

**Empreendedorismo Social e os Tipos de Inovação Social: Uma análise dos 27 estados brasileiros**

**EDISON QUIRINO D'AMARIO**

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

**GRAZIELLA MARIA COMINI**

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

## **Empreendedorismo Social e os Tipos de Inovação Social: Uma análise dos 27 estados brasileiros**

### **RESUMO**

A inovação é um campo do conhecimento que vem sendo largamente discutido na literatura de negócios. Ela pode ser entendida como a criação de um novo valor e riqueza para os *stakeholders*. Embora as inovações tenham sido mais estudadas na área de negócios, a partir dos impactos sociais que elas podem promover, alguns estudiosos, usando a mesma lente da inovação tradicional, começaram a investigar as inovações que tinham como propósito alcançar objetivos socioambientais. A esse tipo de inovação foi adicionado o termo “social”. Como essa área de conhecimento ainda se apresenta incipiente na literatura, este estudo tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre inovação social ao buscar o entendimento de empreendedores sociais dos 27 Estados da União por meio da identificação dos tipos de inovações sociais na sua percepção e no mapeamento dos empreendimentos sociais com relação à sua forma organizacional, a abrangência geográfica dos serviços oferecidos, ao tamanho desses empreendimentos, ao período de suas fundações, e finalmente aos tipos de inovações sociais adotadas. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa quantitativa a uma amostra de 264 empreendedores sociais. Os resultados indicam que a inovação social de processo não é significativa para esses empreendedores e que as inovações sociais que mais se destacam são as de produto, seguidas pelas inovações sociais organizacionais e em última colocação as inovações sociais de marketing. Adicionalmente, pôde-se verificar que São Paulo é o estado com o maior número de empreendimentos sociais; que eles assumem principalmente a forma de associação; que a abrangências de atendimento é principalmente local; e que a maioria dos empreendimentos sociais são micro organizações.

**Palavras-chave:** Inovação social; empreendedores sociais; tipos de inovações sociais.

### **INTRODUÇÃO**

A inovação é um campo do conhecimento que vem sendo largamente discutido na literatura de negócios. Nesse campo, ela pode ser entendida como a criação de um novo valor e riqueza para os *stakeholders*. Nesse sentido, o conceito comumente concebido pela literatura, aborda como ela pode criar e capturar novos valores para as organizações e para os clientes por meio de mudanças em uma ou mais dimensões do sistema de negócios. Essas mudanças podem ocorrer em produtos, serviços ou processos, entre outras. Embora a inovação tenha sido mais estudada na área de negócios, a partir dos impactos sociais que elas podem promover, alguns estudiosos, usando a mesma “lente” da inovação tradicional, começaram a investigar as inovações que tinham como propósito alcançar objetivos socioambientais. A esse tipo de inovação foi adicionado o termo “social” (Comini, 2016).

Inovações têm sido adotadas por empreendedores sociais que buscam atingir seus objetivos sociais. Essas inovações, autores como Pol e Ville (2009) conceituaram como inovações sociais, pois são inovações que buscam atingir objetivos sociais que são características de empreendimentos sociais. Isso não significa que a inovação social não seja adotada por empreendimentos que não sejam caracterizados como sociais. No entanto, para este estudo optou-se por esse recorte, ou seja, pesquisar apenas empreendimentos sociais.

Os empreendimentos que são nomeados de sociais buscam resolver problemas de cunho social, ambiental ou socioambiental, entretanto, como a literatura sobre inovações sociais e empreendedorismo social se encontra em formação, haja vista que não há ainda um termo universalmente aceito para caracterizar esse tipo de empreendimento. Ressalta-se, como apontado por Comini (2016) que esses termos variam de acordo com a região, ou seja, na perspectiva Europeia utiliza-se o termo “empresas sociais; na perspectiva Norte-Americana, o termo “iniciativa social” é o mais utilizado; e na perspectiva dos países emergentes, o termo

“negócio social” é o mais observado na literatura. Portanto, como se pôde observar, acredita-se que essa diversidade de termos para nomear um mesmo tipo de empreendimento cause certa confusão ao se abordar o assunto. No mesmo sentido, as inovações sociais que vários autores, dentre eles Pol e Ville (2009), conceituam, apresentam características em termos de tipos, profundidades e abrangência (Comini, 2016) distintas. No sentido de ampliar a discussão e conhecimento sobre os tipos de inovações adotadas por empreendedores sociais brasileiros, este estudo teve como objetivo verificar como empreendedores sociais brasileiros caracterizam as inovações sociais por eles adotadas para que seus empreendimentos atinjam seus objetivos sociais.

Para tanto, após se realizar um mapeamento dos empreendimentos sociais brasileiros distribuídos nos 27 Estados da União, aplicou-se uma pesquisa quantitativa para identificar, na percepção dos empreendedores sociais, quais tipos de inovação social são adotados em seu modelo de gestão para que consigam atingir objetivos sociais, a abrangência geográfica de seu atendimento, os formatos organizacionais utilizados, o tamanho desses empreendimentos, o sexo do fundador, e a distribuição geográfica no país desses empreendimentos.

A contribuição desse estudo vai além do aprofundamento do entendimento sobre inovações sociais. Ele também permite ampliar o conhecimento sobre esses novos modelos de empreendimentos que têm objetivos socioambientais e entender quem são, onde estão localizados, há quanto tempo existem, a quem atendem, e principalmente, a percepção de seus fundadores sobre os tipos de inovações sociais adotadas. Adicionalmente, ele pode configurar uma nova “lente” para que futuros empreendedores, que tenham como objetivo a solução de problemas sociais, sejam esses com ou sem fins lucrativos, possam avaliar os tipos de inovações sociais mais utilizadas por empreendedores sociais brasileiros e, assim serem capazes de identificar lacunas em modelos de empreendimentos sociais que possam ser úteis para seus futuros planos de empreender.

## REFERENCIAL TEÓRICO

**Inovação Social e Empreendedorismo Social** - A partir do fenômeno da inovação que já foi amplamente discutido na literatura, observa-se um desdobramento de seu entendimento e aplicação que avança no âmbito social, as chamadas inovações sociais. Nota-se um crescente interesse sobre inovação social entre os governos, fundações, pesquisadores e instituições acadêmicas em todo o mundo. No entanto, apesar desse interesse, não se observa um conceito compartilhado ou comum sobre inovação social.

Cipriani, Deserti, Kleverbeck, Rizzo e Terstriep (2020) postulam que podemos entender mais sobre organizações orientadas por sua missão no campo da inovação social olhando através das lentes do empreendimento social – juntamente com cooperativas, associações, ONGs, etc. – como exemplo desse tipo de organização. As empresas sociais ganharam amplo reconhecimento à medida que as organizações abordam problemas sociais e ambientais.

Embora a associação da inovação social e do empreendedorismo social não se limita apenas à esse tipo organizacional, ela tem sido destacada em vários artigos científicos, tais como o de Leadbeater (2007), o de Dees (1998), e o de Kramer (2005), com destaque ao estudo de Dees e Anderson (2006) no qual os autores explicitamente distinguem duas escolas de empreendedorismo social: a escola da empresa social e a escola de inovação social. “...many adherents think of social entrepreneurs simply as those who organize and operate businesses that support a social objective, even if they do it only by making money to subsidize more direct, social purpose activities” (Dees & Anderson, 2006: 41). Esse entendimento sobre os empreendedores sociais que os autores ressaltam, indica a visão simplista que muitos estudiosos têm sobre o empreendedorismo social.

Dees, Haas e Haas (1998) também apontam para o empreendedorismo social como um campo que se relaciona fortemente com a inovação social e tem interesse focal nela.

Esse campo, segundo os autores, compartilha de muitas características, principalmente quando se trata de impacto gerado. Os autores identificam um aspecto central no empreendedorismo social que também constitui a essência da inovação social: para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita. Cipriani et al. (2020) corroboram com essa afirmação ao ressaltarem que o que pode ser observado em comum na literatura é que esses diferentes tipos de organizações podem assumir a mesma orientação, ou seja, uma missão social.

Observa-se que autores como Dees et al. (1998) ressaltam que o fator mais importante para definir empreendedores sociais e inovadores sociais é a adoção de uma missão social para criar valor social sustentável, ou seja, um valor para a sociedade que identifica problemas, necessidades e soluções. Nesse sentido, Anderson, Curtis e Wittig (2014) sugerem quatro critérios que devem ser atendidos para que a inovação seja considerada inovação social: Ela deve ser nova; apontar para um desafio social; ter o propósito de criar justiça e empoderamento, e ter como efeito ou resultado final, a igualdade, justiça e empoderamento.

Nota-se que o termo “inovação social” ainda carece de estudos, pois conforme apontam Moulaert, MacCallum e Hiller (2013), a falta de clareza sobre o termo “inovação social” pode ser atribuída não apenas ao seu *status* analítico, mas também à sua utilização simplista como um “chavão” em uma multiplicidade de políticas praticadas associadas. Essa falta de consenso entre os especialistas em inovação social também pode ser explicada pela contemporaneidade do tema, conforme verificado por Morais-da-Silva, Takahashi e Segato (2016) em um estudo sobre meta-síntese de inovação social.

A contemporaneidade do tema pode ser verificada pela primeira publicação sobre inovação social em que Kanter (1998) aponta que a inovação social é uma forma de inovar que tem como objetivo não apenas alcançar novos mercados, mas também garantir retorno para a sociedade. Nos anos subsequentes à publicação desse estudo, poucos artigos trataram do assunto e, apenas após o ano de 2008 é possível notar um aumento considerável de publicações conforme ressaltam Phillips, Lee, Ghobadian, O’Regan e James (2015).

Outro motivo para o pouco interesse na área de inovação social é apontado por Moulaert, Martinelli, Swyngedouw e Gonzales (2005). Os autores enfatizam que existe uma falta de conhecimento sobre alguns problemas e desafios sociais que não comumente negligenciados. Alguns exemplos apontados pelos autores que despertam o interesse sobre a inovação social são: a ampliação das desigualdades, as crises financeiras em países desenvolvidos e o aumento das taxas de pobreza, o aumento de desemprego, a escassez de financiamento para o bem-estar em países em desenvolvimento, o impacto do envelhecimento da população, o fenômeno da urbanização em massa, e o fenômeno da exclusão social.

Outra razão para o crescente interesse em inovação social deriva das possibilidades decorrentes da inovação tecnológica. Na verdade, as tecnologias estão transformando o mundo; a disseminação de redes e infraestruturas globais de informação e de redes sociais atua como facilitadora de novas práticas sociais (Brackertz, 2011), e turva os limites entre produção e consumo e a ênfase na colaboração e nas interações repetidas (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010), e assim, tudo contribui para a ênfase que se começa a dar para as inovações sociais. Adicionalmente, Murray et al. (2010) ressaltam o motivo que levou a inovação social para um ponto de destaque nos anos 2000 a 2010, e apontam que uma das principais razões é que, com as estruturas e políticas existentes, tornaram-se impossível romper com uma das questões de maior pressão de últimos tempos, tais como a mudança climática, as epidemias de doenças crônicas mundiais, e o aumento da desigualdade social.

Observa-se um corpo de literatura crescente e especialmente fragmentado sobre inovações sociais, o que aumenta a demanda para caracterizá-lo (BEPA, 2010). Assim, este tópico tem a finalidade de analisar o uso corrente do conceito de inovação social. Nesse sentido, a partir de uma revisão conceitual da literatura, pretende-se contribuir para o seu melhor entendimento. Sendo assim, verificam-se na literatura que alguns pesquisadores têm enfatizado

diferentes aspectos de inovação social devido à falta de consenso sobre as definições. Pelo fato da inovação social ter sido abordada por formuladores de políticas, *practioners* e acadêmicos, e apesar da confusão e falta de clareza sobre o seu significado, para Bernard (1999), trata-se de um *quasi-concept*. Esse termo pode ser entendido, conforme postulam Harrison e Jenson (2013), como um termo híbrido, fazendo uso de análise empírica e, assim, implantando métodos científicos, mas simultaneamente, tendo uma qualidade indeterminada, tornando-se adaptável a uma variedade de situações e flexível o suficiente para seguir as voltas e reviravoltas da política.

De acordo com a TEPSIE (2017), é esta flexibilidade que, por um lado, deixa o *quasi-concept* de inovação social aberto a críticas por motivos teóricos, analíticos e empíricos, mas por outro lado é tão útil para os tomadores de decisões políticas. No entanto, o uso do termo *quasi-concept*, ressaltado por Bernard (1999), não implica, segundo a TEPSIE (2017), em algo pejorativo, mas sim destaca a necessidade de maior clareza quando de seu uso. O que é importante nessa ideia é que o termo pode ser usado tanto na academia quanto nos domínios da política. Nesse sentido, a noção de *quasi-concept* é um dispositivo de enquadramento útil que permite e explica inúmeras interpretações, definições e abordagens entre os mundos acadêmicos e políticos. A TEPSIE (2017) enfatiza que, embora o termo “inovação social” seja reconhecido como um *quasi-concept*, isso não significa que ele seja apenas um “chavão” ou que ele não tenha robustez. Pelo contrário, isso significa que a consciência do caráter da inovação social como um *quasi-concept* serve para alertar a necessidade de ser claro com relação a como utilizar o termo.

Convém, ao se observar a falta de consenso entre os autores sobre a definição de inovação social, abordar o que a literatura oferece em termos de entendimento do que o termo “social”. Pfeifer (1993) aponta que, enquanto não há clareza no significado de inovação social, será difícil atrair recursos para pesquisa, implicando que o avanço do conhecimento neste campo será dificultado.

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) definem “social” em termos de valor social, segundo o qual uma inovação é verdadeiramente social somente se o equilíbrio está inclinado para valor social, ou seja, benefícios ao público ou para a sociedade como um todo, em vez de criação de valor particular, ganhos para os empresários, investidores e consumidores comuns (não desfavorecidos). Outros autores, como por exemplo, Gillwald (2000), definem o “social” em termos de impacto. O autor descreve inovação social como conquistas sociais, que comparadas com soluções já estabelecidas, concebe soluções melhoradas que estão mais definidas por sua absoluta novidade do que pelas suas consequências.

Howaldt e Schwarz (2015), com o objetivo de encontrar uma forma mais clara e objetiva de identificar a inovação social, propõem um novo entendimento sobre o termo, que está baseado na distinção entre as definições normativa e analítica do termo “social”. As definições normativas se referem ao termo “social” à ideia de bem comum. Nesse caso, a inovação social pode ser qualquer tipo de inovação que contribua às respostas das necessidades ou problemas sociais. No entanto, Borzaga e Bodini (2014) pontuam que, uma vez que a definição de “bem social” seja subjetiva, essas definições não se enquadram na análise científica. Nesse sentido, pode-se entender que, uma definição analítica do termo “social” nos levaria a distinguir inovações sociais de inovações tecnológicas em que esta última se refere às inovações em materiais de produção, enquanto a primeira se refere aos aspectos imateriais relacionados aos padrões de comportamento social, rotinas, práticas e configurações.

Para a TEPSIE (2017), a inovação social surgiu como uma resposta ao crescimento dos desafios sociais, ambientais e demográficos, pois eles são complexos, multifacetados, envolvem um grande número de *stakeholders*, e são, por sua natureza, impossíveis de se resolver. Esses desafios são entendidos por Nicholls e Murdock (2012) como problemas de difícil resolução, e são vistos como falhas de soluções convencionais e paradigmas

estabelecidos entrincheirados em contextos institucionais complexos em todos os três setores convencionais da sociedade: o público, o privado e o civil. A dificuldade em enfrentar estes desafios é observada no setor público por interesses individuais, no setor privado por falhas de mercado e, no setor civil por falta de escala e por fragmentação. Portanto, para os autores, a inovação social é vista como uma resposta para superar e resolver esses desafios.

Moulaert et al. (2005) destacam três aspectos transversais a diferentes dimensões de inovação social:

- 1- Satisfação das necessidades humanas que não estão atendidas, porque não são mais percebidas como importantes pelo mercado ou pelo Estado (conteúdo dimensão do produto).
- 2- Mudanças nas relações sociais, especialmente em matéria de governança, que aumentam o nível de participação de todos os grupos, especialmente aqueles mais desfavorecidos na sociedade (dimensão do processo).
- 3- Aumento da capacidade sócio-política e o acesso aos recursos necessários para melhorar os direitos à satisfação de necessidades humanas e participação (dimensão de empoderamento).

Após relatarem esses três aspectos, Moulaert et al. (2005) procedem em uma definição operacional de inovação social:

1- A inovação social depende do contexto: refere-se a alterações que levam a uma melhor inclusão de grupos excluídos e indivíduos em diversas esferas da sociedade em várias escalas espaciais.

2- Inovação social está relacionada a processo: inclui alterações na dinâmica das relações sociais. Como a inovação social é muito mais sobre inclusão social, ela diz respeito também ao combate ou superação de forças conservadoras.

3- Inovação social como resultado: explicitamente refere-se a uma posição ética da justiça social. E isso é, naturalmente, sujeito a uma variedade de interpretações e na prática, muitas vezes, será o resultado da construção social.

No mesmo sentido, Nicholls e Murdock (2012), em uma revisão da literatura, também enfatizam processos de mudança social em relações sociais, assim como a ligação entre valor social e inovação social. Eles definem inovação social como a produção de novas ideias e novas estruturas e um processo de recontextualização dentro das normas socialmente reconstruídas de bens públicos, justiça e equidade. Os autores ainda explicam que a inovação demonstra uma construção de contingente de mudança social que dá primazia ao conhecimento e bens culturais das comunidades e, em primeiro plano, a reconfiguração criativa das relações sociais. Novamente, eles incluem as dimensões “produto”, “processo” e “empoderamento”. Esta definição também menciona um papel específico para valores sociais, ou seja, o bem público da justiça e equidade. Com efeito, os autores argumentam que inovação social nunca é um conceito neutro, mas sempre politicamente e socialmente construído.

Enquanto há, inevitavelmente, uma forte ligação entre valores sociais e inovação social, não está claro se esta ligação deve formar parte de uma definição. Entretanto, alguns autores não relacionam inovação social com criação de valor, mas sim enfatizam a *raison d'être* das inovações sociais com o foco na busca de soluções para problemas sociais.

A *raison d'être* das inovações sociais, de acordo com Bulut, Eren e Halac (2013), aponta para o fato de a sociedade, como um todo, buscar formas de solucionar problemas da vida cotidiana. Os autores destacam que não há maneiras únicas de se resolver problemas sociais complexos e como forma de buscar essa solução, abordagens inovadoras têm se tornado uma necessidade para suplantarem esses problemas. Nesse sentido, Goldenberg (2004) enfatiza que a inovação social está encontrando caminhos concretos para lidar com problemas sociais e econômicos para assim fazer diferença nas vidas das pessoas.

Como pode se observar, diferentes formas de definir inovação social têm sido amplamente discutidas na literatura, no entanto, na maioria delas há o consenso de que a inovação social deve causar impacto social positivo.

Dentre as definições sobre o conceito de inovação social observadas na literatura, uma das mais citadas é a de Phillips et al. (2008) que destacam que se trata de uma nova solução para um problema social que seja mais efetiva, eficiente, sustentável e que seja criado valor primeiramente para a sociedade como um todo, ou seja, a inovação social se refere a novas ideias que trabalham na busca de objetivos sociais.

Mulgan (2007) refina o conceito ao ressaltar que são atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social, e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos pelas organizações cujos propósitos principais sejam os sociais. Nesse sentido, entidades como a National Endowment for Science and Arts (NESTA) e a Young Foundation têm atuado em um papel crítico na propagação da noção de inovação social para uma maior audiência. Consequentemente, alternativas têm sido oferecidas para pessoas e organizações como meios de se obter progresso social para suas comunidades, desafiando assim, os modelos tradicionais de se resolver problemas sociais. Observa-se, também, uma maior consciência de que barreiras estruturais para resolver problemas sociais complexos podem ser trabalhadas pelas habilidades e conhecimentos empresariais tradicionais. Similarmente, tem sido observado que ferramentas e abordagens sistemáticas trazidas dos paradigmas de inovação tecnológica e comercial podem ser apropriadas e aplicadas com sucesso ao processo de identificação e aumento das oportunidades socialmente inovadoras (Chalmers, 2012).

Apesar da crescente consciência e adoção de abordagens socialmente inovadoras, ainda existe uma lacuna relativa de pesquisas acadêmicas explorando suas dimensões e seus antecedentes. Nesse sentido, o conceito de inovação social pode ser considerado polissêmico, ou seja, um termo ou palavra que pode adquirir um novo sentido (Sharra & Nyssens, 2006). Observa-se na literatura que o uso do conceito de inovação social tem sido predominantemente e sistematicamente explorado em dois campos principais: no empreendedorismo social de um lado, e no desenvolvimento local, do outro. Além de a literatura oferecer as diferentes definições de inovação social, alguns autores aprofundam a definição categorizando as inovações sociais por diversos aspectos.

**Categorização de inovação social** - Algumas tentativas com objetivo de se categorizar inovação social têm sido observadas na literatura. Entre elas, destaca-se o estudo de Dedijer (1984) que diferenciou três tipos de definições para inovação social:

- 1- A definição do que é (exemplos: algo novo, como uma lei, uma organização, uma rede social, um valor, uma norma ou código de conduta, um papel, um padrão de comportamento, tipos de empreendimentos);
- 2- A definição de quem pode fazer (exemplos: poder legislativo, administradores, elaboradores de políticas, gestores, educadores, engenheiros, líderes de associações, cientistas);
- 3- A definição de como fazer (exemplos: importada de quem já faz; criadas por tentativa e erro).

Outros autores, no entanto, focam menos no tipo da definição e mais no conteúdo das inovações sociais. Nesse sentido, Zapf (1987) encontrou sete abordagens diferentes para inovação social: Inovação social, para o autor, pode ser categorizada como: A reestruturação da organização e dos relacionamentos; A oferta de novos serviços; Tecnologias utilizadas para resolver problemas; A inclusão de pessoas envolvidas com processos inovadores; Maiores inovações políticas; A mudança de padrões da estrutura de bens e serviços em uma economia; Novos estilos de vida que expressam as aspirações de valores e *status*, que sejam observáveis através das mudanças de gastos de recursos das pessoas.

Moulaert et al. (2005) concebem uma outra categorização que diferencia quatro vertentes de inovação social:

- 1- A primeira vertente pertence ao campo da ciência de gestão com respeito às melhorias no capital social que tornam a organização do trabalho mais eficaz ou eficiente.
- 2- A segunda vertente é multidisciplinar e se preocupa em trazer sucesso comercial em consonância com o progresso social e ambiental.
- 3- A terceira vertente é baseada em artes e criatividade e está preocupada com a criatividade intelectual e social, abordando como as pessoas devem interagir entre si.
- 4- Finalmente, a quarta vertente está preocupada com o desenvolvimento local em estudos territoriais e regionais.

Embora não tão abrangente como os autores anteriores citados, Pol e Ville (2009) listam quatro conceituações de inovações sociais para ilustrar os diversos e sobrepostos padrões enraizados em diferentes disciplinas. A primeira conceitua a inovação social como sinônimo de mudança institucional. Mudança institucional, neste sentido, significa a mudança na estrutura reguladora, normativa ou cultura de uma sociedade. A segunda conceitua inovações sociais apontando para uma finalidade social ligada à melhoria da qualidade ou quantidade de vida. A terceira está ligada à ideia de bem público, e a quarta da lista descreve inovação social como preocupada com as necessidades que não são abordadas pelo mercado através de inovações não comerciais.

Em um estudo com a finalidade de mapear os vários significados de inovação social, Ruede e Lurtz (2012) encontram sete categorias que definem inovações sociais. Para os autores, após uma revisão sistemática da literatura sobre inovação social, ela pode ser entendida como:

- 1- Fazer algo bom na sociedade e para a sociedade;
- 2- Mudar práticas sociais e/ou estruturas;
- 3- Contribuir para o desenvolvimento urbano e comunitário;
- 4- Reorganizar os processos de trabalho;
- 5- Imbuir inovações tecnológicas com significado e relevância cultural;
- 6- Realizar mudanças na área de trabalhos sociais e,
- 7- Inovar através de conectividade digital.

**Características de inovação social** - As inovações sociais podem ser caracterizadas em tipos, profundidade e abrangência. Entretanto, como esse estudo discute apenas os tipos de inovações sociais, a profundidade e abrangência não serão discutidas.

**Tipos de inovação social** - Comini (2016), após identificar lacunas na literatura com relação à inovação social como, como por exemplo, a falta de uma clara distinção entre os determinantes e as dimensões analíticas da inovação, a existência de poucos trabalhos que utilizam a lente de resultados e também pelo fato de a maioria dos trabalhos associarem inovação social apenas às organizações sem fins lucrativos, buscou entender até que ponto os modelos de negócios sociais são geradores de inovação socioambiental. Nesse sentido a inovação social foi analisada na perspectiva de resultado, ou seja, foram observadas soluções novas de produtos, processos, de mercado e organizacional que tinham o potencial de gerar valor socioambiental para uma comunidade, conforme aponta o Manual de Oslo (1997):

- **Inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (Manual de Oslo, 1997, p.57);
- **Inovação de processo** é a implementação de um método novo de produção ou distribuição ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares* (Manual de Oslo, 1997, p.58);



- **Inovação de *marketing*** é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (Manual de Oslo, 1997, p.59);
- **Inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas (Manual de Oslo, 1997, p.61).

O próximo tópico apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para atingir o objetivo deste estudo, a saber: a classificação da pesquisa, a amostra, o instrumento de pesquisa, e o método de análise de resultados.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

**Classificação da Pesquisa** – Esta pesquisa, quanto a forma de abordagem é quantitativa; quanto aos objetivos é descritiva e quanto aos procedimentos técnicos é levantamento de opinião por meio de *survey*.

**Universo amostral** - O universo amostral, de onde foi retirada a amostra da conta com 1195 empreendimentos sociais. Este mapeamento foi feito pelos pesquisadores do Projeto Brasil27 que visou fortalecer a cultura de negócios sociais e dar suporte aos já existentes. O projeto estudou casos de empreendimentos sociais com ou sem fins lucrativos nas 27 unidades federativas do Brasil.

A escolha dos empreendimentos sociais que compuseram o Projeto Brasil27 também foi selecionada por meio de incubadoras e aceleradoras de negócios de impacto. Dentre elas, destacam-se: Artemisia, Ashoka, B-Polo, Endeavor, NESsT, Ventura, BRliX, ANDE, Quintessa, Bamboo, Vox Capital, Kaetê, Sitawi, LGT, Village Capital, Negociosociais.com, Social Good Brasil, Mov/Pragma, FDC, Folha, Inspirare, SWAP, Pipa e Teste SP.

Ao final do Projeto Brasil27, foi elaborado um vídeo de cada um dos 27 negócios sociais representando cada uma das Unidades Federativas do Brasil, e disponibilizado na *internet*.

A partir do banco de dados gerado pelo Projeto Brasil27, no qual constam telefone e endereço eletrônico dos empreendimentos investigados, procedeu-se ao contato com cada um deles. Em 257 empreendimentos sociais não se obteve respostas. Esses casos também não apresentavam mais o *site* na *internet*. Portanto, do banco de dados original do Projeto Brasil27, foram enviados e-mails para 938 empreendimentos solicitando que o gestor executivo da organização respondesse o questionário.

Como o Projeto teve seu banco de dados montado em 2013, buscaram-se junto a aceleradoras e incubadoras de negócios de impacto, novos empreendimentos que tiveram sua fundação após aquele ano. Foram encontrados 98 novos casos de empreendimentos que não constavam no banco de dados do Projeto Brasil27, e foram enviados e-mails para todos eles.

Portanto o universo amostral contou com 1036 empreendimentos sociais. Durante aproximadamente 10 dias foram enviados, em média, 100 e-mails por dia. Após o término dos envios, foram feitos *recalls*, uma vez por semana, por quatro semanas.

A coleta de dados foi feita pela plataforma Survey Monkey no final de 2018 e início de 2019. Ao final da coleta de dados, que esteve *on line* por, aproximadamente, 45 dias, se obteve 264 organizações que responderam a pesquisa, o que representa 25,48% do universo amostral. De acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), para cada variável da escala é necessário ter 5 (cinco) respondentes válidos. Nesse sentido, como a escala é composta por 23 variáveis, seriam necessários, de acordo com Hair et al. (2005), 115 respondentes válidos para proceder às análises estatísticas.

**Instrumento de Pesquisa** - O instrumento de pesquisa utilizado foi uma escala que classifica os tipos de inovação social utilizadas por empreendimentos sociais. Essa escala foi

desenvolvida por D`Amario e Comini (2018) e teve como objetivo, além de identificar as inovações sociais utilizadas por empreendedores sociais, verificar os tipos e as profundidades em que elas são percebidas. Como para este estudo, conforme relatado, optou-se apenas por analisar os tipos de inovações identificadas pelos empreendedores sociais, apenas uma parte da escala foi utilizada. Optou-se por utilizar essa escala pelo fato de não se observar na literatura disponível, outro estudo que pudesse mapear o empreendedorismo social e ao mesmo tempo identificar os tipos de inovações sociais adotadas por eles.

**Tratamento de dados** - Para tratar os dados, primeiramente eles foram exportados da ferramenta *Survey Monkey* para um formato editável do Microsoft Excel 2016. Em seguida, os dados foram importados para o IBM SPSS v. 022. O tratamento de dados para variáveis comportamentais consiste na limpeza dos dados referente as observações com muitos dados faltantes (*missing values*) e a presença de valores extremos (*outliers*).

Para tanto, foi utilizada a ferramenta do SPSS chamada de *Missing Value Analysis* (MVA), que contabiliza os dados faltantes, além de fazer a contagem dos valores extremos, baseado na análise dos quartis 1 e 3. Os números de casos considerados extremos seguem o cálculo baseado no quartil 1(Q1) e quartil 3 (Q3) e no intervalo interquartil (IQR). Assim, *outliers* para baixo são calculados por  $Q1 - 1,5 * IQR$ , obviamente, *outliers* para cima são calculados por  $Q3 + 1,5 * IQR$ .

A partir dessas análises iniciais, procederam-se as análises com o objetivo de entender como a composição desses empreendimentos no que se refere a sua forma organizacional, a sua abrangência de atendimento, o seu tamanho, entre outros. Adicionalmente analisou-se como os empreendedores sociais classificavam as inovações sociais adotadas por eles em seus empreendimentos. Para tanto, as análises realizadas envolveram estatística descritiva e técnicas de análise multivariada, que são incluídas na estatística inferencial, como a Análise Fatorial Confirmatória e Regressão Multivariada.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Na primeira questão, foi indagado qual o tipo de organização. A maioria das organizações é composta por associações, correspondendo a 61,74% da amostra, seguida das empresas com 26,52%, e complementando em menor representatividade, constam as fundações (7,20%) e as cooperativas (4,55%). Acredita-se que, pelo fato das organizações pesquisadas serem empreendimentos sociais, a forma organizacional caracterizada por associações tenha maior representatividade por serem iniciativas que reúnem pessoas físicas ou jurídicas com propósitos comuns que visam superar dificuldades e gerar benefícios para seus associados.

Em seguida foi questionado o sexo do fundador, sendo representados por maioria de homens, porém, mantendo um equilíbrio com as mulheres. Este resultado pode indicar que no empreendedorismo, especificamente no empreendedorismo social, existe uma representatividade significativa do sexo feminino. Este achado corrobora com a pesquisa realizada pelo GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2016-2017), a qual indica que em países como o Brasil, Indonésia e Malásia, o percentual de mulheres empreendedoras é praticamente igual ao de homens.

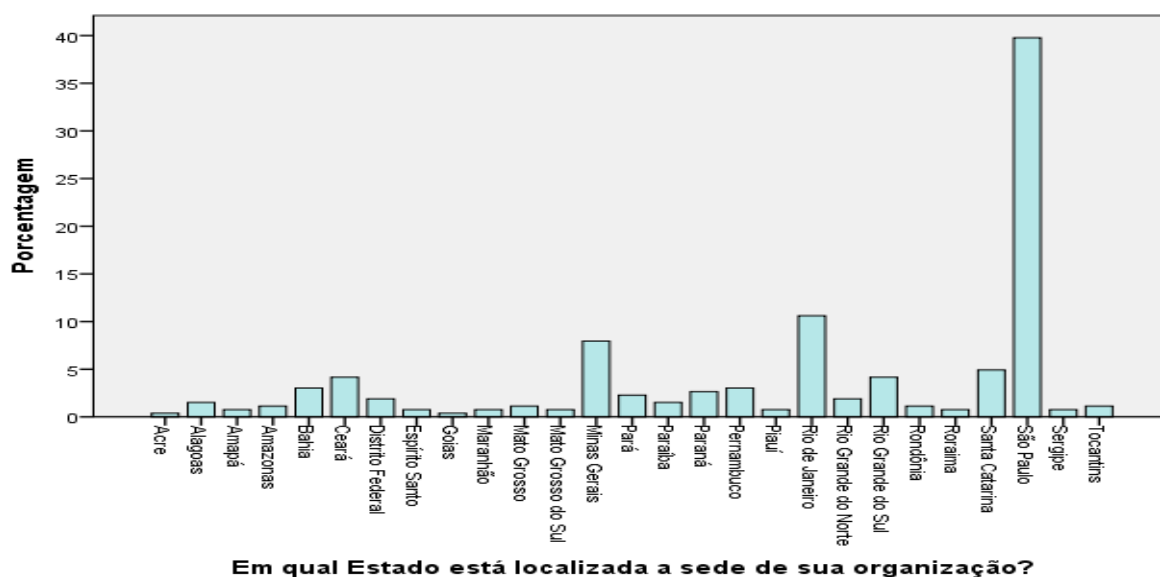
Na sequência foi questionado acerca da abrangência dos serviços oferecidos pelas organizações. Esta é uma variável que dá ideia da dimensão e tamanho das organizações, juntamente com a variável que mede o número de funcionários. Destaca-se pelos resultados que a representatividade de organizações com abrangência local, em comunidades ou em uma cidade prevalece. No entanto, há boa representatividade de organizações com maior abrangência. Como a maior parte dos empreendimentos pesquisados é considerada de pequeno porte, é de se esperar que a abrangência de atuação seja mais expressiva no local onde a organização está inserida. O desafio de os empreendimentos sociais atenderem principalmente uma localidade

apenas vai ao encontro do que postulam Phills, Deiglmeier e Miller (2008) que apontam que os inovadores sociais buscam a criação de valor social, e isso, *per se*, pode ser entendido como um grande desafio no atingimento de escala e crescimento. Nicholls e Murdock (2012) também apontam que a criação de valor social remete as normas socialmente reconstruídas de bens públicos, justiça e equidade.

Em relação ao tamanho das organizações, percebe-se que a maioria é de micro organizações com 58,33% (até 19 funcionários, colaboradores), seguida das pequenas organizações, com 35,23% (de 20 a 99 funcionários/colaboradores), das médias organizações com 6,06% (de 100 a 499 funcionários, colaboradores), e apenas 0,38% das organizações pesquisadas são consideradas grandes (mais de 500 funcionários, colaboradores). Este critério de classificação do tamanho das organizações foi o mesmo adotado pelo IBGE (2017) que concebe o tamanho das organizações relacionando-as ao número de empregados.

Com a finalidade de verificar quais tipos de organização foram mais criadas nos últimos 30 anos, observou-se que as associações têm maior representatividade em praticamente todos os anos pesquisados. Ressalta-se, entretanto, que a segunda maior representatividade nas criações é atribuída às empresas, e em alguns anos até superam essa representatividade quando comparadas às associações, que é o caso dos anos 2013 e 2014. Como a natureza das associações está ligada a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesse de classes e filantropia, e como a amostra é composta por empreendimentos sociais, é de se esperar que a representatividade das associações seja mais forte que os demais tipos organizacionais. Entretanto, chama a atenção o fato de empresas com propósitos sociais, ambientais ou socioambientais também terem uma representatividade significativa. Esse fato pode sugerir que está havendo uma maior conscientização por parte dos empreendedores que têm fins lucrativos, pois também estão preocupados com o social.

Com relação à representatividade geográfica das organizações presentes na amostra, percebe-se que a maioria, em torno de 40%, tem sede no Estado de São Paulo. Também é perceptível que há pelo menos uma organização representando cada Estado federativo do Brasil, conforme apresentado na Figura 1. Essa concentração no Estado de São Paulo pode ser explicada pelo fato do Estado ser o maior polo econômico e industrial do Hemisfério Sul, ser o maior mercado consumidor do Brasil, ter uma localização estratégica, ser responsável por 73,7% do total investido pelos Estados em pesquisa e desenvolvimento, ser o primeiro em fontes de financiamento, entre outros. Estas características positivas também podem trazer consequências negativas como a atração de pessoas de outros Estados e desequilíbrios socioambientais, por exemplo. Nesse sentido, as associações, conforme já relatado anteriormente, podem ser formas de procurar amenizar esses problemas.



**Figura 1 - Representatividade geográfica**

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta os tipos de empreendimentos sociais identificados na pesquisa e as médias obtidas pelas respostas para as inovações sociais de Produtos, de Marketing e Organizacional. As variáveis que mensuravam as inovações de processo foram excluídas do modelo por não atenderem aos pressupostos exigidos nas análises. Este achado corrobora com a análise feita por Comini (2016) em seu estudo que aponta que as inovações de processo apresentaram pouca ênfase em sua implementação.

Tabela 1: Tipos de Empreendimento X tipos de Inovações Sociais

Tipo do Empreendimento		Produto	MKT	Organizacional	
Associação	N	Válido	163	163	163
		Ausente	0	0	0
	Média	4,8689	3,2638	4,5392	
	Mediana	5,5444	2,75	4,8986	
	Desvio Padrão	1,49401	1,9335	1,53419	
	Mínimo	1	1	1	
	Máximo	6	6	6	
Fundação	N	Válido	19	19	19
		Ausente	0	0	0
	Média	4,9383	3,0000	4,5129	
	Mediana	5,5056	2,5	4,7139	
	Desvio Padrão	1,34245	1,34245	1,24171	
	Mínimo	1,98	1,8	2,18	
Cooperativa	N	Válido	12	12	12
		Ausente	0	0	0

	Média	4,9269	4,2917	4,9026	
	Mediana	5,4556	4,75	5,3514	
	Desvio Padrão	1,35515	1,7619	1,32271	
	Mínimo	2,26	1,5	2,3	
	Máximo	6	6	6	
Empresa	N	Válido	70	70	70
		Ausente	0	0	0
	Média	4,5502	4,2321	4,4999	
	Mediana	4,9444	4,75	4,9236	
	Desvio Padrão	1,54453	1,7218	1,5584	
	Mínimo	1	1	1	
	Máximo	6	6	6	

Fonte: dados da pesquisa

Os tipos de inovações sociais investigados nesta pesquisa foram inovações sociais de produto, de processo, de marketing e organizacional. A maioria dos empreendimentos investigados aponta maior percepção da incidência de inovações sociais organizacionais. De acordo com o Manual de Oslo (1997), as inovações organizacionais tratam de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização de seu local de trabalho ou nas suas relações externas. Esse achado é corroborado pelos estudos de Dees, Haas e Haas (1998), que indica que, para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita. Nesse sentido, as inovações sociais organizacionais podem ser consideradas um dos caminhos mais adotados por empreendedores sociais que buscam articular a identificação de necessidades sociais não satisfeitas, e assim gerenciar a participação de vários atores desenvolvendo novos arranjos organizacionais, especialmente no que se refere à governança e a participação de todos os envolvidos.

Muitos desses empreendimentos se utilizam de parcerias e contam com a colaboração de outras organizações para atingir seus objetivos. Também no caso das cooperativas, essas estabelecem novos formatos organizacionais para atingirem seus objetivos. Nesse sentido, a maior importância dada a esse tipo de inovação social é justificada pela literatura.

Dentre os tipos de inovações sociais verificadas nos vários tipos de empreendimentos sociais, aquela que apresentou menor representatividade foi a de *marketing*. De acordo com o Manual de Oslo (1997), esse tipo de inovação é caracterizado por mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto e/ou serviço e em sua promoção ou na fixação de preços. Como a amostra é composta, em sua maioria, por pequenos empreendimentos, acredita-se que essa condição dificulte a ocorrência desse tipo de inovação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os achados desse estudo, além de ele apresentar um mapeamento dos empreendimentos sociais no Brasil, um dos que mais se destacaram foi o fato de os empreendedores sociais não considerarem em suas avaliações a inovação social de processo. Este construto, que fazia parte da escala inicial, não obteve consenso ou pontuações mínimas que lhe garantissem fazer parte da escala final. Entende-se, com este achado, que os empreendedores sociais, ao discutirem as inovações sociais que seus empreendimentos geram, atribuem maior ênfase às inovações sociais de produto, inovações sociais organizacionais e de *marketing*. Nesse sentido, pode-se atribuir esse achado com o que pontuam Moulaert et al.

(2005) ao considerarem a inovação social como um resultado. Isso não significa que para os empreendedores sociais atingirem esses resultados não tenham que utilizar novos processos de trabalho, mas na sua percepção, como o objetivo é o resultado, isso se torna mais perceptível.

Considera-se este achado como uma contribuição teórica na perspectiva do próprio empreendedor social que atribui maior importância aos demais tipos de inovação. Vale ressaltar que este achado não significa que as inovações sociais de processo não sejam adotadas, mas que na percepção do empreendedor social, esse tipo de inovação não é notado como importante para a busca de solução de problemas sociais, ambientais ou socioambientais. Adicionalmente, embora as inovações sociais de *marketing* não tenham apresentado desempenho igual às inovações de produto e organizacionais, ela também merece destaque.

Como limitações, dentro da complexidade dos vários tipos de empreendimentos sociais, apontam-se a dificuldade de seu acesso e a baixa representatividade de empreendimentos sociais em alguns Estados brasileiros na amostra, e o fato de a pesquisa ter sido realizada apenas com empreendedores sociais. Portanto, como sugestão de novas pesquisas a partir desta, sugere-se pesquisas que busquem o entendimento dos beneficiários dos empreendimentos sociais e a partir desse resultado, compará-lo com o entendimento dos empreendedores sociais e pesquisas que tenham como objetivo ratificar o achado sobre inovação de processos como tendo pouco destaque entre os empreendedores sociais. Sugere-se, adicionalmente, como estudos futuros, conforme apontado por Moulaert, Martinelli, Swyngedouw e Gonzales (2005), que se aprofundem os conhecimentos sobre os empreendedores sociais ao se entender quais são os desafios que eles enfrentam na busca de solucionar problemas socioambientais.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, T., & Curtis, A., Wittig, C. (2014) *Definition and theory in social innovation* (MA thesis), Krems, Danube University Krems.
- BEPA - Bureau of European policy advisers. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Bernard P. (1999). 'Social cohesion: A dialectical critique of a quasi-concept', in *Lien social et Politiques*, n° 41, p. 47-59.
- Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. *Social Policy and Society*, v. 13, 03, julho.
- Brackertz, N. (2011), Social innovation. *Australian Policy Online*. Recuperado em 27 março, 2016, de <http://apo.org.au/node/27387>.
- Brislin, R. W.; Lonner, W.; Thorndike, R. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: Wiley.
- Bulut, C., Eren, H., & Halac, D. S. (2013). Social innovation and psychometric analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 82, p. 122-130.
- Chalmers, D. (2012). Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, 28(1), 17–34. Recuperado em 27 março, 2016, de <http://lec.sagepub.com/content/28/1/17.full.pdf+html>.
- Cipriani, T. K.; Deserti, A.; Kleverbeck, M.; Rizzo, F.; Terstriep, J. (2020): Business Models & Social innovation: Missiondriven versus Profit-driven Organisations, *International Review of Applied Economics*, DOI: 10.1080/02692171.2020.1781066

- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- D`Amario, E. Q., Comini, G. M. (2018). *Inovação Social: Uma proposta de escala para a sua mensuração*. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Dedijer, S. (1984): Science-and-Technology-Related Social Innovations in UNCSTD National Papers, in: (eds.) C.G. Heden, A. King : *Social innovations for development*. Oxford: Pergamon Press, pp.57-92
- Dees, J. G. (1998), "Enterprising Nonprofits", *Harvard Business Review*, 76(1): 12.
- Dees, G. J., Haas, M., & Haas, P. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship". *Working Paper*, The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*. ARNOVA Occasional Paper Series, 1(3), 39-66.
- Gillwald, K. (2000). *Konzepte sozialer Innovation / Katrin Gillwald*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). [WZB, *Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie*]. Berlin: WZB, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2016-2017). Recuperado em dezembro, 2017 de <http://www.gemconsortium.org/>.
- Goldenberg, M. (2004). Social innovation in Canada how the non-profit sector serves Canadians and how it can serve them better. *Canadian Policy Research Networks Inc. Project (CPRN)*, Research Report W/25, Ottawa.
- Hair Jr, Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, D., & Jenson, J. (2013). Social innovation research in Europe: *Approaches, trends and future directions*, paper commissioned for the European Commission and the WILCO project.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2015). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. *Trend Study of the International Monitoring Project (IMO)*, 2010. Recuperado em 27 outubro, 2015, de: [http://www.international.almonitoring.com/research/trend\\_studies/social\\_innovation.html](http://www.international.almonitoring.com/research/trend_studies/social_innovation.html)
- IBGE- Instituto brasileiro de geografia e estatística. (2017). Recuperado em 12 novembro, 2017, de <https://www.ibge.gov.br/>.
- Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-32.
- Kramer, M. (2005). *Measuring social innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. Palo Alto, California: Skoll Foundation/Foundation Strategy Group.
- Leadbeater, C. (2007). *Social enterprise and social innovation : Strategies for the next ten years*. *Cabinet Office of the Third Sector*. Recuperado em 6 agosto, 2016, de <http://www.peopleproject.eu/wiki/PEOPLEWIKIS/socialentrepreneurship/mainSpace/files/So>

cial enterprise and social innovation.pdf.

Manual de Oslo (1997). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3ª Ed. Recuperado em 6 agosto, 2016, de <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.

Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W. & Segato, A. P. (2016) Scaling up Social Innovation: A meta-synthesis. RAM, Revista de Administração Mackenzie. Special Edition. Nov./Dec., pp. 134-163.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzales, S. (2005) Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies* 42 (11) pp. 1969–1990

Moulaert, F., MacCallum, D., & Hiller, J. (2013). Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 13-24). Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Mulgan, G. (2010). The Process of Social Innovation, Innovations. *Innovations: Technology, governance, globalization*, v.1, n.2, p. 145-162.

Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Oxford: Said Business School.

Mulgan, G. (2007). In and Out of Sync: *The Challenge of Growing Social Innovations* (London: NESTA). Recuperado em 18 março, 2016, de <http://www.socialinnovationexchange.org/node/238>.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. NESTA and the Young Foundation.

NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*). (2016). Recuperado em 18 junho, 2016, de <http://www.nesta.org.uk>.

Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. London: Palgrave Macmillan.

Pfeifer, J. (1993): Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *The Academy of Management Review*, 18 (4), pp. 599–620.

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 Jr, J. R., Deiglmeier K., & Miller D. T. (2008). 'Rediscovering Social Innovation', *Stanford Social Innovation Review*, v. 6:4, pp. 34-43.

Pol, E., & Ville, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, v. 38 (6), pp. 878–885.

Projeto Brasil27. (2016). Recuperado em 16 de novembro, 2016, de <http://www.projetoBrasil27.com.br/>

Rüede, D., & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School Research Paper*, n. 12-03.

Sharra, R., & Nyssens, M. (2006). *Social Innovation: an Interdisciplinary and Critical Review*



*of the Concept. Université Catholique de Louvain*, 1–15. Recuperado em 26 junho, 2016, de [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/index.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/index.html).

Smith, P. B.; Blond, M. H. (1999). *Social Psychology: Across cultures*. Boston: Allyn & Bacon.

TEPSIE - *The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe*. (2017). Recuperado em 14 junho, 2017, de <http://www.tepsie.eu/>.

Zapf, W. (1987): *On social innovations*. Frankfurt am Main: Sonderforschungsbereich 3, Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik, J.-W.-Goethe-Universität Frankfurt und Universität Mannheim, n. 254.