



Práticas de gestão de inovação social em empresas sociais: uma revisão sistemática

Social innovation management practices in social enterprises: a systematic review

DOI: 10.54018/sssrv3n2-013

Recebimento dos originais: 03/02/2022
Aceitação para publicação: 03/03/2022

Lucilene Aparecida de Carvalho Silva

Mestrado em Inovação Tecnológica

Instituição: Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)

Endereço: Campus São José dos Campos. Avenida Cesare Mansueto Giulio Lattes Eugênio de Mello, CEP: 12247014, São José dos Campos, SP, Brasil

E-mail: lucilene.carvalho@unifesp.br

Iraci de Souza João Roland

Doutorado em Administração de Organizações

Instituição: Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)

Endereço: Campus São José dos Campos. Avenida Cesare Mansueto Giulio Lattes Eugênio de Mello, CEP: 12247014, São José dos Campos, SP, Brasil

E-mail: iraci.joao@unifesp.br

Paulo Tadeu de Mello Lourenção

Doutorado em Ciência Espacial

Instituição: Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)

Endereço: Campus São José dos Campos. Avenida Cesare Mansueto Giulio Lattes Eugênio de Mello, CEP: 12247014, São José dos Campos, SP, Brasil

E-mail: paulo.lorencao@unifesp.br

RESUMO

Apesar de a inovação social ser apontada como uma solução viável para os desafios sociais, as abordagens de gestão desse tipo de inovação encontram-se dispersas. Autores afirmam que há maiores riscos e complexidade em uma inovação social do que em uma inovação comercial; portanto, faz-se necessário um processo de desenvolvimento específico para as inovações sociais levando em consideração seu contexto. Este trabalho se propôs a levantar os processos de gestão e aspectos importantes para o desenvolvimento de inovação social em empresas sociais utilizando como metodologia a revisão sistemática de literatura. Os resultados indicam que as fases iniciais do processo de inovação são mais exploradas na literatura e que a colaboração e participação da comunidade é um elemento de fundamental importância no processo. A validação de protótipos e a implementação permitem ganho de conhecimento e outras capacidades que apoiam a sustentação da inovação. Aspectos como: perfil do empreendedor, gestão das partes interessadas e cultura organizacional, se apresentam como



fatores direcionadores desse processo.

Palavras-chave: inovação social, empresas sociais, empreendedorismo social.

ABSTRACT

Despite the social innovation is pointed out as a viable solution to social challenges, management approaches to this type of innovation are dispersed. Authors claim that there are greater risks and complexity in a social innovation than in a commercial innovation; therefore, a specific development process for social innovations is necessary, considering their context. This work aimed to raise the management processes and important aspects for the development of social innovation in social enterprises using the systematic literature review as a methodology. The results indicate that the initial stages of the innovation process are more explored in the literature, the collaboration and participation of the community is crucial for the process. The validation of prototypes and implementation provide acquire of knowledge and other capabilities that support sustainability of innovation. Aspects such as: profile of the entrepreneur, management of stakeholders and organizational culture are presented as factors that drive this process

Keywords: social innovation, social enterprise, social entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre inovação social (IS) e empresa social (ES) aumentou a partir de 2008, o que pode estar relacionado ao maior reconhecimento das falhas dos modelos de empresa com fins lucrativos — promovendo a necessidade de buscar abordagens alternativas para lidar com desequilíbrios sociais e encontrar soluções inovadoras para questões sociais — e à crise no setor público, tornando-se inevitável que algumas das atividades anteriormente apoiadas pelo Estado fossem apoiadas por meio do empreendedorismo social e da IS (Phillips et al., 2015). Nesse contexto, a IS tem ajudado a alcançar um crescimento sustentável, a aumentar a renda da comunidade onde está implementada, a preservar empregos e a promover a competitividade (Hansson et al., 2014), podendo ser vista como um alternativa para soluções do Estado ou do mercado (Bosworth et al., 2016) e crucial para o desenvolvimento econômico e social e, portanto, para o bem-estar social (Krejrejší e Šebestová, 2019).

As IS são fortemente associadas ao contexto e ao processo das ES (Tortia et al., 2020), pois abordam necessidades sociais não atendidas, criando valor social e econômico em vez de apenas obter lucro para seus acionistas. Ressalta-



se que as IS são um fator determinante para a sobrevivência das ES, pois a IS torna-se um fator estratégico de competitividade para diferenciá-las de outros competidores (WEERAWARDENA; SULLIVAN MORT, 2006). É difícil ES sobreviverem a longo prazo sem inovação (KONDA et al., 2014 apud ZAINOL et al., 2018), portanto, se faz necessária uma estrutura de modelo de negócios específica e um desenvolvimento contínuo de inovação dentro das ES para sua sobrevivência.

Apesar da importância da inovação para a competitividade das ES e dos benefícios gerados para a sociedade, não há suficiente literatura sobre como o processo de inovação social ocorre nas empresas e quais os principais fatores que contribuem para esse processo (Alegre e Berbegal-Mirabent, 2016), sendo este contexto ainda inexplorado (Phillips et al., 2019 e Vézina et al., 2019) e, exigindo um conhecimento mais sistemático sobre os direcionadores e estruturas internas que levam as IS a inovar (Tortia et al., 2020). Por outro lado, a literatura em inovação social e empreendedorismo social se dedicou nos últimos anos em explorar casos hesitosos na criação de ESe no desenvolvimento de IS.

Nesse cenário, o objetivo deste artigo é reunir e analisar o conhecimento existente sobre o processo de desenvolvimento de IS nas ES por meio de uma revisão sistemática da literatura, uma vez que, além do crescente interesse acadêmico, a inovação social se apresenta como mecanismo para o desenvolvimento da sociedade. Este trabalho foi conduzido para responder quais são as práticas/processos usados pelas empresas sociais na gestão de inovação social, e quais são as principais teorias utilizadas para analisar inovação social?

Diante das complexidades das variáveis que envolvem o contexto de desenvolvimento da IS e as ES, a contribuição deste trabalho está na avaliação dos processos existentes e na identificação de práticas de gestão que podem suportar a criação e implementação da IS e, com isso, aumentar a geração de valor social. Para isto, utiliza-se a revisão sistemática de literatura. A revisão de literatura tradicional não é minuciosa e pode ser influenciada pelos pesquisadores; já a revisão sistemática constrói um protocolo de revisão gerencial para apoiar o processo e evitar qualquer viés do pesquisador que possa interferir no resultado (Tranfield, Denyer e Smart 2003).



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL E EMPRESA SOCIAL

A abordagem de IS na literatura é abrangente, contemplando desde produtos e serviços até relacionamento, ideias e transformação do meio na qual foi desenvolvida. Desse modo, pode-se avaliar o conceito de IS com uma abordagem de resultado, relacionada a produtos ou serviços desenvolvidos para sanar uma necessidade social que atualmente não é atendida pelo mercado ou pelo Estado, ou ao processo, e, nesta, a IS volta-se para a ideia: como ela emerge, os fatores ambientais, econômicos e organizacionais da sua implementação e sua difusão, assim como a transformação da sociedade na qual a inovação está inserida (COMINI, 2016; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; SOLOV'EVA et al., 2018).

Phills, Deiglmeier e Miller (2008) definem IS como uma solução mais eficaz, eficiente ou sustentável do que qualquer solução que tenha sido proposta anteriormente para resolver um problema relacionado a produtos, produção ou tecnologia beneficiando preferencialmente a sociedade, e não indivíduos em particular. O grande diferencial da IS é que o seu desenvolvimento é motivado pelo objetivo de alcançar uma necessidade social e é predominantemente desenvolvidos e difundidos por meio de organizações cujos objetivos primários também são sociais (Mulgan et al., 2007), como por exemplo, as ES.

As ES, negócios sociais e negócios inclusivos, são nomes utilizados para se referir a organizações híbridas que são guiados por uma missão social e utilizam mecanismos de mercado para atingi-los. Com isto a ES possui tanto a lógica social quanto a lógica de mercado, combinando-as e criando valor social (WITKAMP et al., 2010), dessa forma, a ES tem um papel importante, pois, ao abordar questões sociais com soluções baseadas no mercado, está se tornando uma nova fonte de criação de valor (HERRERA, 2015). Entretanto, as ES enfrentam diferentes desafios operacionais com restrição de recursos e em conciliar objetivos financeiros e sociais (Phillips et al., 2019).

Ao abordarmos o processo de IS, este envolve restrições, tais como complexidade, resistência e tensões entre os atores quando confrontados com algo novo, e incertezas relacionadas a contextos sociais dinâmicos (QUANDT et al., 2017).



3 METODOLOGIA

Para ter uma visão mais profunda sobre os processos em inovação social, é importante mapear o conhecimento existente e, para isso, utilizou-se da revisão sistemática de literatura.

Para a revisão sistemática, foram adotadas as seguintes etapas conforme propostas por Tranfield, Denyer e Smart (2003): planejamento (identificar necessidade da revisão e desenvolver protocolo); etapa de condução (selecionar artigos, avaliar qualidade, extrair dados e sintetizá-los); e etapa de disseminação (relatório e recomendação).

Durante a fase de planejamento, foi realizada uma pesquisa no Google Acadêmico no dia 19 de março de 2019 buscando revisões sistemáticas existentes. Para a pesquisa, foram utilizadas as strings para título, resumo e as palavras-chave *systematic review AND social innovation* e *systematic review AND social innovat**. Não foram encontradas revisões relacionadas aos objetivos propostos desta revisão, conforme as questões da pesquisa.

Durante a fase de planejamento, foram selecionadas as fontes e formuladas as strings.

Como critério de seleção para as fontes de pesquisa, buscou-se aquelas relacionadas com gestão de inovação, administração e sustentabilidade — sendo selecionadas a Web of Science, Science Direct e Scopus.

As strings foram definidas utilizando-se como base artigos de inovação social e empresas sociais com strings parecidas. Foram definidas três estratégias de conjuntos diferentes de strings:

1) ARTICLE TITLE: "Social Innovation" or "Social Innovat*" AND ARTICLE TITLE-ABS-KEY : "social enterprise*" or "social entrepreneur*" or "social business" AND: "management" or "manager"

2) ARTICLE TITLE: "Social Innovation" or "Social Innovat*" AND ARTICLE TITLE-ABS-KEY: "social enterprise*" or "social entrepreneur*" or "social business"

3) ARTICLE TITLE: "Social Innovation" or "Social Innovat*" AND ARTICLE TITLE-ABS-KEY: "management" or "manager"

Utilizando os três conjuntos de strings nas bases de dados, foi realizada a pesquisa contemplando artigos publicados até fevereiro de 2021, e identificou-se



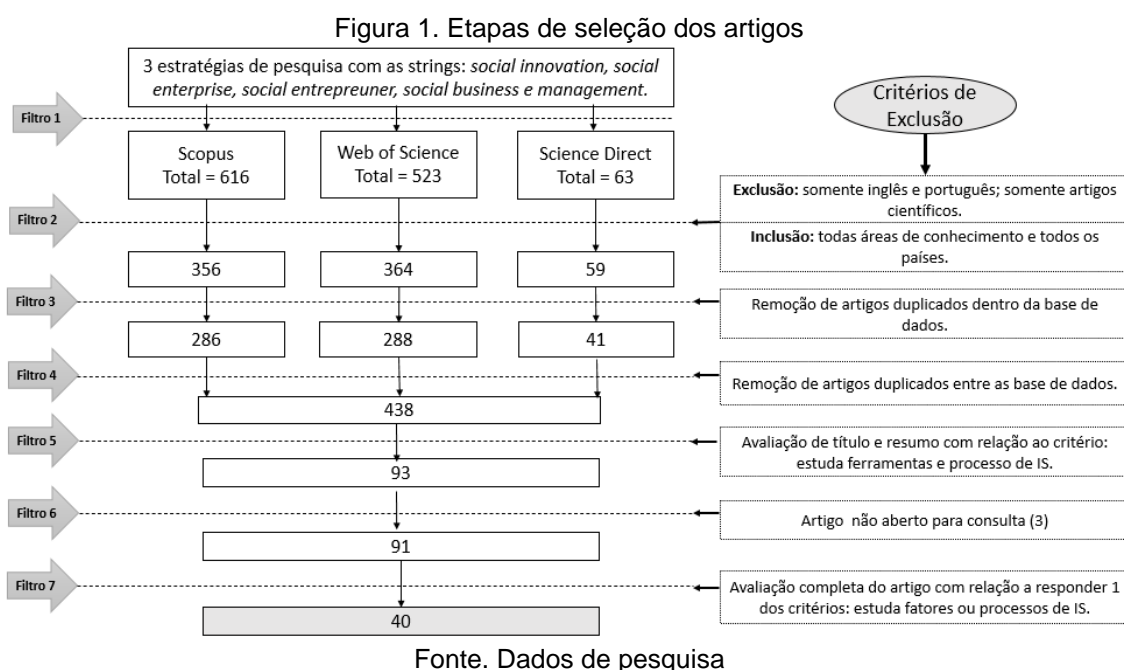
o total de 1209 trabalhos. Posteriormente para refinamento, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos no protocolo da revisão sistemática — identificados no filtro 2 na Figura 1.

Após a revisão com os critérios de inclusão e exclusão, o total de artigos foi reduzido para 779 (Figura1). Retirados os artigos duplicados entre as três diferentes estratégias de busca na mesma fonte de pesquisa, obteve-se 615 trabalhos. Posteriormente, retirou-se ainda os duplicados entre as fontes de pesquisa, atingindo um total de 438 artigos no filtro 4.

Na fase de condução, os títulos e resumos dos artigos foram importados e analisados conforme os seguintes critérios: 1-Explora métodos, ferramentas e modelos de gestão? 2- Estuda processos de inovação social?

No filtro 5, artigos que respondiam a pelo menos um dos dois critérios foram selecionados; dos 93 artigos, três não estavam abertos para consulta e foram excluídos (filtro 6). Após essa etapa, realizou-se uma breve leitura dos 91 artigos selecionados (filtro 7 da Figura 1) avaliando a aplicabilidade em responder as questões da pesquisa conforme os critérios 1 e 2 acima, sendo alguns excluídos, pois estavam fora do escopo da pesquisa. A amostra final para a extração de dados foi composta por 40 artigos.

A extração de dados foi realizada através do preenchimento de uma planilha com as questões relacionadas à pesquisa e à identificação do artigo.





4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Quadro 1, encontram-se os artigos selecionados por meio da revisão sistemática de literatura. Artigos quantitativos representaram somente 14% do total enquanto os qualitativos representaram 57%, teóricos 9% e conceituais 20%. Com relação à metodologia de coleta, o estudo de casos representa 40% dos artigos, revisão de literatura 25%, questionários 15%, pesquisa-ação 5%; demais métodos como grounded theory e entrevista semiestruturada somam 15% dos artigos selecionados.

A revisão identificou que há estudos de inovação social em diferentes áreas; no entanto, há maior concentração em periódicos relacionados com Gestão de Negócios (cerca de 40%), em seguida, com a área Interdisciplinar (18%); em periódicos de Ciências Sociais, foram publicados 15% dos trabalhos mapeados.

Com relação aos países dos autores, nota-se um interesse internacional em inovação social, empreendedorismo social e empresas sociais. Apesar de Inglaterra (14 artigos), Espanha (5 artigos) e Estados Unidos (4 artigos) terem uma significativa contribuição para a área, a revisão identificou também um interesse em países em desenvolvimento como Brasil, Indonésia, Paquistão e Malásia, com publicações em 2016 e 2017.

Quadro 1. Artigos selecionados

Autor	Artigo
Dawson e Daniel (2010)	Understanding social innovation: A provisional framework.
Goldstein <i>et al.</i> (2010)	A complexity science model of social innovation in social enterprise.
Lettice e Parekh (2010)	The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice.
Westley e Antadze (2010)	Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact.
Witkamp <i>et al.</i> (2011)	Strategic niche management of social innovations: The case of social entrepreneurship.
Kirwan <i>et al.</i> , (2013)	Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the Local Food programme in England.
Mulyaningsih <i>et al.</i> (2014)	Initial conceptual model of knowledge-based social innovation.
Upham e Budd (2015)	Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy.
Estensoro (2015)	How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network.
Igarashi e Okada (2015)	Social innovation through a dementia project using innovation architecture.
Nicolopoulou, (2015)	An incubation perspective on social innovation: the London Hub - a social incubator.
Alegre e Berbegal-Mirabent (2016)	Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises.

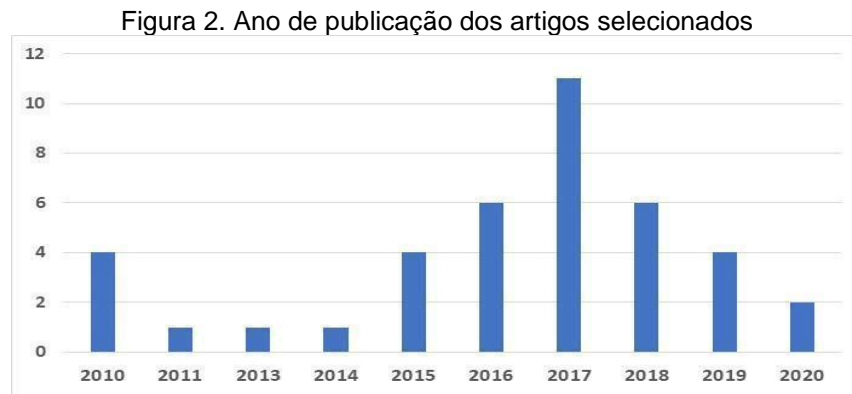


Bosworth <i>et al.</i> (2016)	Identifying social innovations in European local rural development initiatives.
Ellingstad e Salim (2016)	Social innovation model for business performance and innovation.
Guillo e Bas (2016)	Social innovation with open-source software: User engagement and development challenges in India.
Mulyaningsih, <i>et al.</i> , (2016)	Knowledge-based social innovation process in social enterprise: A conceptual framework.
Popov <i>et al.</i> (2016)	Institutional Mechanism for Shaping Social Innovation.
Cipriani (2017)	The emerging challenge of brand design and brand management in social innovations.
Chavez <i>et al.</i> (2017)	The importance of the technologically able social innovators and entrepreneurs: A US national laboratory perspective.
Feizal <i>et al.</i> (2017)	The Impact of Social Innovation on an Enterprise Success: Item Validation.
Quandt <i>et al.</i> (2017)	Social innovation practices in the regional tourism industry: case study of a cooperative in Brazil.
Rao-Nicholson <i>et al.</i> (2017)	Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation-based approach.
Selloni e Corubolo (2017)	Design for Social Enterprises: How Design Thinking Can Support Social Innovation within Social Enterprises.
Senent-Bailach e Rey-Martí (2017)	Creating entrepreneurship through social innovation: The case of I-box create.
Slimane e Lamine (2017)	A transaction-based approach to social innovation.
Tracey e Stott (2017)	Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating.
Urban e Gaffurini (2017)	Organizational learning capabilities as determinants of social innovation: An empirical study in South Africa.
Yun <i>et al.</i> (2017)	Dynamics of Social Enterprises—Shift from Social Innovation to Open Innovation.
Castro-Spila <i>et al.</i> (2018)	Social innovation and sustainable tourism lab: an explorative model.
Farmer <i>et al.</i> (2018)	Applying social innovation theory to examine how community co-designed health services develop: using a case study approach and mixed methods.
Kickul <i>et al.</i> (2018)	Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good?
Krejčí e Šebestová (2018)	Social innovation ties: A dilemma of product and employee orientation.
Solov'eva <i>et al.</i> (2018)	Social Innovation in Spain, China and Russia: Key Aspects of Development.
Zainol <i>et al.</i> (2018)	Scaling up social innovation for sustainability: The roles of social enterprise capabilities.
Ko <i>et al.</i> (2019)	Social Entrepreneurial Passion and Social Innovation Performance.
Venugopal e Viswanathan,	Implementation of Social Innovations in Subsistence. Marketplaces: A Facilitated Institutional Change Process Model.
Phillips <i>et al.</i> (2019)	Going It Alone Won' t Work! The Relational Imperative for Social Innovation in Social Enterprises.
Dufays (2019)	Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams.
Lawrence <i>et al.</i> (2020)	Fostering social enterprise in woodlands: Challenges for partnerships supporting social innovation.
Tortia <i>et al.</i> (2020)	Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation.

Autor Artigo



Sobre o ano de publicação, apesar de a revisão sistemática não incluir como critério de exclusão um período, identificou-se uma maior contribuição e interesse de estudos nos últimos 10 anos, predominando publicações a partir do ano de 2015, Figura 2, abaixo.



Fonte: Dados de pesquisa

Esse aumento pode estar relacionado ao reconhecimento das falhas dos modelos de negócio atuais, promovendo a busca por abordagens alternativas para lidar com os desequilíbrios sociais e encontrar soluções inovadoras para as questões sociais (Phillips et al., 2015).

4.1 ABORDAGENS TEÓRICAS EM INOVAÇÃO SOCIAL

Dos artigos selecionados, poucos apresentaram uma discussão sobre inovação social pela lente de uma teoria existente. Kirwan et al. (2013) e Upham e Budd (2015) citam a teoria de inovação da base (grassroots social innovation), ou seja, inovação que surge na comunidade ou base da pirâmide. Essa teoria descreve novas soluções de baixo para cima, envolvendo pessoas que, no nível de comunidade, "experimentam inovações sociais" e desenvolvem abordagens inovadoras baseadas em nichos para melhorar a localidade em que vivem (Seyfang e Smith, 2007). As soluções coproduzidas têm efeitos sociais positivos, seja através do aumento do valor agregado ou da capacitação dos cidadãos nos processos de inovação (Ayob et al., 2016), pois são elaboradas no ambiente das ocorrências dos problemas. Assim, os inovadores entendem os problemas no contexto, estando mais capacitados para avaliar a viabilidade de soluções potenciais (Seyfang e Longhurst, 2016).

Upham e Budd (2015) abordam ainda a teoria dos nichos estratégicos de



desenvolvimento — nichos podem ser definidos como espaços de proteção onde as inovações e as organizações são protegidas de pressões externas, nutridas e fortalecidas (Smith e Raven, 2012).

Para Mulyaningsih et al. (2014 e 2016) todo processo de inovação trata de criação e uso do conhecimento e de capacidade da organização em gerenciar, manter e criar novos conhecimentos. Já Kickul et al. (2018), apresentam a bricolagem como um comportamento que abrange o pensamento e as ações inovadoras dos empreendedores sociais, sua capacidade de reconhecer e criar oportunidades de mudança social pelo uso de recursos disponíveis com pouco ou nenhum custo. Baker e Nelson (2005) destacam que a bricolagem tem um papel importante nos primeiros estágios do empreendedorismo e no desenvolvimento de empresas. Empreendedores evoluem em ambientes com recursos limitados ao aplicar combinações de dois recursos criando novas oportunidades. Bhatt et al. (2016) também trazem em seu estudo a inovação frugal, que trabalha com os princípios da bricolagem respondendo às limitações de recursos e transformando restrições em vantagens. Por meio da restrição e, portanto, da minimização do uso de recursos utilizados no desenvolvimento, produção e entrega, ou por alavancá-los de novas maneiras, a inovação frugal e a bricolagem resultam em produtos e serviços de baixo custo para usuários finais.

Nicolopoulou et al. (2015) abordam a inovação aberta, que é um modelo de inovação que enfatiza entradas e saídas intencionais de conhecimento pelos limites da organização, a fim de alavancar fontes externas de conhecimento e caminhos de comercialização (Chesbrough; Bogers, 2014). Para Nicolopoulou et al. (2015), a inovação aberta possui uma abordagem comunitária que foca na inclusão de beneficiários e partes interessadas e, com isso, na criação de impacto para a comunidade por meio de capacitação e parcerias. Já para Yun et al. (2017), IS aberta é uma estratégia com inovações no modelo de negócio da organização associada a desafios sociais.

Slimane e Lamine (2017) estudam a IS pela lente da teoria dos custos de transação, ou seja, mercados, hierarquias e redes. No mercado, o inovador social deve-se perguntar: quem não consome nossos produtos e por quê? Na hierarquia, organizações estabelecidas que inovam, assumem riscos, tentam redefinir as regras do jogo em um determinado setor e desenvolvem uma cultura de



empreendedorismo e conhecimento. Assim, fatores culturais que incluem os valores e a liderança da organização desempenham um papel fundamental na promoção de IS criando um ambiente que estimula iniciativas para lidar com problemas sociais e rotinas, além dos processos organizacionais para sustentá-la. Em uma rede de inovação social ou ecossistema, as relações entre os atores são mais do que uma simples parceria.

Ko et al. (2019) analisam a inovação social utilizando a teoria baseada em recursos (resource based view, RBV). Para os autores, a paixão pelo empreendedorismo social constitui um recurso importante para a empresa social, como motivação de um indivíduo ou de um grupo para identificar problemas sociais e desenvolver ideias. A RBV propõe que os recursos de uma organização que influenciam a seleção e implementação da estratégia de negócios são as fontes de vantagem competitiva da organização, e os recursos exclusivos de uma organização são o principal fator do seu desempenho (Barney, 1991).

4.2 PROCESSO E PRÁTICAS DE GESTÃO EM INOVAÇÃO SOCIAL

Os artigos selecionados foram analisados de modo a extrair as evidências sobre as práticas adotadas na gestão da IS. Apesar de os artigos relatarem “processos”, somente 20 abordam alguma etapa do processo de desenvolvimento de IS, enquanto oito detalham cada fase do processo para implementação de IS, e oito relatam ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da inovação. No Quadro 2, apresentam-se algumas contribuições dos autores para o processo de IS.

Com base nos processos citados pelos autores e na interpretação dos respectivos trabalhos e dos aspectos que impactam o processo de inovação social, construiu-se a Figura 3, na qual destacam-se os processos e fatores que impactam a IS identificados nesta pesquisa. O processo de desenvolvimento de inovação social é composto pelas seguintes etapas: 1) identificação das necessidades e geração de ideias; 2) experimentação; 3) implementação; 4) sustentação e transformação. As setas indicam que há um feedback constante entre todas as etapas gerando novas ideias ou melhorando a ideia inicial. A descrição do processo de inovação de forma linear fornece uma estrutura que possibilita pensar em mudanças uma vez que o processo é uma curva de



aprendizado; no entanto, as etapas podem não ser consecutivas, havendo feedback entre todas elas (catalisando novas ideias), o que torna o processo de desenvolvimento de inovação mais parecido com espirais múltiplas do que com linhas retas (Mulgan, 2006).

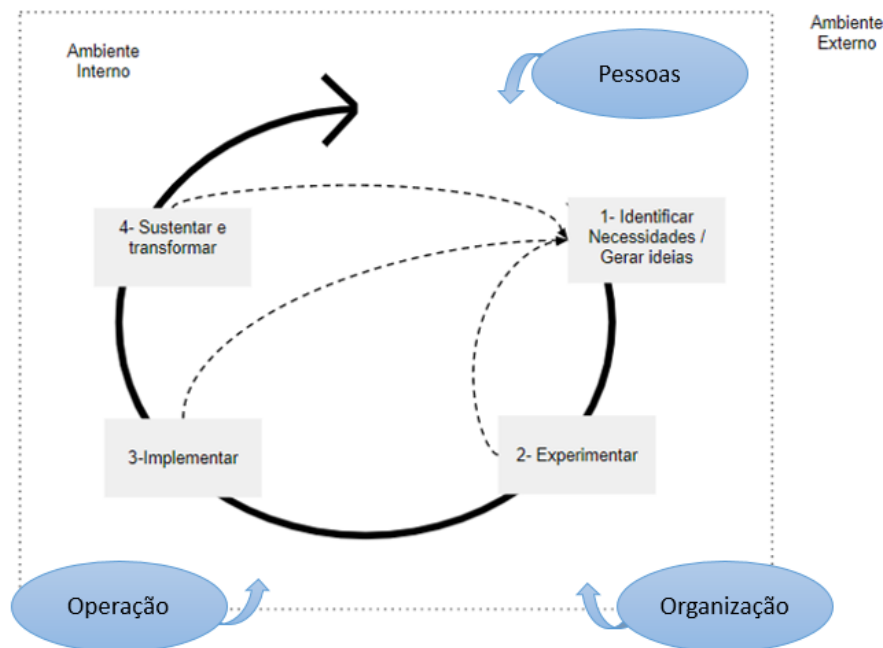
Quadro 2- Processo de IS e fatores impactantes

Autores	Processos para IS
Mulyaningsih et al. (2016)	Reconhecimento do problema; Ideias colaborativas; Viabilidade comercial e análise para ajuste de capacidade; Implementação com parceiros; Solução do problema.
Popov <i>et al.</i> (2016)	Iniciação; Invenção; Imitação; Adaptação.
Senent-Bailach, Rey-Martí (2017)	Identificação do problema e soluções; Seleção de ideias; Implementação através de piloto em um grupo; Feedback do grupo e implementação de melhoria.
Selloni e Corubolo (2017)	Geração de ideia; Mapeamento de atores e comunidade; Avaliação coletiva: modelo organizacional colaborativo.
Slimane e Lamine (2017)	Motivação; Identificação; Design modelo de negócio social; Criar aliança estratégica.
Castro-Spila <i>et al.</i> (2018)	Identificar vulnerabilidades e mapear ideias; Prototipagem; Desenhar modelo de negócio; Analisar impacto na cadeia.
Venugopal e Viswanatan (2019)	Legitimação; Perturbação; Repensar; Recursos.
Dufays (2019)	Invenção Implementação Difusão/Escala

Fonte: Dados de pesquisa



Figura 3. Processo de IS em ES



Fonte. Próprio autor

Etapa 1- Identificar necessidade/ Gerar ideias: A revisão sistemática de literatura, evidenciou que a primeira etapa do processo é identificar e entender o problema existente, a questão social e as barreiras às quais o grupo está exposto (Slimane e Lamine, 2017). Para Senent -Bailach e Martí (2017), essa primeira etapa implica identificar o problema e formular uma proposta com várias alternativas de solução; em seguida, a seleção de ideias, que depende dos recursos disponíveis (por exemplo: orçamento, restrições de tempo e pessoal); a melhor proposta é escolhida por consenso. Nesse cenário, o envolvimento de pessoas que vivem e ou trabalham localmente possibilita projetar e fornecer serviços alinhados ao contexto local aproveitando os recursos locais (Preston et al., 2010). Dufays (2020) destaca que a proximidade dos membros da equipe com a necessidade social identificada afeta o desempenho dessa etapa, levando a divergências na definição da solução justamente por não vivenciarem o problema.

Nesse sentido, alguns autores citam o co-design como abordagem gerencial no desenvolvimento da inovação. Bhatt et al. (2016) observam que a interação com comunidades marginalizadas é um fator-chave para identificar as “dificuldades e desvantagens” de seus problemas e, conseqüentemente, desencadear ideias para o desenvolvimento de novas inovações sociais. Com a possibilidade de aproveitar os recursos locais, a participação da comunidade no



co-design leva a inovações de produtos e serviços baseados em evidências, de baixo custo e tecnicamente viáveis (Farmer et al., 2018). Lettice e Parekh (2010) destacam a Teoria U para desenvolver uma abordagem mais reflexiva. Farmer et al. (2018) e Bosworth et al. (2016) destacam a facilitação de workshops na comunidade apresentando dados sobre necessidades locais e iniciativas já testadas em outras comunidades como mecanismo de motivação e troca de conhecimento entre regiões, compartilhamento de visões e discussão de possíveis ações por meio de pequenos projetos. Essa prática traz oportunidades de geração de ideias e soluções uma vez que o conhecimento externo é combinado ao conhecimento organizacional, reconhecendo as oportunidades identificadas a partir da lacuna entre as necessidades de uma sociedade e a ausência de soluções para elas.

Para Venugopal e Viswanathan (2019), para essa integração da ES com a comunidade, é necessário, inicialmente, a legitimação da ES, um processo construído por atores em um local determinado — processo este realizado pela associação da ES com líderes locais, que convencem a comunidade sobre os benefícios de permitir que a ES entre e trabalhe na comunidade.

Castro-Spila et al. (2018) levantam, nessa fase do processo, o mapeamento de vulnerabilidades como outra prática que avalia ameaças sociais e habilidades organizacionais (social, tecnológica e institucional) de acordo com os tipos de vulnerabilidades (sociais, econômicas, ambientais, institucionais).

Bailach e Martí (2017) e Mulyaningsih et al. (2016) abordam a seleção de ideias avaliando os recursos disponíveis, ajustando a capacidade da organização e a avaliação no resultado de longo prazo, isto é, se a IS implementada atenderá corretamente à necessidade social identificada de forma duradoura (Dufays, 2019)

Etapa 2 – Experimentar: quando o processo anterior é bem desenvolvido, a ideia está pronta para ser testada rapidamente (Selloni e Corubolo, 2017); o processo central na construção de um modelo de negócio social é a experimentação (Yunus et al., 2010). Para Quandt et al. (2017) para implementar as soluções, é necessária uma fase inicial de experimentação e tentativas, e a experiência adquirida gera benefícios sociais ou econômicos que tendem a ser institucionalizados e podem dar origem a novos modelos. Nesse estágio, uma



empresa social tenta identificar a lacuna entre o conhecimento necessário e o conhecimento existente na organização, visando criar novos conhecimentos a partir de lições aprendidas, experiências e melhores práticas (Mulyaningsih et al., 2016).

Castro-Spila et al. (2018) destacam, nessa etapa, a prototipagem com uma metodologia participativa e colaborativa para o desenvolvimento da inovação. Os laboratórios de inovação social são um exemplo de mecanismo de governança para melhorar a conectividade social das inovações com os beneficiários; testam-se protótipos de novos produtos, metodologias ou serviços para grupos de usuários vulneráveis pela interação com esses grupos. À medida que o produto ou processo passa para a fase de experimentação, o protótipo pode ser testado e modificado, e a organização ganha experiência na produção, tornando esse processo mais eficiente até o produto ou processo possa ser replicado com a máxima eficiência e, portanto, com lucratividade (Westley; Antadze, 2010).

Selloni e Corubolo (2017) trazem em seu trabalho um número crescente de organizações e governos que reconhecem o design thinking como prática essencial para abordar as questões sociais mais prementes. Essa ferramenta é concebida como um conjunto de princípios a serem aplicados para criar inovação por meio de um desenvolvimento centrado no usuário. O design thinking possui métodos de visualização e prototipação em um processo iterativo com o usuário final e com tolerância ao fracasso (Kolko, 2015), o que pode ser visto como um mecanismo para reconectar empresas sociais com seus usuários finais.

Etapa 3 – Implementar: poucos autores abordam a fase de implementação descrevendo esse processo ou ferramentas utilizadas. Para Dufays (2019), os processos de implementação e invenção (geração de ideias) estão fortemente correlacionados, assim como os feedbacks constantes entre a fase de implementação e invenção são mais numerosos quando o time está envolvido em inovação institucional (que visa reconfigurar as estruturas de mercado existentes para a geração de valor social). Bailach e Martí (2017) citam que, após o recebimento do feedback, ações de melhoria correspondentes são adotadas e uma solução é desenvolvida para implementação. Já Mulyaningsih et al. (2016) destacam que o novo conhecimento adquirido se torna a fonte de qualquer concepção de ideias a seguir para a próxima etapa na criação de valores sociais



com impacto na sociedade.

Lettice e Parekh (2010) afirmam, em seu trabalho, que, como mecanismo de implementação, é importante identificar um segmento de nicho, possivelmente na base da pirâmide econômica, como grupo para a implementação da inovação. Para os autores é útil começar com uma implementação controlada da inovação. Essa abordagem de nicho exige que os inovadores sociais estejam próximos de seus consumidores ou beneficiários e entendam o que realmente precisam e desejam. As ES dependem de diversos tipos de relacionamento com diferentes stakeholders para apoiá-las, mas é na fase de implementação que as empresas sociais mais precisam de apoio e de ajuda na construção de capacidades por meio da cooperação (Phillips et al., 2019).

Etapa 4 – Sustentar e transformar: para sustentabilidade da inovação, Farmer et al. (2018) destacam que inovações que difundem além do seu nicho de implementação envolvem uma visão e expectativas compartilhadas entre as partes interessadas, com engajamento para suporte, recursos e oportunidades de aprendizado compartilhado; este último cria sentimentos de entusiasmo e solidariedade entre inovadores e atores de política pública que podem facilitar a aceitação da inovação em outro contexto. Além disso, a IS para ser difundida requer apoio gerencial e de atores envolvidos com políticas governamentais. Dawson e Daniel (2010) reforçam esse conceito, pois destacam que o gerenciamento da inovação social exigirá negociações contínuas para reavaliar as resoluções e os resultados, e para adequar-se à comunidade, com inclusão contínua de conhecimentos compartilhados, perspectivas em evolução e experiências interativas.

Estensoro (2015) destaca o valor da formalização do processo de inovação social, estabelecendo também um processo de capacitação e de institucionalização da colaboração e liderança compartilhada. Entretanto, Lettice e Parekh (2010) trazem à luz da discussão um fator envolvendo a atenção dos empreendedores sociais nessa etapa: eles podem ficar muito focados na sustentabilidade do negócio para o mercado para o qual ele foi concebido e não perceberem as oportunidades em outros mercados.

Para que a IS seja replicada em outros contextos, Bhatt et al. (2016) também sugerem que a IS tenha um ponto de atração significativo, gestão eficaz



facilitada, acesso a informações relevante sobre o impacto e ainda destacam que o sucesso depende do contínuo engajamento do beneficiário no processo da IS.

Bosworth et al. (2016) destaca a criação de marcas fortes das IS como fator importante para construção de parcerias e um elemento-chave para a sustentabilidade. A construção do valor da marca é diferente nas inovações sociais; muitas vezes, possuem marcas com valor social agregado, mas cujos produtos ou serviços são percebidos pelos consumidores como sendo de menor qualidade (Cipriani, 2017). Para reverter esse cenário, as empresas sociais devem intensificar seus esforços de marca para convencer os consumidores a comprar seus produtos não apenas para apoiar a causa, mas para a qualidade do produto ou serviço em si (Cipriani, 2017).

4.3 FATORES DETERMINANTES PARA IS EM ES

Na pesquisa, foram levantados os fatores que impactam o processo de inovação social e que foram reunidos em três grupos definidos com base nos elementos institucionais identificados por Herrera (2015) — esses elementos foram identificados nos artigos selecionados e envolvem o ambiente interno e externo da ES: pessoas, organização e operação. Na Figura 3, incluiu-se o conjunto dessas variáveis sendo o grupo de pessoas presentes no ambiente interno da organização; operação e organização são variáveis que provêm do ambiente externo impactando o ambiente interno do processo de IS.

Pessoas: Além das variáveis já discutidas em 3.2, pessoas emergiu na pesquisa como facilitadores-chave, pois a inovação social não é um processo espontâneo; requer facilitação. O facilitador deve ter habilidade de engajamento, colaboração e liderança compartilhada em um esforço coletivo (Estensoro, 2015).

Para o sucesso da IS, além de competências técnicas, o empreendedor social deve possuir habilidades gerenciais (Chavez et al., 2016). A liderança também aparece em vários trabalhos uma vez que ela permite direcionar uma abordagem orientada por valores para a ação organizacional, incorporando uma agenda social para a inovação (Nicolopoulou et al., 2015). Outra habilidade específica, a motivação para a solução de problemas sociais é um importante recurso para gerar inovação nas ES (Ko et al., 2019). A ligação entre motivações e criatividade parece um componente crucial, não apenas no empreendedorismo



tradicional, mas também no social — a criatividade e a IS exigem que as motivações pró-sociais sejam preservadas ao longo do tempo (Tortia et al., 2020).

Operação: Outro fator determinante são as parcerias e alianças. A colaboração entre diversos parceiros em um nível estratégico é fundamental para planejar, implementar, monitorar e controlar o projeto de inovação social (Saji; Ellingstad, 2016). Martí (2009) enfatiza que, embora as alianças sejam um fator-chave para o sucesso nas atividades comerciais convencionais, elas são ainda mais necessárias e importantes para inovações sociais. Os parceiros facilitam o acesso ao grupo populacional alvo, a clientes em potencial e fornecem ao empreendedor o conhecimento e os recursos necessários para criar valor social (Dahan et al., 2010). A gestão de stakeholders permite que a ES gerencie sua capacidade de construção de relacionamento com as partes interessadas para que a ES possa integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, assim, responder à mudança do cenário social e à flutuação da base de recursos — essa prática não deve ser vista como uma competência central, mas como uma parte integrante da cultura da organização (Phillips et al., 2019).

Lettice e Parekh (2010) destacam a criação ou alavancagem de um sistema de apoio juntando-se a redes ativas de inovadores sociais como os Hubs, que oferecem trabalho físico e espaços para reuniões, além de eventos que podem propiciar essa oportunidade; encontrar espaços e lugares ajuda os inovadores sociais a explorar mundos relacionados ou até não relacionados e a ganhar confiança — principalmente, quando os campos em que estão atuando são novos, incertos e potencialmente arriscados.

Organização: Slimane e Lamine (2017) destacam também o papel da cultura da empresa ao abordar um problema social, analisando os aspectos sociais do processo de inovação; concentra-se nos atributos de competência da organização que são necessários para criar uma inovação, tais como: cultura organizacional, processos de comunicação e conhecimento compartilhado. A criação de estruturas de governança baseadas na ação coletiva e no envolvimento de pessoas socialmente motivadas, além da rede e a cooperação dentro e entre as organizações, mostrou ter proporcionado importantes IS (TORTIA; DEGAVRE; POLEDRI, 2020). As IS são principalmente determinadas pelos colaboradores,



cuja proatividade e relacionamento com as pessoas dentro da própria organização, somados a seu envolvimento ativo no processo de inovação, permitem o aumento da criação do valor social (KREJČÍ; ŠEBESTOVÁ, 2019). Um mecanismo para envolver o time no processo e reduzir as tensões existentes entre a lógica social e comercial é estruturar um processo de decisão compartilhado (DUFAYS, 2019). O diálogo aberto, a negociação construtiva e a tomada de decisão reflexiva são ferramentas essenciais na gestão da IS, uma vez que o diálogo é essencial para o processo de inovação (DAWSON; DANIEL, 2010, Yun et al., 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão sistemática mostrou um aumento no interesse acadêmico por inovação social em ES, com um crescimento mais expressivo a partir de 2015. Além disso, nota-se que nos últimos anos, além de países que já são referência em estudo de inovação social, houve o crescimento de pesquisas em países não europeus e em desenvolvimento, como Brasil, Malásia, Paquistão, Indonésia e África do Sul. Verificou-se também um interesse de diferentes disciplinas na abordagem de inovação social, empresas sociais e empreendedorismo social, haja vista a diversidade de áreas dos periódicos mapeados nessa revisão sistemática. Para estudos sobre gestão de inovação social, a principal metodologia utilizada para coleta é o estudo de caso, contudo, de acordo com Chavez et al. (2017) e Quand et al. (2017), deve-se estimular estudos quantitativos para consolidar e melhorar o modelo analítico no campo da inovação social .

Diversas teorias são empregadas para avaliar IS, sendo a de inovações de base (grassroot innovation) a mais observada nos artigos selecionados, o que está alinhado com a importante concepção da IS, que é ser desenvolvida no local onde ocorrem os problemas sociais.

A principal contribuição deste artigo está em reunir o conhecimento disperso sobre o processo de gestão de inovação social, fatores impulsionadores e ferramentas utilizadas. Embora sejam poucos os estudos que analisam as fases do processo de IS, pode-se resumir as fases do processo de inovação em quatro etapas denominadas: 1) identificar necessidade e gerar de ideias; 2) experimentar; 3) implementar e 4) sustentar e transformar.



Constata-se através desta revisão que a grande contribuição dos trabalhos selecionados se concentra nas etapas iniciais do processo de inovação social e pouco é abordado sobre processo ou ferramentas utilizadas nas fases 3 e 4. Durante a primeira fase de identificar necessidades, é importante o envolvimento da comunidade para o desenvolvimento do meio social e de produtos com baixo custo que vão ao encontro da solução do problema de maneira mais efetiva. Nessa etapa, um fator importante é a presença de uma pessoa com habilidades de liderança, colaboração e co-design para facilitar o processo de geração de ideias com os usuários finais, destacando se também que o empreendedor social deve ver o usuário final como cliente, e não um beneficiário da inovação. Na segunda fase, a participação e a colaboração por meio da integração com os grupos impactados pela IS permitem um ganho não só da adequação da IS, mas de conhecimento para a ES — o design thinking se apresenta como uma possibilidade com métodos de visualização, protótipos e testes rápidos. Na terceira fase, a restrição de recursos, comum para a maioria das ES, exige maior gestão das parcerias para desenvolvimento da IS; a implementação em nichos permite um sucesso controlado da IS e feedbacks para melhoria da IS. Durante a quarta fase, a implementação de rotinas operacionais, formalização de processo e capacitação permitem a sustentação da IS, além de aumento de capacidades e habilidades na ES. A implementação em outros contextos, aumentando o impacto da IS, exigirá da ES habilidade de parceria com atores envolvidos construção de políticas governamentais. A gestão do conhecimento permeia todas as etapas do processo de IS.

Dentre os fatores que impulsionam o processo, maior ênfase foi dada à diversidade de parcerias, sendo estratégica em todas as etapas da inovação. A parceria fornece ao empreendedor social acesso a recursos necessários, aproximação da população-alvo, conhecimento para o processo de inovação, desenvolvimento de competências chaves e, ainda, confiança na jornada. A pesquisa possuiu como critério de inclusão somente artigos em inglês e português. Para Phillips et al. (2015), uma revisão, cujo critério de inclusão seja outras línguas além do inglês, poderia contribuir com pesquisas relevantes em outros países e culturas. Sugere-se como possibilidades para pesquisas futuras um estudo sobre as etapas 3-Implementar e 4- Sustentar e transformar visando



capturar as práticas de gestão e as variáveis que as impactam.



REFERÊNCIAS

- ALEGRE, I.; BERBEGAL-MIRABENT, J. 2016. Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **28** (6): 1155–1176.
- AYOB, N. *et al.* 2016. How social innovation ‘came to be’: tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, **45** (4): 635–53.
- BARNEY J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **19**: 99–120.
- BAS, E.; GUILLO, M. 2015. Technological Forecasting & Social Change Participatory foresight for social innovation . FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. *Technological Forecasting & Social Change*, **101**: 275–290.
- BHATT, P.; AHMAD, A. J.; AZAM, M. 2016. Technovation Social innovation with open source software: User engagement and development challenges in India. *Technovation*, **52-53**: 28–39.
- BAKER, T.; NELSON, R. E. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, **50**: 329–366.
- BIGNETTI, L. P. 2011. As inovações sociais: uma incursão por ideias , tendências e focos de pesquisa Social innovation : ideas , Tendencies and research possibilities. *Ciências Sociais Unisinos*, **47** (1): 3–14.
- BOSWORTH, G. *et al.* 2016. Identifying social innovations in European local rural development initiatives, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, **29** (4): 442-461.
- CASTRO-SPILA, J. *et al.* 2018. Social innovation and sustainable tourism lab: an explorative model. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, **8** (3): 274-290
- CHAVEZ, V. A. *et al.* 2017. The importance of the technologically able social innovators and entrepreneurs: A US national laboratory perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, **121**: 205-215.
- CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. 2014. Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. *In*: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, p. 3-28.
- CIPRIANI, T. K. 2017 The emerging challenge of brand design and brand management in social innovations. *The Design Journal*, **6925**: S3536–S3545.
- COMINI, G. M. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências



brasileiras. 2016. 166f. Tese de Doutorado (Título de Livre Docente). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

DAWSON, P.; DANIEL, L. 2010. Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, **51** (1): 9-21.

DAHAN, NM, Doh JP, Oetzel J, Yaziji, M. 2010 Corporate-NGO collaboration: co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, **43** (2/3): 326–342.

DUFAYS, F. 2019. Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, **57**(6): 1344–1361.

ESTENSORO, M. 2015. How Can Social Innovation be Facilitated? Experiences from an Action Research Process in a Local Network. *Systemic Practice and Action Research*, **28**: 527-545.

FARMER, J. *et al.* 2018. Applying social innovation theory to examine how community co-designed health services develop: using a case study approach and mixed methods. *BMC Health Services Research*, **18**:1-12.

GAFFURINI, E.; URBAN, B. 2016. Organizational learning capabilities as determinants of social innovation : An empirical study in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–10.

GOLDSTEIN, J.; HAZY, J. K.; SILBERSTANG, J. 2014. A complexity science model of social innovation in social enterprise. *Journal of Social Entrepreneurship*, **1** (1): 101–125.

HANSSON, J.*et al.* 2014. An ecosystem for social innovation in Sweden: a strategic research and innovation agenda. Lund: Lund University, 2014.

HERRERA, M. E. B. 2015. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, **68** (7): 1468–1474.

IGARASHI, Y.; OKADA, M. 2015. Technological Forecasting & Social Change Social innovation through a dementia project using innovation architecture. *Technological Forecasting & Social Change*, **97**: 193–204.

KICKUL, J. *et al.* 2018. Catalyzing social innovation : is entrepreneurial bricolage always good ? *Entrepreneurship & Regional Development*, **30** (3–4): 407–420.

KIRWAN, J. *et al.* 2013. Grassroots social innovations and food localization: An investigation of the Local Food programme in England. *Global Environmental Change*, **23** (5): 830–837.

KOLKO, J. Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review* September, p. 66–71, 2015.

KO, W. W. *et al.* 2019 Social Entrepreneurial Passion and Social Innovation Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **48**(4): 759-783.



KREJČÍ, P.; ŠEBESTOVÁ, J. 2019. Social Innovation Ties: a Dilemma of Product and Employee Orientation. *Polish Journal of Management Studies*, **17**(2): 123–133.

LAWRENCE, A.; WONG, J. L. G.; MOLTENO, S. 2020. Fostering social enterprise in woodlands: Challenges for partnerships supporting social innovation. *Forest Policy and Economics*, **118**: 102221.

LETTICE, F.; PAREKH, M. 2010 The social innovation process: themes , challenges and implications for practice Menka Parekh. *International Journal of Technology Management*, 51, (1): 139–158.

MAIR, J.; MARTI, I. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, **4**(1): 36-44.

MARTÍ, I. 2009. Organizations et resistance: acteurs (in)habituels, contextes (in)habituels. *Revue Francaise de Gestion*, **35**(193): 107-132.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, **1**(2): 145–162.

MULGAN, G. et al. 2007. Social innovation: WHAT IT IS, WHY IT MATTERS AND HOW IT CAN BE ACCELERATED. Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

MULYANINGSIH, H.; YUDOKO, G.; RUDITO, B. 2014. Initial Conceptual Model of Knowledge-Based Social Innovation. *World Applied Sciences Journal*, **30**(30): 256-262.

_____. 2016. Knowledge-based Social Innovation in Social Enterprise: A conceptual framework. *Advanced Science Letters*.

NICHOLLS, A. 2006. Introduction: the meanings of social entrepreneurship, *In*: NICHOLLS, A., *Social Entrepreneurship: New Paradigms for Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, p. 1-36.

NICOLOPOULOU, K. *et al.* 2015. An incubation perspective on social innovation: the London Hub as a social. *R & D Management*, **47**(3): 368-384.

PHILLIPS, W. *et al.* 2015. Social innovation and social entrepreneurship: a systematic review. *Group & Organisation Management*, **40**(3): 428–461.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, **6**(4): 34–43.

PHILLIPS, W.; ALEXANDER, E. A.; LEE, H. 2019. Going It Alone Won ' t Work ! The Relational Imperative for Social Innovation in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, **156** (2): 315–331.

PRESTON. R. *et al.* 2010 Community participation in rural primary health care: intervention or approach? *Australian Journal of Primary Health*, **16**(1): 4-16.

POPOV E.V., VERETENNIKOVA A.YU., Omonov, Z. K. 2016. Institutional



Mechanism for Shaping Social Innovation. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, **5**(14): 57–75.

QUANDT, C. *et al.* 2017. Social innovation practices in the regional tourism industry: case study of a cooperative in Brazil, *Social Enterprise Journal*, **13**(1):78-94.

RAO-NICHOLSON, R.; VORLEY, T.; KHAN, Z. 2017. Technological Forecasting & Social Change Social innovation in emerging economies : A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting & Social Change*, **121**:. 228–237.

SAJI, B.; ELLINGSTAD, P. 2016. Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **65**(2): 256-274.

SLIMANE, K. B.; LAMINE, W. 2017. A transaction-based approach to social innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, **18**(4): 231–242.

SELLONI, D; CORUBOLO, M. 2017. Design for Social Enterprises: How Design Thinking Can Support Social Innovation within Social Enterprises, *The Design Journal*, **20**(6): 775-794.

SEMENT-BAILACH, C.; REY-MARTÍ, A. 2017. Creating Entrepreneurship through Social Innovation: The Case of I-Box Create. *Contemporary Economics*, **11**(4): 479–486.

SMITH, A.; RAVEN, R. 2012. What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, **41**: 1025-1036.

SEYFANG, G.; LONGHURST, N. 2016. What influences the diffusion of grassroots innovations for sustainability? Investigating community currency niches. *Tech Anal Strat Manag.*, **28**(1):1–23.

SEYFANG, G.; SMITH, A. 2007. Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics*, **16**(4): 584-603.

SOLOV'EVA, T. *et al.* 2018. Social Innovation in Spain, China and Russia: Key Aspects of Development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, **11**(2): 52–68.

SUZANA, R.; FEIZAL, A. 2017. The Impact of Social Innovation on an Enterprise Success : Item Validation. *SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES*, **25**: 99–110.

TORTIA, E. C.; DEGAVRE, F.; POLEDRINI, S. 2020. Why are social enterprises good candidates for social innovation? Looking for personal and institutional drivers of innovation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, **91**(3): 459–477.



TRACEY, P.; STOTT, N. 2017. Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation: Management, Policy and Practice*, **19**(1): 51–60.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. 2003. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, **14**: 207-222.

THOMPSON, J.D.; MACMILLAN, I.C. 2010. Business models: creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, **43**(2): 291-307.

UPHAM, P.; BUDD, L. 2015. Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics*, **118**: 240-251.

VENUGOPAL, S.; VISWANATHAN, M. 2019. Implementation of Social Innovations in Subsistence Marketplaces: A Facilitated Institutional Change Process Model*, **36**(6): 800–823.

VÉZINA, M.; BEN SELMA, M.; MALO, M. C. 2019. Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach. *Management Decision*, **57**(6): 1399–1414.

WITKAMP, M. J. et al. 2010 Strategic niche management of social innovations : the case of social entrepreneurship. Eindhoven: University of Technology, **23**(6): 667-681.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. 2010. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact Frances Westley and Nino Antadze A. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, **15**(2): 2–20.

YUN, J. J. *et al.* 2017. Dynamics of Social Enterprises—Shift from Social Innovation to Open Innovation. *Science, Technology and Society*, **22**: 425-439.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. 2010. Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, **43**(2-3): 308-325.

ZAINOL, N. R. et al. 2018. Scaling up social innovation for sustainability: The roles of social enterprise capabilities. *Management Science Letters*, **9**:457–466.