribuições que já foram geradas na literatura para que novas propostas de pesquisas sejam desenhadas, buscando descortinar o processo de inovação social a partir da cooperação interorganizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir o objetivo de analisar a interseção das áreas de pesquisa em inovação social e cooperação interorganizacional, incluindo o desenvolvimento do campo e oportunidades para pesquisas futuras, este estudo foi dividido em duas etapas. A primeira dedicada a investigar as contribuições já publicadas entre as duas áreas a fim de apresentar uma visão unificada do campo; já a segunda foi responsável por sugerir algumas propostas para pesquisas futuras.

Para isso, foi necessário o levantamento das publicações na área de gestão e isso foi feito a partir de buscas, no segundo semestre de 2016, nas bases da Web of Science, Science Direct e EBSCO Host, utilizando o termo “*social innovation*” combinado com termos relacionados à cooperação inteorganizacional, conforme demonstrado na Tabela 1. Destaca-se que os resultados das buscas foram possíveis a partir da aplicação dos seguintes critérios: a) artigos que fossem da área de “*Business Management*” (*Web of Science*), de “*Business, Management and Accounting*” (*Science Direct*) e que estivessem contemplados na base *Business Source Complete* (EBSCO Host); b) artigos publicados em revistas; c) textos redigidos em língua inglesa. Já quanto à data de publicação, não foram feitas restrições de ano a fim de obter um maior número de retornos

Tabela 1 – resultado das buscas

Termo buscado	Termos combinados	Web of Science	Science Direct	EBSCO Host
<i>Social innovation "and"</i>	<i>Alliance</i>	3	3	5
	<i>Collaboration</i>	10	4	14
	<i>Cooperation</i>	3	2	9
	<i>Cross-sector</i>	9	1	8
	<i>Partnership</i>	10	2	7
		35	12	43

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Conforme dados da Tabela 1, 90 publicações foram identificadas na etapa de levantamento. No entanto, com o auxílio da ferramenta de identificação de registros duplicados, do *software* EndNote (Thomson Reuters), foi possível excluir 47 arquivos, restando 42 textos para análise. A partir dos 42 textos originais, deu-se início à etapa de aplicação dos critérios de exclusão a fim de refinar a seleção. Para isso, foi feita a leitura de todas as publicações, com atenção especial para o resumo, a introdução, itens do referencial teórico e conclusões a fim de identificar aquelas que seriam excluídas da seleção. Como resultado, 6 artigos foram excluídos por não se caracterizarem como publicados em revistas acadêmicas; 8 por envolver temas que não a inovação social propriamente dita ou publicações que apenas citavam os termos pesquisados poucas vezes durante o texto, e, portanto, o enfoque principal eram outros, não a inovação social; 11 que por mais que fossem trabalhos sobre inovação social, o enfoque não estava nas relações de parceria ou alianças. Com isso, 17 artigos foram selecionados para integrarem o presente estudo.

A etapa de análise das publicações selecionadas envolveu uma nova leitura completa das 17 publicações selecionadas a partir do uso da técnica de revisão integrativa. Tal técnica pode ser definida como uma “forma de pesquisa que analisa, critica e sintetiza a literatura sobre um tópico de forma integrada de modo que novos quadros e perspectivas sobre o tema possam ser gerados” (Torraco, 2005, p. 356, tradução nossa). Embora o uso principal dessa técnica seja na área de saúde, sua sistematicidade já foi utilizada em estudos sobre marketing (Krishna, 2012) e estratégia e cognição (Narayanan, Zane, & Kemmerer, 2011), por exemplo. Na visão de Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 122), a revisão integrativa permite ao pesquisador da área de gestão “aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa”.

Dessa forma, as publicações selecionadas foram analisadas pelos autores com o propósito de compreender seus enfoques e conclusões principais no que diz respeito à interseção das temáticas de inovação social e alianças estratégicas. Ressalta-se que após a etapa de análise individual dos 17 textos selecionados, deu-se início à fase de análise conjunta com textos com a finalidade de associá-los a grupos representativos com a intenção de facilitar a compreensão acerca dos campos de pesquisa explorados na interseção das áreas. Como resultado, quatro grupos de investigação puderam ser delineados.

A segunda parte desse artigo, dedicada à proposição de questões de pesquisa ainda não exploradas na interseção das duas literaturas (inovação social e cooperação interorganizacional) foi proposta pelos autores considerando as principais lacunas identificadas na área. Com isso, pôde-se explorar algumas contribuições que cada uma das áreas contempladas na literatura poderia auxiliar no entendimento do fenômeno da inovação social e suas relações de parcerias, temática ainda recente na literatura de gestão.

DESENVOLVIMENTO DO CAMPO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com o propósito de atender a primeira parte do objetivo deste estudo, relacionado à análise do desenvolvimento do campo de pesquisa na interseção das áreas de inovação social e cooperação interorganizacional, as publicações selecionadas, por meio dos critérios supracitados na seção de metodologia, foram agrupadas por proximidade nos enfoques investigados. Com isso, os estudos foram alocados em quatro categorias: aspectos estratégicos, gestão, atores específicos e associação teórica. Tais títulos buscam retratar o grupo de artigos que o constituem, chamando atenção para o enfoque investigado nas publicações, conforme demonstrado a seguir.

a) Aspectos estratégicos

Dentro desse grupo podem ser alocados os interesses de pesquisa relacionados aos fatores que influenciam o estabelecimento das conexões, ou seja, as motivações e os benefícios percebidos a partir da colaboração, bem como os elementos de fracasso das parcerias com foco na inovação social.

Nesse sentido, Kolk e Lenfant (2015), em uma tentativa de analisar os **benefícios das alianças estabelecidas** para a produção de café no Congo, cujos resultados são considerados como inovação social, os resumem em: (i) no nível organizacional: diminuição da necessidade de gestão da firma sobre o processo devido à transferência de competências para os parceiros locais; (ii) no nível do produtor: melhoria da renda recebida pela comercialização, bem como no acesso a novos mercados; e (iii) no nível da comunidade: melhora no relacionamento entre comunidades vizinhas que passaram a ser parceiros comerciais para atender a demanda produtiva, além da criação de mecanismos de governança em um ambiente tradicionalmente caracterizado como institucionalmente frágil.

No que se refere aos **fatores de sucesso para o estabelecimento de alianças** com foco na inovação social, Le Ber e Branzei (2010a), a partir de um estudo empírico no Canadá, evidenciam que o sucesso de uma parceria intersetorial depende da motivação dos parceiros em alinhar seus papéis, assim para os autores, parcerias de sucesso desenvolvem graus mais fortes de conexão relacional.

Ainda corroborando com os fatores de sucesso nesse tipo de alianças, Grudinschi et al. (2013), com base em uma pesquisa na Finlândia, argumentam que a construção de uma cooperação eficiente e bem-sucedida de criação de valor social depende de quanto os líderes de ambas organizações estão centrados nos recursos e capacidades constituídos de forma conjunta, corroborando a percepção de Le Ber e Branzei (2010a) de que o alinhamento entre os parceiros conduz a conexões mais fortes e estabelecem um fator de sucesso.

Quanto aos elementos de **fracasso nas cooperações com foco em inovação social**, Seitadini (2008) revela que no caso estudado o fracasso ocorreu principalmente devido ao aspecto restritivo da parceria, isto é, com resultados menores ou de menor relevância, que foram oriundos de pequenos e não grandes esforços. Assim, o esforço reduzido nos desenvolvimentos dos trabalhos, ou no alcance dos objetivos da parceria, conduziram a resultados não tão bons quanto seria possível. Nesse sentido, os autores apontam que as responsabilidades relativamente estreitas por parte dos agentes, acabaram por impossibilitar a mudança social pretendida.

Entretanto, outras questões poderiam ser exploradas no intento de aprofundar conhecimento sobre as inovações sociais e os aspectos estratégicos de suas cooperações, tais como as apontadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Sugestões de enfoques para pesquisas em Aspectos estratégicos

Quais são os fatores motivadores e desmotivadores para o desenvolvimento de alianças em organizações com foco no desenvolvimento de inovações sociais? Os resultados são comparáveis aos encontrados por Seitadini (2008), Kolk e Lenfant (2015), Le Ber e Branzei (2010a), Grudinschi et al. (2013)?

Como os parceiros das alianças com foco em inovações sociais são selecionados? Quais os elementos que fundamentam tal escolha?

Como se desenvolvem as parcerias em cada uma das fases da inovação social? As relações interorganizacionais estabelecidas nas fases iniciais da inovação se diferenciam das demais?

Existem casos de fusões e aquisições a partir de alianças estabelecidas com foco na inovação social? Se sim, como elas se desenvolveram? Quais seus motivadores e barreiras?

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

b) Gestão

Dentro do grupo denominado “gestão” podem ser alocadas pesquisas que envolvam desde o processo de aproximação com os parceiros selecionados até questões relacionadas ao modo como a cooperação é, em termos práticos, realizada. Desse modo, o grupo inclui pesquisas sobre a transferência de conhecimento, os processos comunicativos e a combinação de recursos.

Nesse sentido, o estudo de Mirvis et al. (2016), ao explorar a **transferência de conhecimento** no contexto de inovações sociais desenvolvidas a partir de parcerias com agentes externos, analisa 70 estudos de caso ilustrativos em que identificam que o conhecimento trocado nesse tipo de acordo é, em grande parte, tácito e, portanto, são transferidos principalmente a partir de interações e experiências conjunta. Nesse sentido, estabelecer laços fortes, com o objetivo de garantir confiança mútua, é essencial entre os atores.

Já no que se refere aos processos de **comunicação** em cooperações com foco em inovação social, Saji e Elingstad (2016) buscam compreendê-los a partir do estudo de um projeto de inovação social chamado de Marly Infant Diagnosis Project, dedicado ao diagnóstico precoce do vírus HIV em crianças no Quênia, encabeçado pela multinacional americana HP (Hewlett-Packard). Por meio da análise de e-mails trocados entre os atores, o estudo conclui que existem três níveis de dinâmica de parceria em projetos de IS: relacional (incentivos para compartilhamento do *know-how*, confiança e credibilidade, aproveitamento de competências individuais), estrutural (conhecimento específico, intensidade de interação, conectividade forte, diversidade de parceiros) e cognitiva (clareza no acordo, comunicação e coordenação, objetivos comuns).

Sobre a **combinação de recursos** em diferentes lógicas institucionais, Le Ber e Branzei (2010b), buscam responder a seguinte questão: como parceiros com e sem fins lucrativos podem vir a entender, conciliar, e produtivamente combinar seus (muitas vezes adversários e profundamente difusos) interesses? Para isso, foram analisados quatro casos de parcerias intersetoriais na área da saúde no Canadá. Os resultados indicam que o início das parcerias é caracterizado pelos contrastes nos interesses; porém, após algum tempo, as relações de parceria caminham para conciliar de forma gradual suas diferenças e, desse modo, criar valor social de forma conjunta.

Além das questões apontadas pelos três estudos anteriores, estudos sobre a gestão de redes de cooperação em inovação social poderiam abordar enfoques sugeridos no Quadro 2:

Quadro 2 – Sugestões de enfoques para pesquisas em Gestão

Como os processos comunicativos, tanto externos quanto internos, se desenvolvem em alianças com foco em inovação social? Os resultados podem ser equiparados aos de Saji e Elingstad (2016)?

Como a percepção de risco interfere no estabelecimento de alianças com foco em inovação social? Quais os mecanismos são usados para minimizar tal circunstância?

Como a relação de confiança entre atores de uma aliança com foco em inovação social é estabelecida e mantida? Existem diferenças com as conclusões em alianças entre empresas tradicionais?

Como os contratos são utilizados como meio para firmar compromisso entre as partes de uma aliança de inovação social? Como eles são desenvolvidos? No que se diferem dos desenvolvidos em alianças entre empresas tradicionais?

Como são administradas as diferenças culturais entre os participantes de uma aliança com foco em inovação social? Essas divergências são maiores em função das lógicas institucionais muitas vezes conflitantes nesse tipo de aliança ao envolver organizações com e sem fins lucrativos, por exemplo?

Como os recursos humanos de organizações com diferentes lógicas institucionais (com e sem fins lucrativos) reagem às parcerias estabelecidas? Qual o impacto disso na motivação das equipes de trabalho?

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

c) Atores específicos

Uma característica relevante e que difere os estudos sobre cooperações com foco em inovação social dos de alianças estratégicas ‘tradicionais’ é diversidade e o número de atores envolvidos. Nesse sentido, o maior agrupamento de pesquisas concentra investigações acerca de organizações-pontes, cidadãos, governos e grandes empresas com fins lucrativos.

Quanto às **organizações-ponte**, conceituadas como agentes dedicados a facilitar as ações colaborativas entre atores interessados na inovação social, McMullen e Adobor (2011), com o objetivo de investigar o sucesso de uma liderança de uma organização ponte, investigaram um caso nos Estados Unidos. Como resultado, os autores assumem que esse tipo de organização obtém sucesso quando apresenta os seguintes elementos: facilidade para construção de relações próximas entre os atores; desejo por solucionar o problema social em que está envolvida; transformação da questão social em problemática pessoal dos líderes, relacionado ao envolvimento profundo; desenvolvimento de comportamentos simbólicos e cerimoniais, por parte dos líderes, com foco na sua missão de conectar as partes interessadas; e comunicação frequente com os atores.

Sobre a participação de **cidadãos** como forma de inovação social, Charalabidis e Loukis (2014) se propõem a investigar como as TIC (tecnologias da informação e comunicação) podem ajudar no desenvolvimento de inovações sociais. Para isso analisam três casos de aplicações-piloto junto ao Parlamento Europeu em que o foco era a participação cidadã. Entre as conclusões apresentadas no estudo, destacam-se: o potencial de estimular os cidadãos a participarem de decisões relacionadas a problemas sociais específicos; a possibilidade de ofertar informações sobre projetos de diversos tipos, o que não estava disponível anteriormente; e a disponibilidade de meios alternativos para a participação social nas discussões públicas, dando maior pluralidade aos direcionamentos.

O **governo** é apontado por Lopez e Ramos (2015) como um parceiro-chave em projetos com foco em inovação social. Nesse sentido, ao explorar o turismo rural na Argentina, os autores constatam, por meio de pesquisa quantitativa com 91 empresários rurais, que o maior entrave para o avanço do setor, considerado pelos autores como impulsionadores de inovações sociais, é a falta de apoio governamental. Nesse sentido, o estudo elenca algumas funções que deveriam ser priorizadas pelo governo no sentido de melhorar o ambiente para o desenvolvimento de inovações sociais: prover financiamento; fornecer treinamento para a formação dos produtores; dar apoio aos investimentos privados; auxiliar na redução dos problemas de coordenação dentro dos grupos; melhorar o acesso à informação técnica e de mercado; e facilitar a adoção de inovações.

Ainda dentro do tópico de discussão sobre governo, o estudo de Rodriguez (2015) busca investigar as necessidades do estabelecimento de parcerias na fase preliminar o processo de inovação social com os agricultores e produtores de leite em um município da

Colômbia. Como resultado, o autor argumenta que os agricultores possuem baixa escolaridade e, portanto, baixa capacidade de gestão do negócio e por isso precisam de apoio principalmente na fase inicial do empreendimento. Nesse sentido, o governo, único ator destacado no estudo, além dos próprios produtores rurais, poderia auxiliar a partir de programas de financiamento de organizações de produtores (cooperativas).

A colaboração com foco na inovação social a partir de **empresas com fins lucrativos** é apontada Sandeep e Ravishankar (2015). Para os autores, as parcerias dessas empresas com pequenas organizações são meios para analisar o desenvolvimento de inovações sociais a partir da terceirização de serviços. Para isso, foram investigados sete casos de pequenas empresas, localizadas em áreas rurais ou pequenas cidades da Índia, responsáveis pelos serviços de TI terceirizados por grandes empresas de tecnologia. Os resultados da pesquisa chamam atenção para o papel altruísta dos empreendedores ao visualizarem uma proposta empresarial capaz de ir além da lucratividade e auxiliar no entendimento sobre como as empresas de terceirização podem ter impacto positivo nas comunidades pobres, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento local.

Além das contribuições apresentadas, outras poderiam ser desenvolvidas a fim de suprir as lacunas teóricas existentes, conforme algumas sugestões no Quadro 3:

Quadro 3 – Sugestões de enfoques para pesquisas em Atores Específicos

Quais os tipos de alianças com foco em inovação social podem ser desenvolvidos a partir dos diversos atores envolvidos? Como os diferentes níveis de colaboração podem ser modificados com o tempo? Como isso ocorre?

Como são delineadas as parcerias com foco em inovações sociais em contextos diversos?

Como as diferentes estruturas desenvolvidas a partir das alianças com foco em inovação social são administradas entre os atores? A posse é dividida ou existe um conflito de interesses entre as partes, principalmente aquelas com lógicas de lucratividade divergentes?

Como ocorre a transferência de capacidades entre os diferentes parceiros envolvidos nas alianças de inovação social?

Quais são as consequências (reflexos) das parcerias desenvolvidas com atores imersos em lógicas institucionais distintas?

Como as redes de colaboração com foco em inovação social podem ser desenvolvidas em ambientes institucionais frágeis caracterizadas pelo baixo incentivo governamental?

Qual o papel de agentes de diferentes setores da aliança? Quais são suas principais contribuições?

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

d) Associações Teóricas

A quarta e última área de pesquisa em cooperação interorganizacional e inovação social identificada a partir dos artigos analisados está relacionada a associações teóricas. Nesse sentido, o trabalho de Harrisson, Chaari e Comeau-Vallée (2012), em uma investigação envolvendo aspectos da **Teoria Institucional** analisa o processo de inovação relacionado à colaboração intersetorial entre uma corporação de grande porte e uma associação de defesa dos consumidores e a analisam sob os aspectos cognitivo, normativo e regulatório relativos à teoria citada.

Já na pesquisa de Murphy, Perrot e Rivera-Santos (2012), por meio de uma discussão teórica, é sugerido o conceito de **capacidade absorptiva** para parcerias em inovação social, dando origem, então, a uma proposta conceitual cujo enfoque reside em um modelo mais

adequado à análise da aprendizagem e da inovação no contexto de alianças intersetoriais, especialmente as que operam na base da pirâmide econômica.

Por fim, Selsky e Parker (2010), a partir de uma associação teórica com o conceito de *sensemaking*, propõem a análise das estruturas cognitivas de sentido de líderes enquanto participantes das redes de cooperação com foco em inovação social e, em uma discussão teórica, abordam as estruturas cognitivas de sentido. Além disso, os autores argumentam que a distribuição dos valores gerados depende em parte das estruturas cognitivas de sentido realizada pelos participantes da parceria.

Além das discussões relativas à Teoria Institucional e aos conceitos capacidade absorptiva e *sensemaking*, outras contribuições poderiam ser feitas com o objetivo de utilizar conceitos legitimados na área de pesquisa em gestão para o entendimento do fenômeno da inovação social desenvolvida a partir de ações colaborativas interorganizacionais. Como a gama de frentes teóricas advindas dos estudos de gestão é grande, levando-se em consideração as décadas de contribuições da academia científica, várias possibilidades de pesquisa nesse sentido poderiam ser elencadas de acordo com a perspectiva teórica selecionada, assim esse tipo de sugestão não se faz necessária no contexto desse artigo, essa sugestão não é apresentada. Entretanto, como nos três agrupamentos anteriores, outras sugestões foram identificadas a partir da literatura consultada com o fim de aproximar os conceitos teóricos da área com o entendimento sobre essa forma de inovação, sendo algumas dessas indicações expostas no Quadro 4.

Quadro 4 – Sugestões de enfoques para pesquisas em Associações Teóricas

Mirvis et al. (2016) argumentam que conceitos desenvolvidos na área de transferência de tecnologia poderiam ser utilizados para compreender, por exemplo, os desafios, os direcionadores e os mecanismos de colaboração na transferência de conhecimento com foco na inovação social.

Chalmers e Balan-Vnuk (2013) chamam atenção para a necessidade de novos estudos envolvendo o conhecimento da área de recursos e capacidades para responder, por exemplo, a uma demanda por uma compreensão teórica maior acerca do processo de inovação e o desenvolvimento de capacidades inovadoras no contexto da inovação e da empresa social

Le Ber e Brazeni (2010a) destacam, dentro da abordagem de recursos e capacidades, a necessidade de novos estudos para entender o modo como a transferência de capacidades ocorre dentro de uma rede de colaboração, além da demanda existente sobre a teorização da forma como o valor social é criado a partir da colaboração e da transferência de recursos e capacidades.

Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016) destacam outras possibilidades de estudos envolvendo Teoria dos Stakeholders e a Teoria da Aprendizagem e Competência Organizacional para um maior entendimento sobre a inovação social e cooperação inteorganizacional. Nesse sentido, a primeira abordagem destacada poderia auxiliar na compressão das relações entre organizações e seus principais interessados. Já a segunda poderia destacar o entendimento sobre o modo como as organizações envolvidas em inovação social aprendem e desenvolvem competências quando envolvidas em ações colaborativas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Ao analisar os artigos identificados na interseção das áreas de pesquisa em inovação social e cooperação interorganizacional, destaca-se que somente 17 publicações foram identificadas. Entretanto, com esse número foi possível propor um agrupamento baseado na proximidade entre os estudos. Os enfoques identificados foram: aspectos estratégicos, gestão, participantes específicos e associações teóricas, conforme ilustrado na Figura 1 com destaque para a ênfase específica das pesquisas dentro dos agrupamentos.

Figura 1 – Quatro campos de pesquisa em inovação social e cooperação interorganizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A Figura 1 ilustra os componentes dos quatro grupos principais identificados na interseção das duas áreas e pode ser considerada útil para uma visão ampla das contribuições feitas na literatura. Além disso, ao destacar os enfoques estudados, novas possibilidades de pesquisas, além daquelas apontadas anteriormente, podem ser delineadas, culminando para a edificação de um novo grupo ainda não estudado na literatura.

Considerações Finais

As justificativas para estudar a inovação social e suas relações colaborativas advêm do entendimento de que essa forma de inovação é, por definição, social em seus diversos momentos, não apenas em seu propósito de criação de valor e resolução de problemas sociais. Antes de tudo, esse tipo de inovação é criado a partir de interações com diversos atores que auxiliam na complementação de recursos, conhecimentos e capacidades na intenção de concretizar um projeto que, recorrentemente, está atrelado a um problema social de grande complexidade, como a fome, as ocupações irregulares de áreas urbanas, a violência, a baixa qualidade na educação, entre outros, que ainda afligem grande parte da população mundial, mesmo após inúmeras tentativas de resoluções provenientes de governos e outras organizações.

Nesse sentido, partindo do princípio de que a inovação social demanda ações colaborativas no seu processo de desenvolvimento, desvendar a forma como isso acontece por meio de pesquisas científicas tornou-se algo relevante para esse campo de investigação (Bode & Brandsen, 2014; Chalmers & Balan-Vnuk, 2013; Harrisson et al., 2012; Lettice & Parekh, 2010; Morais-da-Silva, Takahashi, & Segatto, 2016). Para que tal avanço seja alcançado, é

necessário analisar aquilo que já foi produzido no campo, sendo esta uma relevante etapa no processo de desenvolvimento de novas oportunidades de pesquisas.

Ao analisar as publicações identificados nesse estudo a respeito da interseção das áreas de pesquisa em inovação social e cooperação interorganizacional, quatro grupos de contribuições foram identificadas por envolver estudos sobre aspectos estratégicos, gestão, atores específicos e associações teóricas.

Ao identificá-los, bem como expor uma síntese das principais contribuições dos estudos que formam esses grupos, a presente investigação contribui com a literatura da área ao revelar um panorama sobre aquilo que a academia já buscou compreender no campo. No entanto, ao propor algumas possibilidades de enfoques para pesquisas futuras, o presente estudo pode servir como amparo aos pesquisadores interessados em descortinar o modo como as cooperações interorganizacionais atuam no processo de desenvolvimento da inovação social.

Além da contribuição teórica, o presente estudo pode auxiliar os atores do campo prático com informações acerca, por exemplo, dos motivadores para o estabelecimento de ações colaborativas com foco em inovações sociais, bem como seus principais desmotivadores; além de questões específicas como o papel que poderia ser exercido por organizações governamentais ou grandes empresas, por exemplo.

Diante das diversas possibilidades investigações na interseção entre as duas áreas apresentadas esse estudo, defende-se a utilização das abordagens discutidas na literatura de cooperação como meio para avançar os estudos relativos à inovação social. Isso poderá enriquecer as discussões sobre como questões sociais podem ser resolvidas por meio de ações inovadoras que demandem o trabalho conjunto de diversos agentes. Além das contribuições teóricas reportadas, pesquisas futuras poderão proporcionar conhecimentos que, adaptados para o campo, trarão ganhos práticos ao desenvolvimento de projetos com foco na mudança social.

Referências

- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.
- Ashraf, N., Ahmadsimab, A., & Pinkse, J. (2017). From Animosity to Affinity: The Interplay of Competing Logics and Interdependence in Cross-Sector Partnerships. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12273>
- Austin, J. E. (2001). *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Editora Futura.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Bas, E., & Guillo, M. (2015). Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 275–290.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3–14.
- Bode, I., & Brandsen, T. (2014). State–third Sector Partnerships: A short overview of key issues in the debate. *Public Management Review*, 16(8), 1055–1066.
- Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. *Social Policy and Society*, 13(3), 411–421.
- Botelho, L., Cunha, C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão E Soc*, 5(11), 121–136.
- Boulding, K. E. (1956). General Systems Theory - The Skeleton of Science. *Management*

- Science*, 2(3), 197–208.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- Chalmers, D. M., & Balan-Vnuk, E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7), 785–810.
- Charalabidis, Y., & Loukis, E. (2014). Fostering social innovation through multiple social media combinations. *Information Systems*, 31(3), 235–239.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, R. S. (2008). Introducing inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & R. S. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of inter-relational relations* (pp. 3–21). Orford: Oxford University Press.
- Dagnino, R., Brandao, F., & Novaes, H. (2004). Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In *Tecnologia Social: Uma estratégia para o desenvolvimento* (pp. 1–50). Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150.
- Fischer, R. (2005). Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *Revista de Administração, São Paulo*.
- Freeman, C. (1994). Innovation and growth. In R. Rothwell & M. Dodson (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation* (pp. 78–93). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Freitas, C. C. G., & Segatto, A. P. (2014). Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da Tecnologia Social: um estudo a partir da Teoria Crítica da Tecnologia. *Cadernos EBAP.BR*, 12(2), 302–320.
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17–26.
- Grudinschi, D., Kaljunen, L., Hokkanen, T., Hallikas, J., Siintonen, S., & Pauustinen, A. (2013). Management challenges in cross-sector collaboration: elderly care case study. *The Innovation Journal*, 18(2), 1–22.
- Gutiérrez, R., Márquez, P., & Reficco, E. (2016). Configuration and development of Alliance Portfolios: A comparison of same-sector and cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 55–69.
- Harrison, D., Chaari, N., & Comeau-Vallee, M. (2012). Intersectoral alliance and social innovation: When corporations meet civil society. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(1), 1–24.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367–385.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Cross-Sector Collaboration, Institutional Gaps, and Fragility: The Role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287–303. Retrieved from to
- Koschmann, M. a, Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross- sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332–354.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332–351.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010a). (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships Relational Processes of Social Innovation. *Business & Society*, 49(1), 140–172.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010b). Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 163–195.

- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139–158.
- Lim, C., Han, S., & Ito, H. (2013). Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. *Technovation*, 33(12), 391–404.
- Lopez, A., & Ramos, D. (2015). Innovation in Services: The Case of Rural Tourism in Argentina. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(3), 635–646.
- Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747–763.
- Mandell, M., & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197–224.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183–198.
- Matthew, M., Daniel, A., & Joan, B. M. (2015). Value Creation in Cross-Sector : The Roles of Experiences and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145–162.
- Maurer, A. M., & Silva, T. N. (2015). Como as inovação sociais criam e sustentam suas práticas? Integrando empreendimentos de Inovação Social e Teoria de Práticas. In *XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD* (pp. 1–16). Belo Horizonte.
- McMullen, R. S., & Adobor, H. (2011). Bridge leadership: a case study of leadership in a bridging organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7–8), 715–735. Retrieved from to
- Mirvis, P., Elena, M., Herrera, B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation : How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>
- Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134–163.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Inovations*, 1(2), 145–162.
- Mumford, M. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266.
- Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709.
- Narayanan, V., Zane, L., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—Proposal for a stronger focus. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48–69.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.). (2012). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- OECD. (2002). *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation*, 6(4), 34–43.
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty*

- through profits*. New Jersey: Pearson Education India.
- Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, *121*, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.013>
- Reay, T., & Hinings, C. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, *30*(6), 629–652.
- Rodriguez, Y. O. (2015). Preliminary phase in the process of social innovation with agricultural and milk producers of Viracacha - Boyaca. *Inquietud Empresarial*, *15*(1), 53–74.
- Saji, B. S., & Ellingstad, P. (2016). Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(2), 256–274.
- Sandeep, M. S., & Ravishankar, M. N. (2015). Social innovations in outsourcing: An empirical investigation of impact sourcing companies in India. *Journal of Strategic Information Systems*, *24*(4), 270–288.
- Seitanidi, M. (2008). Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. *Emergence: Complexity & Organization*, *10*(3), 51–64.
- Selsky, J., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, *31*(6), 849–873.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. *Journal of Business Ethics*, *94*, 21–37.
- The World Bank. (2017). Poverty headcount ratio at \$1.90 a day. Retrieved April 15, 2016, from <http://beta.data.worldbank.org/?end=2014&indicators=SI.POV.DDAY&locations=BR&start=1960>
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, *3*(3), 169–183.
- Todeva, E. ., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, *43*(1), 123–148.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, *4*(3), 356–367.
- Turker, D., & Altuntas Vural, C. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting and Social Change*, *119*, 98–113. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.019>
- Turner, D., & Martin, S. (2005). Social entrepreneurs and social inclusion: building local capacity or delivering national priorities? *International Journal of Public Administration*, *28*(9), 797–806.
- Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, *45*(9), 1923–1935.
- Waddell, S. (2005). *Societal learning and change: how governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems*. Sheffield: Greenleaf Pub.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, *15*(2), 1–19.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(3), 234–260.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology*, *54*(4), 38–45.