

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Talita Rosolen

**Inovação social em grandes empresas:
o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio**

SÃO PAULO
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

TALITA ROSOLEN

**Inovação social em grandes empresas:
o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Graziella Maria Comini

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rosolen, Talita

Inovação social em grandes empresas: o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio / Talita Rosolen. – São Paulo, 2019. 182 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Graziella Maria Comini.

1. Inovação 2. Inovação social 3. Responsabilidade social corporativa
4. Sustentabilidade I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

Aos meus pais,
pelos ensinamentos e incentivos
que me trouxeram até aqui.

Ao Flávio,
pelo amor e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Ao longo de minha trajetória acadêmica foram muitos momentos de alegria e satisfação e alguns de dificuldade, mas sou muito grata por sempre ter pessoas especiais ao meu lado com quem posso contar.

Gostaria de agradecer inicialmente à toda minha família, pelo carinho e suporte que sempre me deram. Especialmente ao Flávio, por ser meu companheiro em tudo que fazemos e pelos incontáveis momentos em que me incentivou e deu tranquilidade para que eu seguisse em frente. E aos meus pais, por acreditarem em meu potencial e me incentivarem a sempre buscar o melhor.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Graziella Comini, pela confiança, compreensão e apoio ao longo de nossos anos de parceria.

Um agradecimento especial à Prof.^a Jill Kickul, que aceitou me receber na *University of Southern California* e foi sempre tão carinhosa e gentil comigo.

Aos professores Moacir de Miranda Oliveira Junior e Flavio Hourneaux Junior, pela participação em minha banca de qualificação e valiosas contribuições.

Aos professores André Luiz Fischer, Rosa Maria Fischer, Nildes Pitombo e Silvia Hito, pelos estímulos e conhecimentos compartilhados.

A todas as pessoas e empresas que abriram as portas para que minha pesquisa de campo fosse realizada.

Aos amigos que me auxiliaram com os contatos para a realização desta pesquisa, Cássio, Cristiane, Daniel, Davi, Mayumi, Vinicius e Yurik.

Aos amigos da FEA, pelo companheirismo e as risadas compartilhadas, em especial Ana Carolina, Ana Cláudia, Angela, Bárbara G., Bárbara S., Cristina, Edison, Fabiana, Gabriela, João Paulo, Juliana, Laura, Luciana L., Luciana S., Mariana, Marise, Rafaela, Simone, Tobias e Vitor.

Aos colegas do CEATS, pelas contribuições ao longo deste trabalho.

Aos amigos de todas as horas, que deixam minha vida mais leve e alegre, em especial Anny, Débora, Juliana, Mariana, Patricia e Thalita.

À querida Regina, pelo carinho e pelas muitas horas e almoços compartilhados.

Às queridas Alda, Vilma e Elaíse, por saber que posso sempre contar com vocês.

Às queridas Heloisa, Cintia, Daniela, Fabiana, Ana Paula e Luigi, por serem sempre tão disponíveis e prestativos.

Por fim, meu agradecimento à Capes pela bolsa de estudo de doutorado.

*“And yes, we do need hope, of course we do.
But the one thing we need more than hope is action.
Once we start to act, hope is everywhere.
So instead of looking for hope, look for action.
Then, and only then, hope will come.”*

Greta Thunberg

RESUMO

Rosolen, T. (2019). *Inovação social em grandes empresas: o processo de incorporação da temática à estratégia de negócio* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A expansão das indústrias e a evolução tecnológica trouxeram avanços expressivos para a economia e a qualidade de vida das pessoas nas últimas décadas. Contudo, contribuíram para o agravamento de muitos problemas sociais e ambientais. A partir da discussão sobre o papel e potencial de grandes empresas em contribuir com novas soluções que impactam positivamente a sociedade, este estudo propõe o seguinte objetivo geral: analisar se e como as grandes empresas incorporam inovação social aos seus negócios. A fim de se compreender um fenômeno social complexo, este estudo caracteriza-se como qualitativo, exploratório e descritivo. A pesquisa de campo foi desenhada em duas etapas de modo a explorar diferentes perspectivas sobre o contexto e as práticas de inovação social em grandes empresas. A primeira etapa consistiu em entrevistas com cinco especialistas do campo. Já a segunda etapa foi composta por entrevistas em 16 grandes empresas com 22 profissionais que atuam nas áreas de sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, inovação e de suas fundações e institutos. Adicionalmente, foram coletados e analisados documentos que pudessem corroborar as falas dos entrevistados, evidenciar o posicionamento público das empresas e demonstrar a relevância desses casos ao estudo. A amplitude dos dados apurados permitiu obter um retrato geral do campo de estudo e identificar múltiplas iniciativas desenvolvidas na prática empresarial, ao mesmo tempo em que se baseou na perspectiva dos atores envolvidos. A análise evidenciou que as empresas percebem ser parte de um ecossistema de inovação social mais amplo e buscam compreender qual o seu papel dentro dele, bem como possíveis oportunidades de atuação. Todavia, muitas ainda estão em um estágio de aprendizado sobre o conceito e como inseri-lo em suas práticas de negócio. Foram verificados diversos tipos de iniciativas desenvolvidas interna e externamente, desde projetos de desenvolvimento territorial, ações de mitigação de impactos negativos, aprimoramento da cadeia de valor, até ações mais estratégicas, como o lançamento de novos produtos que atendam a uma necessidade social ou ambiental. A partir destas, foi possível perceber cinco diferentes níveis de incorporação da inovação social ao *core business*, desde iniciativas mais periféricas, em que a empresa investe principalmente recursos financeiros, até iniciativas intrinsecamente vinculadas às suas atividades essenciais, utilizando a inteligência empresarial para o desenvolvimento de novas soluções a problemas da sociedade. Foram levantados diversos fatores críticos que facilitam ou dificultam a inovação social, destacando-se a importância do engajamento da alta liderança e de compromissos e estrutura de sustentabilidade bem estabelecidos nos casos em que se verificou maior grau de incorporação à estratégia de negócio. Espera-se que este estudo proporcione subsídios para reflexões mais profundas acerca do papel e potencial das empresas, não somente em relação à mitigação de externalidades negativas de seus negócios, mas também como propulsoras de impactos positivos adicionais para a sociedade.

Palavras-chave: Inovação Social. Responsabilidade Social Corporativa. Sustentabilidade. Inovação.

ABSTRACT

Rosolen, T. (2019). *Social innovation in large companies: the process of incorporating the topic into business strategy* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Industrial expansion and technological evolution have brought significant advances to the economy and people's quality of life in recent decades. However, these aspects have contributed to the aggravation of several social and environmental issues. Based on the discussion about the role and potential of large companies in contributing to new solutions that positively impact society, this study proposes the following general objective: to analyze if and how large companies incorporate social innovation into their business. In order to understand a complex social phenomenon, this study is characterized as qualitative, exploratory and descriptive. The field research was designed in two phases, to allow exploration of different perspectives on the context and practices of social innovation in large companies. The first phase consisted of interviews with five experts on the topic. The second phase consisted of interviews in 16 large companies with 22 professionals working in the areas of sustainability, corporate social responsibility, innovation, and its foundations and institutes. In addition, documents that could corroborate the respondents' statements highlight the public positioning of the companies and demonstrate the relevance of these cases to the study were collected and analyzed. The amplitude of the evaluated data allowed to obtain a general picture of the field of study and to identify multiple initiatives developed in business practice. This was achieved based on the perspective of the actors involved. The analysis evidenced that companies perceive to be part of a wider social innovation ecosystem and seek to understand their role within it, as well as possible opportunities for action. However, many are still at a learning stage about the concept and how to insert it into their business practices. Several types of initiatives developed internally and externally have been detected, from territorial development projects, actions to mitigate negative impacts, improvement of the value chain, to more strategic actions, such as the launching of new products that meet a social or environmental need. From these, it was possible to ascertain five different levels of social innovation's incorporation into the core business, from more peripheral initiatives, in which the company mainly invests financial resources, to initiatives intrinsically linked to its essential activities, using business intelligence for developing new solutions to society's problems. Several critical factors that facilitate or hinder social innovation have been raised, being the importance of high leadership engagement and well-established sustainability commitments and structure the common factors in cases where there has been a greater degree of incorporation into the business strategy. This study is expected to provide insights for deeper reflections on the role and potential of companies, not only in mitigating the negative externalities of their business, but also as propellers of additional positive impacts on society.

Key words: Social Innovation. Corporate Social Responsibility. Sustainability. Innovation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	36
Quadro 2 – Aspectos distintivos da inovação tecnológica e inovação social.....	46
Quadro 3 – Formas de apoio a Negócios de Impacto.....	59
Quadro 4 – Entrevistas com especialistas.....	66
Quadro 5 – Entrevistas com profissionais de grandes empresas.....	67
Quadro 6 – Documentos analisados.....	68
Quadro 7 – Codificação Etapa 1.....	71
Quadro 8 – Codificação Etapa 2.....	72
Quadro 9 – Síntese da análise da Etapa 1.....	94
Quadro 10 – Exemplos de iniciativas relacionadas ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial.....	115
Quadro 11 – Exemplos de iniciativas vinculadas pela mitigação de impactos.....	117
Quadro 12 – Exemplos de iniciativas vinculadas pelo desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor.....	119
Quadro 13 – Exemplos de iniciativas vinculadas diretamente às atividades essenciais da empresa.....	121
Quadro 14 – Síntese da análise da Etapa 2.....	151
Quadro 15 – Fatores críticos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de inovações sociais.....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.....	31
Figura 2: Valor compartilhado como extensão do valor do acionista e dos <i>stakeholders</i>	37
Figura 3: Quadro multidimensional da inovação organizacional.....	42
Figura 4: Estágios da Inovação Social.....	48
Figura 5: Etapas da pesquisa.....	63
Figura 6: Significados inovação social.....	99
Figura 7: Níveis de incorporação ao core business.....	137
Figura 8: Relação entre os fatores críticos e os níveis de incorporação ao core business.....	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CVC – Criação de Valor Compartilhado
- DS – Desenvolvimento Sustentável
- GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
- IS – Inovação Social
- ISP – Investimento Social Privado
- ODM – Objetivos do Milênio
- ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
- OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONU – Organização das Nações Unidas
- OSC – Organização da Sociedade Civil
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PIB – Produto Interno Bruto
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- PSC – Performance Social Corporativa
- RDH – Relatório de Desenvolvimento Humano
- RSC – Responsabilidade Social Corporativa
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- TBL – *Triple Bottom Line*
- VC – Valor Compartilhado
- WBCSD – *World Commission on Environment and Development* (Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	14
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Objetivos.....	22
1.2 Justificativa.....	23
1.3 Estrutura da tese.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 O papel social das empresas.....	27
2.1.1 As bases do Desenvolvimento Sustentável.....	27
2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa, Teoria dos <i>Stakeholders</i> e o <i>Triple Bottom Line</i>	30
2.1.3 Criação de Valor Compartilhado.....	37
2.2 A inovação nas organizações.....	39
2.2.1 O conceito de inovação no ambiente organizacional.....	39
2.2.2 Inovação social.....	43
2.2.3 O ecossistema de inovação social.....	51
2.2.4 Inovação social em corporações.....	55
3 METODOLOGIA.....	61
3.1 Classificação da pesquisa.....	61
3.2 Estratégia de pesquisa.....	62
3.3 Coleta dos dados.....	63
3.4 Análise dos dados.....	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	75
4.1 Etapa 1 – O papel de grandes empresas no ecossistema de inovação social.....	75
4.1.1 Contexto geral.....	75
4.1.2 Significados.....	79
4.1.3 Processo.....	82
4.1.4 Fatores críticos.....	88
4.1.5 Desafios e perspectivas futuras.....	91
4.1.6 Síntese da análise dos dados – Etapa 1.....	94

4.2 Etapa 2 – Prática de grandes empresas na incorporação de inovações sociais.....	96
4.2.1 Significados.....	96
4.2.2 Origem e motivação.....	105
4.2.3 Exemplos de práticas.....	114
4.2.4 Processo.....	123
4.2.5 Fatores críticos.....	138
4.2.6 Avaliação de resultados.....	147
4.2.7 Desafios e perspectivas futuras.....	150
4.2.8 Síntese da análise dos dados – Etapa 2.....	151
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	155
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	163
6.1 Implicações para a teoria e a prática.....	166
6.2 Limitações e sugestões de estudos futuros.....	168
REFERÊNCIAS.....	171
APÊNDICE.....	179

1 INTRODUÇÃO

A expansão das indústrias e a evolução tecnológica trouxeram avanços expressivos tanto para a economia quanto para a qualidade de vida das pessoas nas últimas décadas. Porém, em decorrência de um crescimento econômico desordenado, vieram também muitos problemas sociais e ambientais que continuam a impactar a sociedade.

Quanto ao desenvolvimento humano, é preciso destacar importantes conquistas, como a avanço geral do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) nos últimos 25 anos, o que denota não apenas melhoria de renda, mas também de saúde e educação. Entretanto, ressalta-se que um terço das pessoas continuam a viver em condições inferiores de IDH, uma vez que os ganhos não têm sido universais. Apesar dos indicadores relativos à redução da fome, pobreza, mortalidade infantil, acesso a serviços sociais básicos, tecnologia, proteção ambiental, participação política e social terem melhorado significativamente, persistem ainda inúmeros desafios em relação à distribuição desses avanços. O Relatório de Desenvolvimento Humano de 2016 faz um chamado para a universalização dos benefícios do desenvolvimento, uma vez que ainda se observa um acréscimo nos indicadores de desigualdade social de maneira global (UNPD, 2016).

Na esfera ambiental, além da intervenção humana local que altera os microclimas e ecossistemas das regiões, há evidências de que alterações globais mais drásticas no clima continuarão a ocorrer, uma vez que a temperatura global tem apenas aumentado nos últimos anos. O Relatório Ambiental Anual da Organização das Nações Unidas (ONU) vai além do aspecto das mudanças climáticas e expõe questões críticas como a redução de resíduos e emissões, reciclagem, gestão dos ecossistemas e da biodiversidade, eficiência energética, entre outros, que continuam a ser desafios que precisam de soluções mais eficazes e abrangentes (UN Environment, 2016).

Acompanhando as mudanças na sociedade e influenciado por diversos atores, alterou-se também o papel social das empresas. Partiu-se de uma postura reativa e de redução de riscos quanto a aspectos socioambientais para uma atuação mais efetiva na busca de soluções para o desenvolvimento sustentável. Todavia, questiona-se como as empresas estão de fato contribuindo para a geração de valor social e não apenas minimizando seus impactos negativos (Fischer & Comini, 2012; Sachs, 2008; Veiga, 2010).

Nesse sentido, a pressão da sociedade estimulou o investimento em mudanças sociais e ambientais e reforçou a necessidade de novas abordagens que ofereçam soluções significativas aos problemas trazidos pelo modelo de desenvolvimento econômico vigente. Na

medida em que as empresas passam a repensar sua missão, seus produtos e sua forma de produção considerando seus impactos não mais apenas de forma periférica, passam a inserir efetivamente as questões socioambientais em seu *core business*.

Porter e Kramer (2011) propõem o princípio de criação de valor compartilhado, com a finalidade de complementar o desenvolvimento dos novos padrões empresariais que buscam a geração de valor e bem-estar para a sociedade. Nesse novo modelo, as preocupações socioambientais devem integrar-se à estratégia empresarial em uma visão a longo prazo. As empresas passam a protagonizar a aproximação entre negócios e sociedade, utilizando suas competências para a geração de contribuições coletivas de benefício mútuo.

A atuação isolada e pontual dos diferentes setores da economia (setor público, setor privado e terceiro setor) não produziu os avanços necessários e, a partir de alianças intersetoriais e modelos de negócios híbridos, começam a ser abertas diferentes possibilidades. Torna-se, então, imprescindível o desenvolvimento de novas perspectivas que possam apresentar soluções de impacto socioambiental mais profundo, abrangente e duradouro e que estejam vinculadas à estratégia do negócio (Fischer, 2002).

O conceito de inovação social vem ao encontro dessa necessidade como uma nova maneira de se transformar uma realidade social ou ambientalmente. Segundo Mulgan (2006, p. 146), inovação social pode ser definida como “atividades e serviços que são motivados pelo objetivo de endereçar uma necessidade social e são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos propósitos principais são sociais”¹.

Por ser um conceito com múltiplas abordagens, há também visões que apontam para o envolvimento de organizações com diferentes objetivos, como grandes empresas ou setor público, sendo qualificada como inovação social por seu impacto ou potencial de transformação social. Bignetti (2011, p. 4) define inovação social como “o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.

Há, ainda, correntes que defendem uma definição mais próxima à de inovações tradicionais, sendo a característica da ‘novidade’ essencial para o conceito, podendo ser referente a produto/serviço, processo ou organizacional. Nesse caso, a diferença de uma inovação tradicional para a social está essencialmente nos resultados e no relacionamento entre os envolvidos no processo, segundo Mulgan, Tucker, Ali e Sanders (2007). Os autores

¹ “... innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social.” (Mulgan, 2006, p.146)

argumentam que a inovação social envolve a finalidade de endereçar uma questão da sociedade, fazendo uso de *novas formas* de cooperação e colaboração.

Observa-se que a inovação social geralmente parte de uma ideia que surge da observação ou vivência de uma necessidade de determinado público. Tal ideia ou solução pode vir de um indivíduo ou de um grupo, organização ou movimento. Assim, mesmo empresas tradicionais, cujo objetivo principal seja a maximização de lucros, podem desenvolver inovações sociais se tiverem também em seus objetivos e valores o desejo de gerar impactos positivos na sociedade. Nesse sentido, vale ressaltar o potencial de abrangência e multiplicação que grandes corporações têm de gerar transformações sociais, se assim se propuserem a fazer.

As grandes corporações representam importantes *players*, sendo que muitas têm inclusive maior poder econômico do que vários países em desenvolvimento. De acordo com a última pesquisa Fortune Global 500, as 500 maiores empresas do mundo geraram em 2015 uma receita de US\$ 27,6 trilhões e US\$ 1,5 trilhão em lucros. Além disso, são responsáveis por empregar 67 milhões de pessoas ao redor do mundo e estão representadas por 33 países (Fortune, 2006).

Vale destacar, ainda, que as empresas têm investido cada vez mais em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e na geração de inovações. Na Pesquisa de Inovação 2014 realizada pelo IBGE (2016), verificou-se que, no Brasil, as empresas investiram R\$ 81,5 bilhões em atividades de inovação, sendo cerca de 30% desse valor direcionado a atividades internas de P&D. Esses dados evidenciam o potencial de impacto do envolvimento do setor empresarial, em especial empresas grandes e multinacionais, no desenvolvimento de inovações sociais.

Contudo, a maior parte dos estudos que abordam a inovação social apresenta pesquisas a partir do ponto de vista de organizações do terceiro setor ou de negócios de impacto social, em geral organizações menores, e pouco é discutido sobre o papel de empresas privadas tradicionais nessa direção. No âmbito corporativo, há muitas discussões sobre a inserção da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e dos princípios de Desenvolvimento Sustentável (DS) na estratégia, porém não se explora a fundo a incorporação de inovações sociais aos negócios.

Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai (2015) salientam o papel de corporações multinacionais no desenvolvimento de inovações sociais por meio dos negócios, levantando aspectos como a inserção de negócios sociais na cadeia de valor, o aprendizado que pode ser resultado da interação com empreendedorismo social e a questão do fomento ao

intraempreendedorismo social. No mesmo sentido, Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James (2015), argumentam que a inovação social apresenta vastas oportunidades para os negócios, mas ainda são pouco exploradas.

De acordo com os autores, se as empresas desejam entregar maior valor social, devem compreender como incorporar inovações sociais em sua agenda de atuação socioambiental, potencialmente aprendendo com empreendedores sociais que gerenciam a dualidade de aplicar uma abordagem de negócios para produzir resultado social. Adicionalmente, os autores argumentam que há uma escassez de pesquisas sobre o processo de inovação social, em especial em corporações, o que pode representar uma dificuldade para aqueles que estão interessados em apoiar e desenvolver inovações sociais (Phillips et al., 2015).

Outros estudos que realizaram uma revisão geral sobre inovação social também apontam esta temática como emergente e em expansão, envolvendo redes compostas por diferentes atores tanto na concepção e implementação das inovações, como no suporte e fomento a essas iniciativas. Assim, reforçam as relações colaborativas e o estabelecimento de parcerias entre os diferentes setores, entretanto não há um aprofundamento sobre o papel que grandes empresas podem ter nesse ecossistema, sendo esta uma perspectiva ainda muito pouco explorada na literatura (Agostini, Vieira, Tondolo, & Tondolo, 2017; Correio, & Correio, 2017; Howaldt, Domanski, & Kaletka, 2016; Pol & Ville, 2009).

Portanto, é esta lacuna que o presente estudo visa preencher ao abordar inovação social em grandes empresas, demonstrando a relevância do desenvolvimento de inovações que vão além da pura geração de lucros para as empresas, mas que também resultem em transformações positivas para a sociedade. Assim, coloca-se a seguinte questão: “Os conceitos e práticas de inovação social estão sendo incorporados pelas grandes corporações?”.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar se e como as grandes empresas incorporam inovação social aos seus negócios. Como objetivos específicos, apresentam-se:

- Compreender o papel de grandes empresas no ecossistema de inovações sociais;
- Analisar o entendimento de inovação social no contexto de grandes empresas;
- Identificar exemplos de iniciativas de inovação social desenvolvidas por grandes empresas;

- Analisar como ocorre o processo de concepção e implementação de inovações sociais em grandes empresas e sua incorporação ao *core business*;
- Identificar os fatores críticos que facilitam e dificultam o processo de desenvolvimento de inovações sociais em grandes empresas.

1.2 Justificativa

Inicialmente, discutia-se inovação social como resultando apenas de iniciativas de organizações com finalidade social. Entretanto, percebeu-se que o sucesso e a sustentabilidade desse tipo de inovação depende do envolvimento de diversos atores, sendo a aliança entre pequenas organizações e empreendedores sociais com grandes empresas um meio de catalisar esse processo (Mulgan et al., 2007).

O envolvimento de grandes corporações pode impulsionar o movimento ao adicionar força e possibilidade de levar uma inovação social a públicos diversos, utilizando-se de canais já existentes para gerar resultados em grande escala. Se, por um lado as empresas passam a considerar cada vez mais seus impactos socioambientais, e por outro lado, investem maciçamente em inovação buscando manterem-se competitivas, por que não unir esforços em busca de avanços para as grandes questões de sustentabilidade da sociedade?

O tema ganhou espaço no Fórum Econômico Mundial de 2016 ao ser destacado como aspecto central da *Global Challenge Initiative on Economic Growth and Social Inclusion*. O relatório *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, desenvolvido pelo Fórum Econômico Mundial em conjunto com a Fundação Schwab (World Economic Forum, 2016), propõe a criação de valor social e ambiental para o negócio como essencial para manutenção da competitividade empresarial, destacando oportunidades como a redefinição do papel empresarial na sociedade, a restauração da confiança em sua atuação, a atração e retenção de talentos das novas gerações e para garantia de crescimento e sustentabilidade do negócio. Os benefícios vão além da oportunidade de expansão para novos mercados, incluindo o fortalecimento da cadeia produtiva e a potencialização do aproveitamento de seus recursos essenciais, como o capital humano.

Entretanto, seja pelas dificuldades inerentes ao desenvolvimento de iniciativas e parcerias desse tipo, seja por tensões que podem surgir dos objetivos primários de uma empresa privada tradicional, há ainda poucos estudos que buscam analisar esse tipo de inovação social. Assim, este estudo pretende ampliar a construção de conhecimento sobre inovação social em grandes empresas, por meio de uma análise crítica do papel das

corporações na contribuição efetiva para o desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas socioambientais.

A contribuição acadêmica desta pesquisa está no desenvolvimento de uma nova abordagem para a inovação social e o papel de grandes corporações, com base em diversas lentes teóricas relacionadas. Espera-se extrair explicações sobre o fenômeno que auxiliem em sua compreensão e em novas construções teóricas. Quanto à contribuição prática, este estudo almeja trazer à luz oportunidades e práticas efetivas de desenvolvimento de inovações sociais por grandes empresas, assim como apresentar *insights* sobre características organizacionais e contextuais que sejam propícias a tais inovações.

1.3 Estrutura da tese

Esta tese foi elaborada em seis capítulos. A seguir apresenta-se a forma como o trabalho foi organizado:

1. **Introdução:** apresentou-se a temática de estudo e lacunas encontradas, definiu-se o escopo e objetivos do estudo, e apresentaram-se as justificativas e potenciais contribuições.
2. **Referencial Teórico:** apresenta a base teórica que fundamentou esta pesquisa. Inicialmente, discorreu-se sobre o papel social das empresas, abordando os diversos conceitos que foram construídos ao longo do tempo quanto às responsabilidades sociais das empresas. Em seguida, foi abordado o conceito de inovação no sentido mais amplo e o conceito de inovação social, levantando aspectos da relação entre empresas e o ecossistema de inovação social e a inovação social em corporações.
3. **Metodologia:** apresenta as escolhas e os procedimentos metodológicos adotados a fim de se atingir os objetivos do estudo, incluindo a classificação e estratégia de pesquisa definidas, bem como as estratégias de coleta e análise dos dados para as duas etapas da pesquisa.
4. **Apresentação e Análise dos dados:** apresenta as análises e evidências provenientes da pesquisa de campo, divididas de acordo com duas etapas definidas: a consulta a especialistas evidenciando o contexto mais amplo de inovação social e corporações, e as entrevistas com profissionais de grandes empresas demonstrando as práticas.

5. **Discussão dos Resultados:** apresenta a conexão entre os dados analisados e o campo teórico estudado, investigando as inter-relações e buscando extrair explicações e *insights* que possibilitem avanços e enriquecimentos científicos à temática.
6. **Considerações Finais:** apresenta de forma sintética as principais constatações e os objetivos alcançados, implicações para a teoria e a prática, bem como limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta dois enfoques principais. Inicialmente é discutido o papel social das empresas e como seu significado evoluiu ao longo dos anos, abordando principalmente os conceitos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa e criação de valor compartilhado. Em seguida, são abordadas as correntes teóricas que envolvem o tema inovação, discutindo desde as definições iniciais, incluindo a evolução do conceito de inovação social e seu ecossistema e finalizando com o debate sobre inovação social em grandes corporações.

2.1 O papel social das empresas

O papel social das empresas é um tema recorrente nos debates acadêmicos e empresariais desde meados do século passado, mas intensificou-se nas últimas três décadas. Nesta seção será realizada uma abordagem histórica da evolução do tema com o objetivo de apresentar os principais conceitos que o envolvem.

2.1.1 As bases do Desenvolvimento Sustentável

Inicialmente, predominava o pensamento de que a responsabilidade das empresas para com a sociedade consistia apenas na geração de recursos econômicos e de empregos e que o capitalismo de livre mercado daria conta de melhorar o bem-estar social. Milton Friedman, influente economista norte-americano que recebeu o prêmio Nobel em 1976, fortaleceu essa visão ao defender que a única responsabilidade social dos negócios é aumentar resultados financeiros. Segundo o autor, investir em questões de interesse da sociedade seria irresponsabilidade com o dinheiro dos acionistas, uma vez que todos os recursos da empresa deveriam ser empregados na melhoria da eficiência da firma (Friedman, 1970).

O crescimento econômico e desenvolvimento tecnológico propiciado pela expansão das empresas nos modelos do capitalismo tradicional trouxe, de fato, inúmeros avanços quanto a riquezas materiais e melhoria na qualidade de vida das pessoas. Entretanto, tal progresso tem seus benefícios restritos a uma parcela da população, haja vista que fome, pobreza e condições precárias de sobrevivência persistiram como problemas enfrentados por populações do mundo todo, em especial dos países menos desenvolvidos. Ademais, ao se desconsiderar externalidades e impactos negativos das empresas no meio ambiente e acreditar

que recursos naturais eram abundantes e poderiam ser renovados, inúmeros problemas ambientais foram potencializados e suas consequências ainda se fazem presentes e continuarão a impactar gerações futuras (Fischer, 2002; Fischer & Comini, 2012; Sachs, 2008; Veiga, 2010).

A descoberta de problemas ambientais como o buraco na camada de ozônio, aquecimento global e efeito estufa, somados ao aumento do número de desastres ambientais de grandes proporções, como o caso de contaminação por mercúrio na Baía de Minamata (Japão, 1956), os acidentes nucleares de Three Mile Island (Estados Unidos, 1979) e Chernobyl (Ucrânia, 1986), o vazamento de agrotóxicos em Bhopal (Índia, 1984) e o derramamento do navio Exxon Valdez (Alasca, 1989), alertaram o mundo para a responsabilidade das pessoas e das empresas sobre seus impactos no meio ambiente (Pereira, Yen-Tsang, Manzini, & Almeida, 2011). Questões relacionadas à dificuldade de acesso a alimentos, água potável, educação, saúde e saneamento básico por grande parte da população mundial denotavam a continuidade da desigualdade social e a necessidade de considerar o fator humano no desenvolvimento (Machado & Pamplona, 2008; UNDP, 1990).

A crença de que crescimento econômico e desenvolvimento caminhavam junto e de que o PIB (Produto Interno Bruto) era o melhor indicador de desenvolvimento de uma nação passou a ser intensamente questionada. A mobilização da sociedade, desde cidadãos comuns, consumidores, jornalistas, ativistas, políticos e estudiosos, sejam individualmente ou organizados em movimentos, colocou maior pressão sobre a discussão. Assim, o conceito de desenvolvimento passa a ser revisto e surgem novas abordagens na tentativa de se endereçar as questões socioambientais (Fischer, 2002; Veiga, 2010).

No âmbito social, destacou-se a concepção do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), introduzido em 1990 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) visando ir além do viés puramente econômico-financeiro dos indicadores utilizados para designar o grau de desenvolvimento de um país até então. Ao lançar seu primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), que passou a ser publicado anualmente, foi proposto que:

O desenvolvimento humano é um processo de ampliação das escolhas das pessoas. As mais críticas são levar uma vida longa e saudável, ser educado e desfrutar de um padrão de vida

decente. Escolhas adicionais incluem liberdade política, direitos humanos garantidos e auto-respeito² (UNPD, 1990, p. 10).

Assim, o IDH foi concebido com o objetivo de captar o nível de desenvolvimento humano por meio de três elementos principais: longevidade, alfabetização e padrão de vida, ou seja, passou a incluir saúde, educação e poder de compra individual como fatores importantes para o progresso das nações. Ainda que não consiga capturar a complexidade dos aspectos que envolvem o bem-estar das pessoas, tal indicador foi considerado um avanço nos debates sobre desenvolvimento por incluir aspectos humanos e sociais como ponderadores dos indicadores econômicos (Machado & Pamplona, 2008; UNDP, 1990).

Em resposta às preocupações com a exaustão dos recursos naturais, a Organização das Nações Unidas (ONU) constituiu a Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento (WCED), também conhecida como Brundtland, com o objetivo de elaborar um diagnóstico dos problemas ambientais globais e propor soluções. Em 1987, foi publicado o Relatório *Our common future*, que propõe o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) como o desenvolvimento que assegura o atendimento das necessidades da geração atual, sem comprometer o atendimento das necessidades das próximas gerações (WCED, 1987, p.17).

Esse novo modelo de desenvolvimento, que pressupõe a inter-relação entre crescimento econômico, preservação ambiental e justiça social, passou a ser cada vez mais difundido mundialmente a partir da Conferência Rio-92 ou Eco-92. O evento realizado no Rio de Janeiro em 1992 resultou na criação da Agenda 21, documento acerca do papel dos diversos setores da sociedade em relação a soluções para questões socioambientais. Assim, dissemina-se a abordagem mais sistêmica:

As perspectivas de desenvolvimento sustentável são prioritariamente orientadas para garantir a qualidade de vida das pessoas, a conservação dos recursos naturais para as gerações futuras e a justiça social na distribuição e no usufruto dos bens criados pela humanidade.³ (Fischer & Comini, 2012, p. 365-366)

O ritmo avançado do processo expansionista do setor empresarial chamou a atenção para a conseqüente intensificação dos impactos causados pelas operações das grandes empresas. Tornou-se evidente que apenas gerar empregos e riquezas não era suficiente, os

² “Human development is a process of enlarging people's choices. The most critical ones are to lead a long and healthy life, to be educated and to enjoy a decent standard of living. Additional choices include political freedom, guaranteed human rights and self-respect...” (UNPD, 1990, p. 10)

³ “The prospects of sustainable development are primarily geared toward guaranteeing people’s quality of life, the conservation of natural resources for future generations, and social justice in the distribution and in the fruition of the assets created by humankind.” (Fischer & Comini, 2012, p. 365-366)

negócios precisavam se inserir nos movimentos de governos e sociedade civil que passam a emergir em prol do desenvolvimento sustentável. A visão que distanciava a empresa da realidade em que ela vive, como se as pessoas e o ambiente ao seu redor não importassem para sua sobrevivência, também começou a ser revista e novos entendimentos sobre o tema se disseminaram (Cajazeira & Barbieri, 2007; Fischer, 2002; Fischer & Comini, 2012).

2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa, Teoria dos *Stakeholders* e o *Triple Bottom Line*

A visão de Carroll (1979), abordagem pioneira a defender o papel mais amplo das empresas, fornece bases à discussão. O autor argumenta que a responsabilidade social das empresas não é somente o lucro, mas envolve diversas obrigações com a sociedade, desde as questões econômicas e legais, até as questões éticas e discricionárias. Assim, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) passa a ser entendida como uma filosofia da empresa para lidar com a sociedade em que vive, cumprindo sua função como empresa cidadã (Bakker, Groenewegen, & Hond, 2005; McWilliams & Siegel, 2001).

Carroll (1979) tornou-se referência enfatizando um modelo conceitual tridimensional de Performance Social Corporativa (PSC):

Um aspecto refere-se a tudo o que está incluído em nossa definição de responsabilidade social - os componentes econômico, legal, ético e discricionário. O segundo aspecto diz respeito à gama de questões sociais (por exemplo, consumismo, meio ambiente e discriminação) que a administração deve abordar. Finalmente, há um *continuum* de responsividade social.⁴ (Carroll, 1979, p. 503)

Sobre o conceito de RSC especificamente, Carroll desenvolveu posteriormente uma pirâmide para ilustrar seus quatro componentes (Figura 1) – econômico, legal, ético e filantrópico (termo que passou a substituir “discricionário” utilizado anteriormente). Assim, o autor apresenta a ideia de que é necessário que cada degrau seja atendido para que se possa atender o próximo. Ao mesmo tempo, reforça que os elementos não são mutuamente excludentes, mas podem ser interdependentes entre si. Tal perspectiva reconhece que há

⁴ “One aspect pertains to all that is included in our definition of social responsibility - the economic, legal, ethical, and discretionary components. The second aspect concerns the range of social issues (e.g., consumerism, environment, and discrimination) management should address. Finally, there is a social responsiveness continuum.” (Carroll, 1979, p. 503)

tensões entre as diferentes responsabilidades, mas que é necessária uma abordagem sistêmica, que os considere como partes de um todo. Ou seja, a responsabilidade social dos negócios implica em decisões que considerem o impacto em suas quatro grandes responsabilidades (Carroll, 1991).

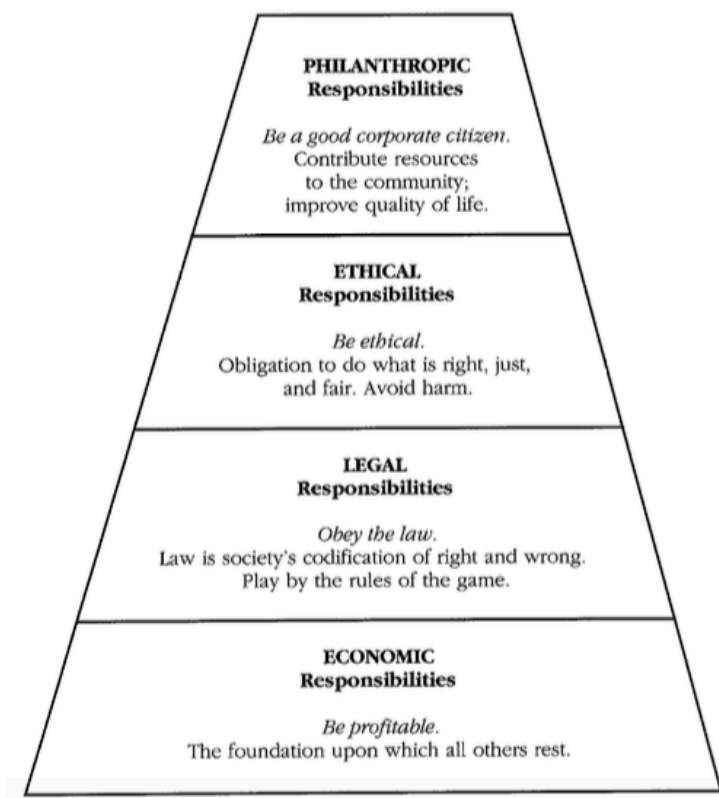


Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991, p. 42)

A abordagem de Carroll (1979; 1991) foi complementada por outros estudiosos da temática. Wartick e Cochran (1985) adicionaram ao modelo ao propor que as dimensões de PSC poderiam ser traduzidas em princípios, processos e políticas como meio de evidenciar os esforços corporativos em direção à satisfação de seus compromissos com a sociedade. Já Wood (1991) destacou a necessidade de se enfatizar ações e resultados alcançados, uma vez que apenas a adoção de princípios, processos e políticas não seria capaz de garantir o alcance de uma performance social corporativa positiva. Assim, a autora propôs observar a medida em que os princípios, processos e políticas motivam o comportamento humano e organizacional a tomar ação quanto às suas relações com a sociedade.

O conceito de RSC teve diversas abordagens nas publicações acadêmicas ao longo das décadas. Enquanto até os anos 70, o foco eram as discussões em torno das definições de RSC e o que seriam as responsabilidades de uma empresa, a partir dos anos 80 os estudos

centralizam a questão de métricas e discussões práticas, uma vez que as empresas passam de fato a darem mais importância e significado ao tema (Carroll, 1999).

De acordo com Carroll e Brown (2018), o conceito ampliado de RSC envolvendo os resultados de fato alcançados em relação às responsabilidades da firma passou então a ser compreendido e utilizado na prática. Tal ampliação levou também ao desenvolvimento de temáticas correlatas, como ética nos negócios, teoria dos *stakeholders*, cidadania corporativa, capitalismo consciente, criação de valor compartilhado, entre outras. Assim, buscavam operacionalizar o conceito e encontrar maneiras de efetivamente inseri-lo no cotidiano dos negócios e avaliar seus impactos e resultados.

A teoria dos *stakeholders*, cunhada por Freeman (1984), reforça a inter-relação positiva que deve existir entre a firma e seus públicos de interesse, ou seja, grupos que possam afetar o desempenho da organização ou ser por ela afetados. As crescentes demandas e pressões de clientes, funcionários, fornecedores, governo, comunidade, entre outros, passam a influenciar decisões corporativas, fortalecendo a necessidade de envolvimento das empresas com seus públicos de interesse ou relacionamento. Assim, o foco que anteriormente era direcionado apenas ao acionista (*stockholder*) passa a ser expandido para os *stakeholders* da organização (Freeman, 1984).

Ademais, o autor relaciona os interesses desses grupos diversos à estratégia da organização, defendendo uma visão integradora de suas responsabilidades com a sociedade, valorizando questões sociais e ambientais. Ao questionar o propósito das empresas e enfatizar a importância da criação de valor aos diferentes *stakeholders* da firma, a teoria destaca a importância do tipo de relacionamento que a organização deseja e necessita criar com aqueles que estão ao seu redor (Freeman, 1984; Freeman, Wicks, & Parmar, 2004; McWilliams & Siegel, 2001).

Clarkson (1995) relaciona as abordagens de RSC e gestão de *stakeholders* ao afirmar que na prática corporativa é o relacionamento com os diversos grupos de interesse que dá forma à gestão das questões sociais do negócio. O autor argumenta que uma empresa ou o setor empresarial como um todo não pode ser responsável por todas as questões sociais, mas que cada empresa tem responsabilidades sobre suas ações e suas relações. Assim, a sobrevivência no longo prazo e o sucesso contínuo de um negócio dependem não somente de seu propósito econômico, mas também de seu propósito social, ou seja, de sua habilidade de gerar e distribuir valor suficiente para manter os públicos com quem se relaciona primariamente. A geração de lucro torna-se, então, um resultado a partir de como a empresa

realiza seus negócios e se relaciona com seus *públicos* e não o condutor principal (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

A criação e distribuição de valor aos *stakeholders* pode ocorrer na forma de recursos materiais, ou de processos e interações realizados de maneira justa (justiça processual e justiça interacional). Ao adicionar valor também para seus *stakeholders*, a organização gera mais valor para si mesma, em uma relação positiva de reciprocidade (Bosse, Phillips & Harrison, 2009). Esta visão enfatiza a importância do papel dos tomadores de decisão no cotidiano da organização, uma vez que coloca o relacionamento justo e positivo com os diversos públicos na agenda dos gestores como aspecto essencial para a sobrevivência da organização (Clarkson, 1995).

Ao mesmo passo em que as teorias de RSC e de gestão dos *stakeholders* ganharam espaço nas discussões acadêmicas, observou-se também a inserção de líderes empresariais na busca de suscitar mudanças na postura do setor e de promover práticas que refletissem compromisso com aspectos sociais e ambientais. Muitas empresas passaram a institucionalizar os processos de análise e gestão de questões críticas de seus negócios que impactam na relação com seus diversos públicos de interesse (Carroll & Brown, 2018). Assim, com o objetivo de representar e fomentar uma agenda empresarial mais responsável social e ambientalmente na Eco-92, originou-se o Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), grupo formado por executivos de grandes corporações globais (WBCSD Executive Committee, 2002).

Na mesma época, surgiu o *Business for Social Responsibility* (BSR), formado por executivos de empresas norte-americanas que compartilhavam a visão de que os negócios deveriam impactar positivamente na sociedade. Os grupos se consolidaram em meados da década de 1990 como importantes influenciadores, inclusive nos debates acadêmicos, que passaram a utilizar definições de RSC cunhadas por essas organizações (Dahlsrud, 2008). Buscavam estimular maior envolvimento das empresas com seus *stakeholders* e discutir meios de tornar a ação empresarial em prol do desenvolvimento sustentável mais efetiva por meio da RSC.

No Brasil, cabe destacar a atuação de organizações como o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), que iniciou suas atividades em 1989, e o Instituto Ethos, formado em 1998 por líderes de grandes empresas que acreditavam no papel das organizações privadas como agentes na construção de um país e um mundo melhor. A intensificação desses movimentos por parte das empresas denotava que a pressão exercida por governos e demais atores da sociedade estava impactando nos negócios. Ainda que tais movimentos possam ter

iniciado com a intenção de melhorar a imagem do setor empresarial, ficou evidente a importância das empresas como impulsionadoras de mudanças positivas na sociedade e no meio ambiente (Fischer, 2002).

Ainda no sentido de reforçar a atuação empresarial responsável, destacam-se duas importantes iniciativas da Organização das Nações Unidas (ONU) nessa época: o Pacto Global, instituído em 1999 e a os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), em 2000. O Pacto Global foi desenvolvido com o objetivo de mobilizar globalmente as empresas para a inclusão de 10 princípios com relação a direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Já os ODM foram estabelecidos para estimular a sociedade civil e governos a perseguirem objetivos comuns relacionados a erradicação da fome e pobreza extrema, melhoria do ensino, igualdade entre sexos, melhoria da saúde e combate a doenças e respeito ao meio ambiente.

A definição desses compromissos mais amplos ajudou a inserir na agenda corporativa a responsabilidade sobre aspectos sociais e ambientais que são impactados pelos negócios, assim como a colocar foco em questões prioritárias para a ação das empresas. A tradução em objetivos mais tangíveis à realidade empresarial e o convite para a adesão a compromissos globais conseguiu engajar diversas empresas ao redor do mundo. Ademais, esse movimento global deu respaldo à implantação de iniciativas de responsabilidade socioambiental nas empresas.

A agenda socioambiental passa, portanto, a ser compartilhada por governo, empresas e sociedade civil, todos são interessados e têm sua parcela de responsabilidade. Este movimento de conscientização, geração de conhecimento e transparência buscava como resultado a internalização dos conceitos de DS e RSC na cultura das organizações. Porém, ainda não se sabia como inserir efetivamente a temática nas ações empresarial e o enfoque inicial foi mais voltado a filantropia e resultados de curto prazo. As empresas passaram a dar maior destaque a ações assistenciais pontuais, doações e voluntariado por parte dos colaboradores, mas essas práticas ainda aconteciam de maneira independente em relação à estratégia do negócio, sem ligação com os principais impactos e resultados do negócio (Fischer, 2002).

Dahlsrud (2008) argumenta que, embora a discussão sobre RSC tenha evoluído ao longo dos anos, a definição do conceito ainda é cercada de dúvidas pela multiplicidade de significados atribuídos. Ao realizar uma análise de diversas publicações que definem RSC, o autor encontrou consistentemente cinco dimensões: ambiental, social, econômica, *stakeholders* e voluntariedade. As definições denotaram convergência no significado atribuído

às dimensões do fenômeno, porém faltava profundidade no entendimento de como inserir a RSC de fato nas estratégias empresariais e não apenas como um discurso.

Assim, se a empresa deseja de fato adotar a RSC, ela deve estar conectada ao seu contexto ao invés de seguir um modelo padrão. Para uma atuação socialmente responsável legítima, é imperativo que a organização internalize a RSC como um valor e isso seja visível em suas estratégias de atuação. Não bastam somente ações fragmentadas e periféricas, mas precisam estar inseridas centralmente no negócio (Bakker et al., 2005; Dahlsrud, 2008; Fischer, 2002).

Outro enfoque que também ganhou força tanto entre acadêmicos quanto entre empresários é a abordagem do *Triple Bottom Line* (TBL) de Elkington (2001), em que resultados econômicos, sociais e ambientais devem ser considerados nos objetivos empresariais, tirando a proeminência do resultado apenas financeiro. A ênfase em resultados sociais considera a qualidade de vida e a equidade entre as pessoas, comunidades e nações, podendo ser representada pela palavra ‘pessoas’ (*people*). O foco em resultados ambientais considera a conservação e proteção do meio ambiente, podendo ser representada pela palavra ‘planeta’ (*planet*). E o aspecto econômico diz respeito à criação de riqueza financeira, podendo ser representado pelo termo ‘lucro’ (*profit*). Assim, tornou-se também conhecida pelos termos *People, Planet, and Profit* (3P’s), que passaram a ser amplamente utilizados especialmente no ambiente empresarial.

Esta abordagem, muitas vezes utilizada como uma forma de traduzir o desenvolvimento sustentável para a operação das organizações, pode ser considerada uma derivação do conceito de responsabilidade social, expandindo o tema para a esfera organizacional (Cajazeira & Barbieri, 2007). É uma perspectiva que considera o longo prazo, incorporando a preocupação com gerações futuras. Por outro lado, traz certa neutralidade aos negócios ao minimizar do termo “responsabilidade”, abrindo espaço para uma postura menos proativa dos negócios (Carroll & Brown, 2018).

Em 2015, após rediscussão sobre as prioridades para uma agenda global de desenvolvimento sustentável, foram debatidos novos objetivos com base nos ODM da ONU. Formou-se, então, a Agenda 2030, que materializa ações em prol do futuro do planeta, das pessoas e da prosperidade (ONU, 2015). Este documento, aprovado na cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, aponta ações que necessitam do engajamento de diversos atores, como o governo, empresas, sociedade e academia. Nele foram definidos 17 grandes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme Quadro 1.

Quadro 1**Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos
Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos
Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos
Objetivo 9. Construir infraestruturas robustas, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resistentes e sustentáveis
Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos (*)
Objetivo 14. Conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade
Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis
Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Fonte: Agenda 2030 (ONU, 2015, p. 15).

Assim, cada vez mais as empresas são chamadas às suas responsabilidades em relação ao desenvolvimento sustentável. O termo sustentabilidade empresarial também passa a ser utilizado para designar a atuação socialmente responsável das empresas, reforçando a noção de interdisciplinaridade dos temas. Implica em considerar os impactos não apenas presentes, mas principalmente de longo prazo das atividades organizacionais que serão refletidas no desenvolvimento da sociedade como um todo. Ao considerar as ações que refletem ao seu redor e seus *stakeholders*, a empresa também está pensando em sua própria sobrevivência no futuro (Fischer & Comini, 2012).

A complexidade de definições e temas envolvidos torna a operacionalização difícil para a prática empresarial, mas deixa evidente que o papel das empresas na sociedade é muito mais amplo do que o que defendia Milton Friedman em 1970. A construção de uma sociedade sustentável, em que sejam priorizados os direitos da população à saúde, educação, qualidade de vida, assim como a preservação dos recursos naturais, é responsabilidade de todos: governo, empresas e sociedade civil; e esses atores devem atuar conjuntamente para que os resultados sejam efetivos.

2.1.3 Criação de Valor Compartilhado

No intuito de complementar o desenvolvimento dos novos modelos que buscam a geração de valor e bem-estar para a sociedade por meio da atuação das grandes empresas, Porter e Kramer (2011) sugerem o princípio de Criação de Valor Compartilhado (CVC). Os autores defendem que a RSC deve ser integrada à estratégia empresarial, ao analisar as oportunidades de contribuir com a sociedade utilizando os mesmos modelos que orientam suas escolhas de negócio. A RSC pode ser mais do que um custo, obrigação ou uma ação filantrópica, pode ser fonte de inovação e vantagem competitiva para a empresa. Esta relação positiva entre empresa e sociedade pode trazer benefícios mútuos, uma vez que a organização pode fortalecer sua estratégia competitiva ao mesmo tempo em que beneficia a sociedade (Porter & Kramer, 2006).

De acordo com Schmitt (2014), a ideia de valor compartilhado pode ser vista como uma extensão da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), como demonstrado na Figura 2. A autora argumenta que ao buscar a criação de valor para a sociedade como um todo, a organização vai além da consideração das necessidades de seus *stakeholders*, almejando impacto ainda maior.

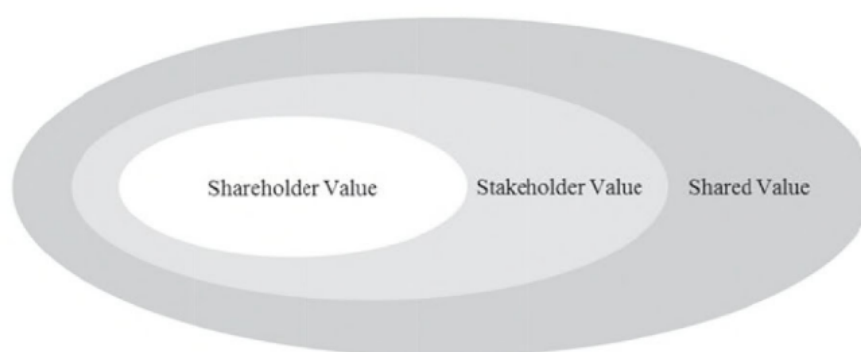


Figura 2: Valor compartilhado como extensão do valor do acionista e dos *stakeholders* (Schmitt, 2014, p. 27)

Porter e Kramer (2011) definem valor compartilhado como “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto simultaneamente melhoram condições econômicas e sociais nas comunidades em que operam”⁵ (p. 6). Assim, a CVC pode ser alcançada das seguintes maneiras: ao conceber novos produtos e mercados, ao redefinir produtividade na cadeia de valor e ao possibilitar o desenvolvimento de uma rede de empresas locais. É necessário, portanto, que as empresas reconstruam sua forma de atuação com a habilidade de cooperar entre organizações e com a sociedade civil além das fronteiras dos objetivos econômico-financeiros.

Nessa direção, Prahalad e Hart (2002) destacam o papel das grandes corporações multinacionais como fontes essenciais de soluções que possam combater a pobreza e proporcionar a ampliação de melhores condições de vida no mundo. Seja por sua capacidade de inovação, seja por sua agilidade na implementação de novas práticas, seja pelo potencial de escalabilidade das atividades de uma grande multinacional, seu envolvimento em questões socioambientais é indispensável para o alcance do desenvolvimento sustentável.

A partir do momento em que as empresas internalizam como um valor e inserem a responsabilidade socioambiental em sua estratégia, elas consideram a responsabilidade na criação de seus produtos, os impactos de suas operações, de suas tecnologias, da maneira como realizam seus negócios e como tratam seus públicos de interesse. São necessárias, portanto, novas maneiras de se alcançar os resultados empresariais que envolvam a preocupação com o desenvolvimento da sociedade no centro de suas atividades, não mais de modo periférico. Esta redefinição evidencia a necessidade de inovar, uma vez que é imperativa uma nova abordagem dos negócios (Porter & Kramer, 2006, 2011; Prahalad & Hart, 2002).

Nesse sentido, Porter e Kramer (2011, p. 4) afirmam que:

O propósito da corporação deve ser redefinido como criação de valor compartilhado, não apenas lucro *per se*. Isso impulsionará a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade na economia global. Também irá reformular o capitalismo e sua relação com a sociedade.⁶ (grifo da autora)

⁵ “... policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.” (Porter & Kramer, 2001, p. 6)

⁶ “The purpose of the Corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy. It will also reshape capitalism and its relationship to society.” (Porter & Kramer, 2011, p. 4)

Kanter (1999) já disseminava essa visão ao defender que inovações empresariais deveriam buscar atender a questões da sociedade, uma vez que as corporações investem bilhões de dólares anualmente na tentativa de identificar possibilidades de inovação. Estas oportunidades estão na solução de problemas ou necessidades não atendidas ou de produtos e serviços que não se ajustam ou não funcionam. Portanto, ao investir suas competências e seus recursos na solução de problemas da sociedade contemporânea, a empresa encontra também oportunidades de desenvolver seus negócios.

As empresas não devem atuar de forma isolada, mas sim de forma integrada para compreender quais necessidades das comunidades possam ser endereçadas com o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Kanter, 2008; Prahalad & Hart, 2002). O impacto de sua atuação social pode ser muito maior ao engajar-se de fato na transformação de realidades necessitadas de forma estratégica ao invés de apenas doar dinheiro ou recursos pontuais. De acordo com Kanter (1999), as empresas devem ir além da *Responsabilidade Social Corporativa* para a *Inovação Social Corporativa*. Assim, forma-se um novo modelo de inovação, em que a parceria entre interesses corporativos e da sociedade resulte em mudanças proveitosas e sustentáveis para as duas partes.

2.2 A inovação nas organizações

Para entender a inovação social, é necessário inicialmente compreender o que significa inovação e como este conceito tem sido utilizado nas produções acadêmicas e na prática empresarial. Assim, esta seção apresenta as bases do conceito de inovação e principais correntes acerca do tema, para em seguida discutir Inovação Social e Inovação Social em grandes corporações.

2.2.1 O conceito de inovação no ambiente organizacional

Inovação é um tema amplamente abordado tanto na literatura acadêmica, quanto no ambiente dos negócios, principalmente como uma fonte de vantagem competitiva (Crossan & Apaydin, 2010). As pesquisas sobre o tema expressam diversas perspectivas, seja pelo nível de análise – do indivíduo, do grupo, da empresa, do setor, do grupo consumidor, da região ou de uma nação; seja pelo tipo de inovação – produto, processo ou modelo de negócios.

O debate acerca desta área de pesquisa passou a ser intensificado a partir de Joseph Schumpeter, importante economista a discutir em profundidade os processos de inovação

como importantes impulsionadores da economia, no final da década de 1920. Além de destacar a questão da novidade e do modo diferente de se fazer algo, ele acreditava que a inovação é elemento essencial para a competitividade das empresas. Assim, apresenta importante função no desenvolvimento econômico e social das nações (Hansen & Wakonen, 1997; Van de Ven, 1986).

Van de Ven (1986, p. 590) caracteriza inovação como “... o desenvolvimento e a implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se engajaram em transações com outras dentro de uma ordem institucional”⁷. Esta definição revela quatro importantes fatores que devem ser considerados nos processos inovadores: novas ideias, pessoas, transações e contexto institucional. Ressalta, portanto, a necessidade de uma gestão das ideias para que as inovações possam ocorrer.

Drucker (1998), defende que as inovações, em especial as que obtêm sucesso, geralmente decorrem da busca ativa por oportunidades de se gerar algo novo, ainda que se iniciem de pequenas ideias. O autor enfatiza o aspecto do empreendedor na disseminação de inovações, conforme definição:

Inovação é a função específica do empreendedorismo, quer se trate de um negócio existente, uma instituição de serviço público ou uma nova empresa iniciada por um único indivíduo em uma cozinha residencial. É o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos de produção de riqueza ou potencializa recursos existentes para criar riqueza.⁸ (Drucker, 1998, p. 3)

O Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) em 1992 e posteriormente revisado, é um documento importante na discussão sobre inovação, uma vez que visa esclarecer e orientar conceitos, metodologias e indicadores na área de Pesquisa & Desenvolvimento. Além de trazer uma abordagem conceitual sobre inovação, também visa promover a inovação não somente no ambiente empresarial, mas também no nível de políticas governamentais, como um meio de fomentar o desenvolvimento. Em um ambiente de constantes mudanças que impulsionam a concorrência, torna-se vital a capacidade empresarial de reinventar seus produtos, processos e formas de fazer negócios para manter-se competitiva (Gault, 2010).

⁷ “... the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order.” (Van de Ven, 1986, p. 590)

⁸ “Innovation is the specific function of entrepreneurship, whether in an existing business, a public service institution, or a new venture started by a lone individual in the family kitchen. It is the means by which the entrepreneur either creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth.” (Drucker, 1998, p. 3)

O Manual de Oslo traz uma definição importante de inovação que passou a ser muito utilizada em pesquisas acadêmicas:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p. 55)

Consiste em uma caracterização pouco específica, mas que prioriza o aspecto da *novidade* e da *implementação*, ou seja, deve ser algo novo e efetivamente utilizado ou introduzido no mercado. A inovação é abordada como um caminho para obtenção de vantagens competitivas, visto que pode resultar em produtos novos ou melhorados que atenderão a novos mercados, pode aperfeiçoar um processo aumentando a produtividade da empresa, e até mesmo melhorar sua própria habilidade de inovar, potencializando seus resultados a longo prazo (OECD, 2005).

Após sistemática revisão das principais publicações acadêmicas sobre o tema, Crossan e Apaydin (2010) compuseram uma definição abrangente considerando os diversos aspectos encontrados na literatura:

A inovação é: produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É um processo e um resultado.⁹ (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155)

As pesquisadoras construíram um quadro conceitual consolidando os principais conhecimentos acerca de inovação, sendo agrupados em duas categorias: determinantes e dimensões da inovação (Figura 3). Quanto às dimensões, pode-se analisar uma inovação como um *processo* – incluindo o nível em que ocorre, motivadores, direção, fonte, lócus; ou como um *resultado* – envolvendo sua forma/tipo, magnitude, referente, tipo ou natureza (que também pode ser uma característica analisada no processo).

Já quanto aos determinantes, Crossan e Apaydin (2010) apontam que podem derivar de diferentes níveis: *liderança* – nível do indivíduo ou grupo de líderes; *gestão* – nível da organização, incluindo missão, objetivos e estratégia, estrutura e sistemas, alocação de recursos, gestão da aprendizagem e do conhecimento e cultura organizacional; e *processos de*

⁹ “Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome.” (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155)

negócio – nível dos processos, como processo decisório, gestão de portfólio, desenvolvimento e implementação, gestão de projetos e comercialização.

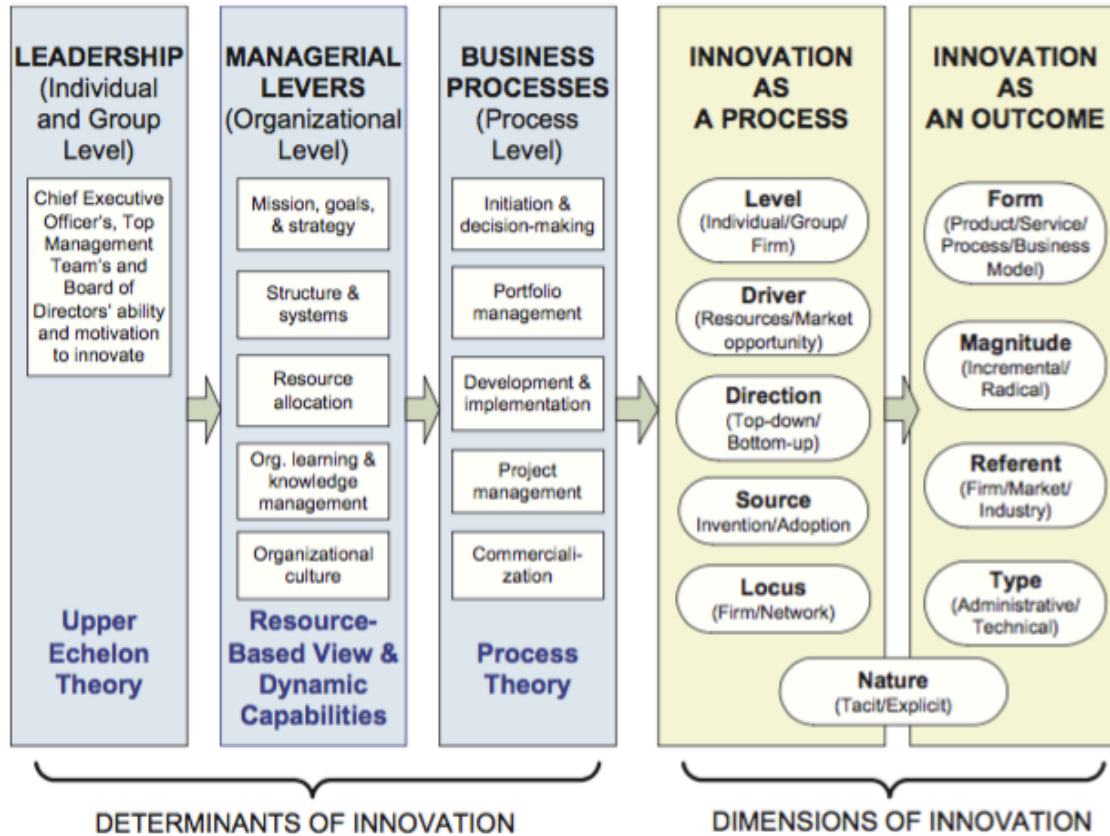


Figura 3: Quadro multidimensional da inovação organizacional (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1167)

Em relação aos determinantes da inovação, o Manual de Oslo destaca a influência da estrutura organizacional, sendo que um maior grau de integração pode fornecer um ambiente propício a inovações incrementais na medida em que facilitam a coordenação, o planejamento e a implementação de ideias. Já em uma organização mais flexível, que possibilita comportamentos autônomos, será mais provável o florescimento de inovações mais radicais. Mas qualquer que seja a organização interna da empresa, é necessário que sejam estimuladas práticas, costumes e interações que mobilizem a troca de conhecimentos e impulsionem a criação de novas ideias e maneiras de realizar as atividades (OECD, 2005).

De acordo com Scott e Bruce (1994), para uma inovação ocorrer ela geralmente passa por diversas etapas, desde o reconhecimento de um problema ou necessidade, a concepção de ideias ou soluções, a busca de apoio para o desenvolvimento e a elaboração de um protótipo ou uma versão inicial. Os autores destacam a importância dos diferentes comportamentos

individuais necessários em cada estágio, embora nem sempre essas etapas ocorram de maneira sequencial.

Partindo do interesse em identificar os determinantes do comportamento inovador no âmbito dos indivíduos, Scott e Bruce (1994) defendem um modelo composto por quatro fatores interrelacionados que podem favorecer ou dificultar os processos de inovação: *clima organizacional* – abertura a criatividade, mudanças e diversidade; *liderança* – abertura no relacionamento; *grupos de trabalho* – nível de coesão do grupo; e *estilo de solucionar problemas* – intuitivo ou sistemático.

Shalley e Gilson (2004) reforçam a importância da liderança nos processos de inovação organizacional e quais fatores podem promover ou dificultar um ambiente propício a inovações. Os fatores sociais e contextuais analisados pelas autoras são divididos em quatro níveis: *individual* – traços de personalidade, estilo cognitivo, habilidades e motivações; *do trabalho* – autonomia, complexidade, desafios, objetivos e expectativas bem definidos, recursos disponíveis, sistema de recompensas, supervisão e avaliação; *grupo* – contexto social, colegas de trabalho, diversidade na composição do grupo; e *organizacional* – estrutura organizacional, clima e práticas organizacionais de recursos humanos.

Os fatores determinantes da inovação apresentados no Manual de Oslo (OECD, 2005), assim como por Scott e Bruce (1994) e por Shalley e Gilson (2004), são convergentes com o quadro multidimensional apresentado por Crossan e Apaydin (2010), que mostra uma abordagem mais completa e complexa do fenômeno. Ainda que esses modelos conceituais tenham sido concebidos com a intenção de analisar a inovação organizacional em seu sentido mais amplo, eles também podem prover insumos para a análise de inovações sociais em corporações. Assim, este estudo pretende utilizar os fatores apontados pelos autores acima, em especial Crossan e Apaydin (2010), como base para o desenvolvimento de uma análise mais aprofundada de determinantes no contexto da inovação social corporativa.

2.2.2 Inovação social

Antes de abordar a inovação social em grandes corporações, pretende-se abordar o conceito mais amplo de inovação social. O termo inovação social tem recebido crescente atenção de acadêmicos e da sociedade civil em especial na última década, mas a literatura sobre o assunto permanece pouco desenvolvida, caracterizando-se como um campo de conhecimento ainda fragmentado e não consolidado, dado seu caráter multidisciplinar e a ênfase geralmente atribuída a inovações tecnológicas em geral (Bignetti, 2011; Cajaiba-

Santana, 2014; Comini, 2016; Morais-da-Silva, Takahashi, & Segatto, 2016; Moulaert, Maccallum, Mehmood, & Hamdouch, 2013; Pol & Ville, 2009).

O conceito de inovação, desde as definições inicialmente cunhadas por Schumpeter, remetem à noção de que os processos de inovação são importantes impulsionadores do progresso econômico e social (Hansen & Wakonen, 1997; Van de Ven, 1986). Entretanto, a questão dos resultados sociais não recebeu tanta evidência inicialmente. Taylor (1970) foi pioneiro na utilização do termo inovação social, mas sua abordagem era muito ampla e inicialmente não teve tanta repercussão. Kanter (1999) acrescentou ao debate ao propor possibilidades de transformação social que a inovação corporativa pode proporcionar.

De acordo com Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010), as discussões sobre inovação social receberam destaque especial na última década como uma alternativa às crescentes pressões de questões socioambientais decorrentes dos sistemas vigentes, como o aumento da desigualdade social, as mudanças climáticas e as questões de saúde que afetam a população. Dados os benefícios trazidos por inovações tecnológicas para a qualidade de vida de modo geral, percebeu-se o real potencial de transformação que pode-se ocasionar ao canalizar os esforços de inovação para a solução dessas questões que afligem a sociedade.

Uma importante abordagem sobre inovação social é cunhada por Geoff Mulgan, diretor da Young Foundation, que desenvolveu diversas publicações apresentando conceitualmente inovação social e aspectos práticos de como ela ocorre, na busca de promover esta agenda tanto no campo acadêmico quanto no fortalecimento das organizações envolvidas (Mulgan, 2006a; Mulgan, 2006b; Mulgan et al., 2007). É proposta, então, a seguinte definição:

A inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujo propósito primordial é social.¹⁰ (Mulgan, 2006b, p. 146)

Essa definição evidencia a inovação social como resultado de organizações com objetivos sociais, distanciando o conceito da estratégia de grandes corporações e negócios que tradicionalmente visam lucros. Mulgan (2006a) defende que uma inovação social geralmente se origina de indivíduos heroicos ou de movimentos, que são responsáveis por disseminar ideias de transformações sociais necessárias e estimular contextos favoráveis. Assim, o

¹⁰ “Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social.” (Mulgan, 2006b, p. 146)

desenvolvimento de inovações sociais por pequenas organizações, grupos e indivíduos pode encontrar estímulos e apoio em ações governamentais, de empresas ou de organizações do terceiro setor maiores, demonstrando a importância da formação de alianças para que sejam implementadas.

O desenvolvimento genuíno de práticas de RSC em grandes corporações pode contribuir para abordagens inovadoras, entretanto, Mulgan (2006a; 2006b) argumenta que tal contribuição ainda não foi capaz de provocar influências profundas nos contextos que mais necessitam – saúde, educação e bem-estar. Isso pode ser decorrente da preocupação empresarial prioritariamente com aspectos reputacionais. Nesse sentido, as mais efetivas formas para inovação em RSC são aquelas diretamente ligadas ao *core business* da empresa, uma vez que a real contribuição ocorre ao colocar suas competências de negócio no desenvolvimento de soluções que beneficiem a sociedade.

De acordo com Christensen, Baumann, Ruggles e Sadtler (2006), grandes inovações sociais, chamadas de inovações catalíticas, tendem a ser geradas em organizações menores cujos objetivos sejam prioritariamente sociais, sejam elas com fins lucrativos ou não. Isso porque organizações maiores que já estão estabelecidas tendem a priorizar a manutenção de seu modelo de atuação e *status quo* para não correr o risco de prejudicar seus negócios existentes.

A visão de que a inovação social surge a partir do desejo de encontrar soluções para problemas sociais e ambientais enfrentados pela sociedade é reforçada por Mulgan (2012), que aponta que a motivação para o desenvolvimento de inovações sociais geralmente parte de tensões, contradições, insatisfações e a negação do que está posto. Assim, o desafio consiste em capturar esse incômodo como uma força que impulsiona a mobilização para gerar soluções e transformações sociais ao invés de se tentar abrandar esse potencial.

Adicionalmente, Bignetti (2011) reforça que as inovações sociais geralmente originam-se de construções coletivas advindas de esforços pequenos e locais em comunidades nas quais existem necessidades latentes que não são atendidas por esforços das grandes organizações. Destaca-se, então, a importância do empreendedor social como agente de mudança, assim como do ambiente propício à busca de soluções sociais que emerge em organizações do terceiro setor e negócios sociais.

Bignetti (2011) analisou as principais publicações sobre inovação social e elaborou uma síntese diferenciando os principais aspectos que envolvem a inovação tecnológica tradicional e a inovação social, conforme descritas no Quadro 2. Por seus aspectos tão diferenciados, o autor defende o desenvolvimento de diferentes ferramentas de compreensão e

análise do fenômeno para as particularidades de cada um. Cabe ressaltar, porém, a possibilidade de inovações que apresentem características híbridas, não sendo necessariamente dois conjuntos de aspectos mutuamente excludentes.

Quadro 2

Aspectos distintivos da inovação tecnológica e inovação social

Aspectos	Inovação tecnológica	Inovação social
Valor	apropriação de valor	criação de valor
Estratégia	obter vantagens competitivas	solucionar questões sociais
Lócus	centrado na empresa	centrado na comunidade
Processo	gerenciado de dentro para fora	construção social coletiva
Difusão do conhecimento	protegidos para evitar cópias	favorecem a replicação

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011, p. 7).

Pol e Ville (2009) argumentam que há diferenças entre uma inovação de negócio e uma inovação social, mas são conceitos que se sobrepõem. Uma inovação social pode não ser considerada uma inovação de negócio, caso seja uma novidade puramente endereçada a resolver uma questão da sociedade, mas sem depender de mecanismos de mercado. E uma inovação de negócio pode não ser considerada uma inovação social se não gerar um impacto positivo em problemas enfrentados pela sociedade como um todo. No entanto, há uma intersecção entre os conceitos, uma vez que podem existir inovações relacionadas ao desenvolvimento de novos mercados que também tenham como objetivo gerar transformação social.

Nesse sentido, vale destacar a visão de Phills, Deiglmeier e Miller (2008), que valoriza o aspecto do valor social gerado ao coletivo:

Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado deriva principalmente para a sociedade como um todo ao invés de indivíduos privados.¹¹ (p. 36)

Os autores se baseiam nas teorias sobre inovação para levantar quatro aspectos importantes que foram considerados na primeira parte da definição elaborada: o *processo* – que envolve fatores técnicos, sociais e econômicos; o *produto ou invenção* – a inovação em si; a *difusão ou adoção* – por meio da qual ela se torna amplamente utilizada; e o *valor final*

¹¹ “A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.” (Phills, Deiglmeiere, & Miller, 2008, p. 36)

criado pela inovação. A segunda parte da definição, que diz respeito ao aspecto social, apoia-se na ideia de que se deve considerar o valor social gerado em situações que os mecanismos de mercado por si só não são capazes de solucionar, como é o caso de bens públicos, e que são direcionados ao impacto que irão gerar à sociedade como um todo (Phills et al., 2008). Vale ressaltar que esta visão, publicada em artigo no periódico *Stanford Social Innovation Review*, passou a ser amplamente difundida e utilizada no meio acadêmico (Phillips et al., 2015), mas também no campo prático das inovações sociais.

De acordo com Nicholls e Murdock (2012), inovação social é um conceito complexo e multifacetado, mas destacam duas abordagens mais amplas nas pesquisas sobre a temática, sendo uma perspectiva de inovação social nas relações sociais e outra de inovação social para resolver falhas de mercado. Assim, a primeira visão reflete mais os aspectos de mudanças no processo, enquanto a segunda foca em mudanças nos resultados. Os autores também propõem que a inovação social pode ocorrer em diferentes níveis: incremental, quando resolve falhas de mercado de forma mais eficaz; institucional, quando reconfigura estruturas de mercado existentes para criar valor social; e disruptiva, quando transforma modelos de referência de mercados e problemáticas para alterar sistemas e estruturas sociais.

Moulaert et al. (2013) corroboram ao afirmar que as inovações sociais ocorrem quando a ação pública ou privada não é capaz de prover soluções satisfatórias para problemas como pobreza, exclusão e necessidade de melhores condições de vida, fazendo com que novas soluções sejam concebidas. Assim, defendem uma perspectiva que também valoriza as relações sociais, não apenas no âmbito dos indivíduos, mas como potencializadores dos processos de participação e mobilização, sendo que a consequência de melhorias nas relações sociais, nas estruturas de governança e empoderamento coletivo também representam ganhos significativos.

De acordo com Murray et al. (2010), a inovação social se diferencia da inovação tradicional tanto por seus resultados, quanto por suas formas de relacionamento, que pressupõem cooperação e colaboração. Assim, os processos, as métricas, os modelos e os métodos utilizados em inovações sociais não devem ser apenas uma transposição do que já existe relacionado a inovações, mas devem ser repensados considerando as particularidades que o objetivo de geração de impacto social traz. Os autores propõem, portanto, um modelo processual envolvendo seis estágios de desenvolvimento de inovações sociais (Figura 4).

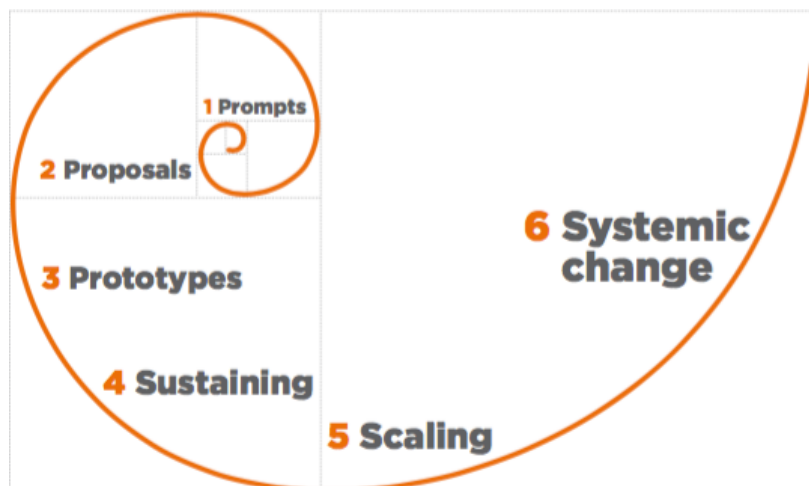


Figura 4: Estágios da Inovação Social (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010, p.11)

O modelo proposto apresenta as fases que podem ocorrer desde a concepção da ideia até a geração do impacto social em si. Cada estágio requer um tipo de apoio distinto para que a inovação consiga crescer e gerar mais impacto, por isso a importância de se entender cada momento. Os seis estágios da inovação social propostos são (Murray et al., 2010, p. 12-13):

1. Motivações, inspirações e diagnósticos – fase em que se percebe a necessidade de novas maneiras de atuar para solucionar uma questão, buscando diagnosticar não somente os sintomas, mas as causas mais profundas do problema.
2. Propostas e ideias – estágio em que as ideias são geradas, seja por meio de métodos formais ou não, envolvendo experiências de diversas fontes, como cidadãos, usuários do serviço, comunidades, entre outros. Nesta etapa, destacam-se os métodos de estímulo a criatividade e geração de novas ideias por meio de competições, premiações, chamadas, plataformas online e bancos de ideias.
3. Protótipos e pilotos – momento em que as ideias são testadas e refinadas. Por meio desse processo iterativo de tentativa e erro ganham forças as alianças, conflitos são resolvidos e as métricas de sucesso são combinadas. É também uma etapa que geralmente requer um investimento inicial, que pode ser por meio de pequenas doações, dívidas conversíveis, desafios públicos e prêmios, licitações, entre outros.
4. Sustentação – estágio em que a ideia deve se tornar viável, refinando o modelo de geração de receita para garantir a sustentabilidade financeira de longo prazo para que a inovação siga adiante. Apenas uma parte das ideias sobrevive e consegue se tornar efetiva e economicamente viável. Surgem, então, algumas tensões, como o dilema entre colaborar e compartilhar ideias ou proteger as inovações para assegurar a sobrevivência financeira. Outro aspecto importante neste momento, é a

decisão sobre o formato organizacional que melhor se encaixa naquele propósito e a estrutura de governança.

5. Escala e difusão – há diferentes estratégias que podem resultar no crescimento e disseminação de uma inovação social, desde a expansão da própria organização, ou por meio de licenciamento e franquias ou por difusão aberta. Cabe destacar a possibilidade de difusão por meio de contratos firmados com o governo ou com grandes empresas para o fornecimento de produtos/serviços. Os autores alertam que, apesar de escala ser um conceito da era da produção em massa, no caso das inovações sociais esse processo ocorre mais por meio da inspiração e reprodução ou fornecendo suporte um ao outro, em um crescimento mais adaptativo e orgânico por meio de redes de colaboração.
6. Mudança sistêmica – é o objetivo maior da inovação social. Geralmente envolve um conjunto de elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, mudanças regulatórias, novos instrumentos financeiros, infraestrutura, assim como maneiras totalmente novas de pensar e fazer. Envolve, ainda, um conjunto de várias inovações combinadas de uma nova maneira e um conjunto de parcerias entre diferentes organizações e setores.

Neste modelo, os estágios de desenvolvimento de inovações sociais nem sempre ocorrem de forma linear ou sequencial, pode haver sobreposição entre as fases, etapas que não necessariamente são cumpridas e um processo de retroalimentação entre os estágios. Por isso a proposta dos autores em representar como uma espiral, uma vez que o processo de inovação exige uma constante reavaliação do que está sendo gerado diante de novos aprendizados e *insights* (Murray et al., 2010).

Após revisão dos conceitos e abordagens existentes, Cajaiba-Santana (2014) sistematizou uma reflexão conceitual considerando a inovação social como “uma criação coletiva de novas práticas legitimadas visando a mudança social”¹² (p. 49). Na tentativa de propor uma abordagem específica que considere as particularidades de uma inovação social, o autor utilizou duas lentes conceituais pra analisar como ocorrem os processos: na perspectiva da teoria institucional, ocorrem como decorrência de troca de conhecimentos e recursos entre atores que se mobilizam em atividades legitimadas; e na perspectiva da teoria da estruturação, podem derivar da construção social de indivíduos engajados coletivamente em ações com propósitos e que monitoram os resultados de suas ações.

¹² “... a collective creation of new legitimated social practices aiming at social change.” (Cajaiba-Santana, 2014, p. 49)

Mulgan (2012) destaca que é necessário desenvolver o campo de estudos de inovação social por meio da combinação entre conhecimento formal de teorias já existentes juntamente com o conhecimento tácito de experiências práticas, uma vez que é um campo em construção e não ainda totalmente definido.

Em relação aos avanços práticos, alguns exemplos de inovação social se destacam: microcrédito, educação popular, iniciativas de comércio justo, entre outros (Phills et al., 2008). Entretanto, Mulgan et al. (2007, p. 9) identificaram algumas temáticas ainda pouco exploradas e que demandam avanços e soluções criativas que provoquem transformações benéficas à sociedade:

- a. aumento da expectativa de vida – adequação dos modelos de pensão, necessidade de cuidados e suporte, mudanças nas necessidades habitacionais, etc.;
- b. mudanças climáticas – gerar mudanças de comportamentos, reorganizar cidades, meios de transporte, energia e habitação para reduzir emissões;
- c. crescente diversificação da população em países e cidades – reorganização de escolas, ensino de idiomas e habitação para minimizar segregação e conflito;
- d. desigualdades severas – meios de reduzir a desigualdade e prevenir o aumento da violência e outras questões que acompanham a desigualdade;
- e. incidência crescente de doenças crônicas – artrite, depressão, diabetes, câncer e outras mazelas que requerem novos modelos de suporte médico;
- f. problemas comportamentais relacionados à riqueza – obesidade, sedentarismo, vício em álcool, drogas e jogos de azar;
- g. dificuldades na transição para a idade adulta – assistência a adolescentes em relação a carreira, relacionamento e estilo de vida;
- h. felicidade – divergência entre aumento da riqueza dos países e diminuição de indicadores de felicidade.

Embora haja inúmeros movimentos buscando transformações sociais reais, nota-se que ainda há uma enorme lacuna a ser preenchida. Mulgan et al. (2007) reforçam que são necessárias condições sistêmicas para que inovações sociais se multipliquem e não permaneçam como iniciativas isoladas e sem impacto profundo no modos de vida contemporâneos. Ao se desconsiderar o importante papel das inovações sociais para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável e justa, corre-se o risco de que os problemas que acometem nossa sociedade sejam apenas agravados com o passar dos anos, resultando em restrições ao crescimento econômico, assim como o contínuo aumento de custos com áreas críticas como a saúde e escassez de recursos naturais.

2.2.3 O ecossistema de inovação social

Murray et al. (2010) defendem que as inovações sociais podem ocorrer em qualquer tipo de organização – setor público, associações, negócios sociais, organizações do terceiro setor e empresas – mas geralmente vão além das fronteiras organizacionais. Nesse sentido, torna-se essencial o estabelecimento de redes e alianças para o desenvolvimento de soluções sistêmicas que beneficiem a todos. Dada a complexidade e variedade de problemas do contexto atual, são cada vez mais necessárias ações conjuntas, que floresçam do relacionamento de diversos atores. Para que mudanças sistemáticas ocorram, deve haver interação entre diversos elementos, como movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentações, dados e infraestruturas e novas maneiras de pensar e fazer.

Em uma perspectiva holística, De Bruin e Stangl (2013) afirmam que é preciso integrar os modelos de inovação tradicional e inovação social para resultar em transformações sociais. As autoras defendem um modelo ‘híbrido’ em que “a inovação voltada para a solução de problemas sociais e a inovação tecnológica e científica motivada por objetivos comerciais não precisam ser mutuamente excludentes”¹³ (p. 3). Portanto, considera-se não somente o papel de organizações híbridas, que visam equilibrar objetivos sociais e econômicos ao mesmo tempo, mas também a importância do envolvimento de grandes corporações.

Nicholls e Murdock (2012) argumentam sobre a importância de unir atores de diferentes tipos de instituições para originar novos pensamentos e modelos. Portanto, ao ultrapassar fronteiras organizacionais e trabalharem em conjunto, movimentos que agregam organizações de diferentes setores formam um ecossistema mais amplo de inovação social. Ecossistema é um termo utilizado na biologia para aprofundar o conhecimento das complexas inter-relações entre os organismos e o meio ambiente em que vivem, mas passou a ser utilizado recentemente no campo da gestão como um modo de expressar as inter-relações profundas entre as organizações e o ambiente em que atuam (Bloom & Dees, 2008).

Em uma abordagem mais ampla de inovação social, muda-se o foco de indivíduos ou organizações singulares para os mecanismos que possibilitam transformações sociais. Considera-se a interconexão entre uma rede de pessoas e organizações que impactam umas nas outras, bem como são impactadas pelo ambiente em que estão inseridas, gerando uma relação dinâmica entre as partes (Bloom & Dees, 2008; Cameron, 2012).

¹³ “... innovation targeted at solving social problems and commercially driven science and technology innovation need not be mutually exclusive.” (De Bruin & Stangl, 2013, p. 3)

Phillips et al. (2015) reforçam o aspecto da rede que envolve o empreendedor social e os negócios de impacto, argumentando que a inovação social vem como um resultado de interações entre diferentes atores que fazem parte de um mesmo sistema e são desenvolvidos por meio de aprendizado coletivo. Agostini et al. (2017) corroboram ao defender que a inovação social ocorre por meio de relações colaborativas e o estabelecimento de parcerias entre os diferentes setores.

Esse ecossistema inclui tanto os atores envolvidos quanto as condições do macroambiente. De acordo com Bloom e Dees (2008), entre os agentes que fazem parte estão os provedores de recursos, competidores, organizações complementares e parceiros, consumidores e beneficiários, grupos contrários, bem como espectadores que são afetados ou influenciados; já entre as condições do macroambiente, citam estruturas políticas e administrativas, economia e os mercados, geografia e infraestrutura e a cultura local. Desse modo, consiste em uma arquitetura ampla, complexa e em constantes mudanças, uma vez que os papéis dos atores podem intercambiar ao longo do tempo, assim como as condições ambientais.

Enquanto a maior parte dos estudos que abordam o ecossistema de inovação social colocam ênfase no papel dos empreendedores sociais e os negócios de impacto, revelam também a importância e influência de outros tipos de organização, como organizações que podem apoiar no papel de provedores de recursos. Esses recursos não são somente financeiros, mas também podem ser recursos humanos, tecnológicos, conhecimentos, rede de contatos e apoio em geral (Bloom & Dees, 2008; Cameron, 2012).

Nesse sentido, o engajamento de grandes empresas com mudanças socioambientais pode contribuir com a provisão desses recursos ao mesmo tempo em que adotam uma abordagem mais sistêmica de seus impactos e suas responsabilidades. Assim, coloca-se a importância da inovação social por meio de colaborações multisetoriais e o engajamento de organizações com formatos e competências distintos, mas que podem se complementar em direção a objetivos comuns (Nicholls e Murdock, 2012). De acordo com Murray et al. (2010), o mercado privado é visto como a principal fonte de inovação, uma vez que geralmente possui as estruturas, mecanismos e incentivos que impulsionam a inovação, diferentemente de outros setores. Dessa forma, as interfaces com os demais setores para que possam trocar esse tipo de expertise é fundamental para o desenvolvimento de inovações sociais.

Murray et al. (2010) defendem que haja uma ampla conexão entre pessoas, ideias e recursos para fortalecimento do campo como um todo, destacando o envolvimento de

intermediários e parceiros, o papel de indivíduos, times de inovação, instituições, espaços de inovação, redes e plataformas de inovação. Essa ampla conexão fortalece o ecossistema e pode ser grande propulsora para consolidação do campo de inovação social.

Podem ser considerados como intermediários os indivíduos, organizações, redes ou espaços que fazem a conexão entre pessoas, ideias e recursos. No campo das inovações tradicionais, há uma variedade de organizações que atuam na conexão entre a oferta e a demanda de ideias para que as inovações se tornem realidade. Especialistas em transferência de tecnologia, incubadoras, firmas de *venture capital*, consultores, entre outros, atuam para identificar padrões e possibilidades que os desenvolvedores da ideia podem não conseguir enxergar por estarem muito envolvidos em seu próprio contexto (Murray et al., 2010).

Já no campo das inovações sociais, esses mecanismos de suporte e intermediação estão em processo de desenvolvimento, o que pode explicar porque pode levar tanto tempo para as inovações crescerem e gerarem impacto no campo social. Mas na medida em que as inovações sociais passam a ser compreendidas e difundidas, passam a surgir novas instituições para preencher esse espaço (Murray et al., 2010).

Para que sejam efetivos, esses intermediários devem ultrapassar as barreiras que dividem setores, disciplinas e os diferentes campos. Vale reforçar também seu papel nos estágios de crescimento e difusão, uma vez que geralmente estão envolvidos no processo de desenvolvimento, teste e avaliação da inovação, e por meio de seus contatos com os demais setores podem auxiliar no estabelecimento de novos mercados (Murray et al., 2010).

Há que se destacar, ainda, o papel de certos indivíduos como ‘*champions*’ que se destacam nesse processo de difusão da inovação atuando dentro ou através de diferentes organizações. Podem estar envolvidos na adoção ou adaptação de inovações existentes, ou como responsáveis por implementar internamente processos que permitam o desenvolvimento de inovações. Nesse sentido, cabe destacar os intraempreendedores sociais, pessoas que atuam dentro de grandes organizações na promoção de soluções para os desafios socioambientais (Murray et al., 2010).

A formação de times de inovação é outro aspecto que amplia as possibilidades para o campo da inovação social. Alguns trabalham dentro das organizações, dentro ou entre os departamentos, alguns são criados para incentivar a colaboração entre organizações, e alguns são projetados para se concentrar em questões específicas - ou usar uma abordagem específica. Vale ressaltar que as melhores equipes de inovação são multidisciplinares e capazes de envolver uma ampla gama de partes interessadas no projeto, desenvolvimento e avaliação da inovação (Murray et al., 2010).

Destaca-se, ainda, o papel crítico que as instituições poder ter na mobilização de inovações sociais para que alcancem mudanças sistêmicas. Departamentos e agências públicas de inovação, fundos de investimento, incubadoras, aceleradoras, centros de pesquisa, entre outras instituições são essenciais para que o impacto social seja potencializado na medida em que iniciativas menores passam a fazer parte de um projeto maior (Murray et al., 2010).

Por fim, a cooperação impulsionada por espaços (*hubs*), redes e plataformas de inovação social traz grande contribuição para a evolução da temática. Os *hubs* de inovação são espaços nos quais as pessoas podem colaborar, compartilhar ideias, experiências e aprender juntas. As redes de inovação social fornecem estrutura para a conexão entre as diferentes organizações e partes interessadas, potencializando a criação de soluções mais sistêmicas. E as plataformas de inovação social oferecem ferramentas e recursos que favorecem a organização de conhecimentos e iniciativas. Assim, esses recursos promovem não somente a conexão entre os atores do ecossistema, mas a sinergia gerada por esse compartilhamento e suporte mútuo pode também gerar economias de escala e escopo (Murray et al., 2010).

Em conclusão, percebe-se que tanto o campo de conhecimento quanto o campo prático de inovação social são campos emergentes e que necessitam de esforços coletivos para que se consolidem. Do lado do campo conceitual, há definições considerando diversas perspectivas, seja dos elementos que caracterizam a inovação social, o nível em que ela ocorre, o ator que a promove ou as diferenças entre inovação social e inovação tecnológica. Essas abordagens se complementam na medida em que fornecem diferentes aspectos para uma análise aprofundada da temática, mas ao mesmo tempo denotam a falta de uma definição unificada.

Já do lado do campo prático, observa-se uma variedade de atores envolvidos com a temática da inovação social, não somente como geradores diretos do impacto, mas também como apoiadores, formando um ecossistema complexo que pode estimular a geração de transformações sistêmicas. Nesse sentido, cabe destacar o papel de grandes corporações, que podem atuar tanto diretamente na criação de valor social, quanto como parceiras que fornecem apoio por meio de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, de conhecimento, rede de contatos, entre outros.

2.2.4 Inovação social em corporações

O termo inovação social corporativa (ISC) ainda é pouco utilizado na literatura acadêmica, mas seu conceito e desdobramentos tem sido debatidos sob diversas perspectivas, ainda que não utilizem nomenclatura específica. O tema ganhou visibilidade no Fórum Econômico Mundial de 2016 ao ser destacado como aspecto central da *Global Challenge Initiative on Economic Growth and Social Inclusion*.

O relatório *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, desenvolvido pelo Fórum Econômico Mundial em conjunto com a Fundação Schwab (World Economic Forum, 2016), propõe a criação de valor social e ambiental para o negócio como essencial para manutenção da competitividade empresarial, destacando oportunidades como a redefinição do papel empresarial na sociedade, a restauração da confiança em sua atuação, a atração e retenção de talentos das novas gerações e para garantia de crescimento e sustentabilidade do negócio. Os benefícios vão além da oportunidade de expansão para novos mercados, incluindo o fortalecimento da cadeia produtiva e a potencialização do aproveitamento de seus recursos essenciais, como o capital humano.

Kanter (1999) foi uma das pioneiras no debate acerca das possibilidades de transformação social que a inovação organizacional pode proporcionar, apresentando a ideia de Inovação Social Corporativa como uma evolução da Responsabilidade Social Corporativa. Segundo a autora, “um novo paradigma para a inovação está surgindo: uma parceria entre a iniciativa privada e o interesse público que produz mudanças rentáveis e sustentáveis para ambos os lados”¹⁴ (Kanter, 1999, p. 124).

As grandes corporações, em especial multinacionais, enfrentam crescente pressão de seus *stakeholders* para que exerçam proatividade em relação a questões socioambientais, mas muitas vezes realizam apenas iniciativas de curto prazo e que tenham impacto direto em sua reputação, e não necessariamente que motivem inovações sociais (Kanter, 2008; Mirvis, Herrera, Googins, & Albareda, 2016; Porter & Kramer, 2011). Este papel de gerar inovações que contribuam com a sociedade tem sido, então, assumido por empreendedores e negócios sociais (Phils et al., 2008), ainda que não tenham todos os recursos ou abrangência necessária para gerar significativo impacto.

Tendo em vista os massivos investimentos das empresas no desenvolvimento de inovações tecnológicas como um aspecto essencial para competitividade, é imprescindível

¹⁴ “A new paradigm for innovation is emerging: a partnership between private enterprise and public interest that produces profitable and sustainable change for both sides.” Kanter (1999, p. 124)

que também utilizem essa capacidade para desenvolver inovações que visem solucionar problemas da sociedade atual em parceria com organizações sociais e o setor público. Mirvis et al. (2016) destacam que já existe um grupo de empresas liderando esse movimento de atendimento das expectativas dos *stakeholders* por meio do desenvolvimento de inovações sociais. O envolvimento de grandes corporações pode impulsionar o movimento ao adicionar força e possibilidade de levar uma inovação social a públicos diversos, utilizando-se de canais já existentes para gerar resultados em grande escala.

De acordo com Murray et al. (2010), as empresas passam a se engajar na temática ao enxergar a inovação social como um espaço para a criação de novas oportunidades de negócios, destacando três principais: (i) como uma maneira de aumentar o valor de marca por meio da associação com reconhecidas organizações sociais e negócios de impacto; (ii) como um meio de atrair talentos, principalmente jovens que buscam empresas com consciência social; ou (iii) para estimular a cultura de inovação do negócio principal por meio da abertura a outros tipos de organizações.

Similarmente, Barki et al. (2015) abordam o papel das corporações multinacionais em relação a inovações sociais e sugerem ao menos três possibilidades: (i) fomentar negócios de impacto social por meio de sua inclusão na cadeia de fornecedores; (ii) incorporar o aprendizado e a inovação trazidos do campo dos negócios sociais para os seus negócios; ou (iii) estimular o intraempreendedorismo social, uma vez que se percebe que o público interno busca por propósito no trabalho cada vez mais.

Embora a inovação social apresente inúmeras oportunidades para os negócios, Phillips et al. (2015) argumentam que ainda são pouco exploradas. Os autores reforçam a possibilidade de aprendizado e troca de experiências com empreendedores sociais, que já possuem mais expertise no gerenciamento da dualidade de aplicar uma abordagem de negócios para produzir resultado social.

Ao desenvolver um quadro conceitual sobre RSC, Hanke e Stark (2009) abordam a inovação social corporativa como uma tendência no engajamento com a sociedade civil e destacam que o nível de inovação irá depender de aspectos culturais internos da empresa. Reforçam, ainda, a inovação social como aspecto essencial para direcionar a interrelação entre empresa, governo e sociedade civil, uma vez que as alianças intersetoriais permitem a troca mútua de aprendizagem e benefícios, além de constituir elemento essencial para sucesso dos esforços para RSC.

Os autores destacam algumas razões que influenciam as empresas a realizar e comunicar seu engajamento com questões socioambientais: reputação, engajamento pessoal

dos líderes, motivações éticas e a preocupação em retornar benefícios à comunidade local e boas práticas de negócios, entre outras (Hanke & Stark, 2009).

Russo Spena e Chiara (2012) versam sobre a questão da relação entre RSC e inovação, mas sob a perspectiva de que o desenvolvimento de práticas consistentes de RSC é capaz de resultar em inovações. As autoras argumentam que quando a RSC está de fato integrada à cultura da empresa, a necessidade de desenvolver novos produtos/serviços, processos e modelos organizacionais leva ao desenvolvimento de inovações tecnológicas inclusive.

Embora não haja uma definição específica para inovação social corporativa, Mirvis et al., (2016) discutem as principais características que a diferenciam da RSC tradicional. De um lado, a RSC tradicional tem programas que resultam de objetivos filantrópicos, que envolvem contribuições financeiras e de força de trabalho, contratam organizações sociais para entregar serviços sociais e procuram gerar benevolência e melhorar a reputação da empresa. De outro lado, a ISC se baseia em investimentos estratégicos, engaja-se em P&D relevantes socialmente e emprega seus recursos nesses desafios, envolve colaborações profundas com outras organizações para cocriar algo novo que possa prover soluções sustentáveis e objetiva criar novas formas de receita para alimentar o sistema que gera vantagem competitiva à empresa.

Prahalad e Hart (2002) reforçam o importante papel que as multinacionais podem ter na redução de problemas sociais e ambientais, ao oferecer produtos e serviços inovadores que atendam a uma demanda diferente da que normalmente é focada por grandes corporações. Ao passo em que contribuem para a melhoria na qualidade de vida da população de baixa renda, vislumbram oportunidades de ampliação de seus negócios.

Reforçando o desenvolvimento dos novos modelos que buscam a geração de valor tanto para as grandes empresas quanto para populações em situação de vulnerabilidade social, o princípio de criação de valor compartilhado também contribui para a discussão (Porter & Kramer, 2011). De acordo com os autores, há três meios para as corporações atingirem essa finalidade: ao conceber novos produtos e mercados; ao redefinir produtividade na cadeia de valor; e ao possibilitar o desenvolvimento de uma rede de empresas locais. Assim, requer que as empresas reconstruam sua forma de atuação com a habilidade de cooperar entre organizações além das fronteiras dos objetivos econômico-financeiros.

Brugmann e Prahalad (2007) apresentam a perspectiva de colaboração e cocriação entre corporações e organizações sociais, na qual propõem benefícios mútuos nas relações de parceria e troca de aprendizado, permitindo às grandes empresas ampliar seu conhecimento

sobre questões sociais que possam impactar e ser impactadas por seus negócios, assim como possibilita às organizações sociais o desenvolvimento de projetos com apoio institucional.

Herrera (2015) argumenta que uma abordagem sistemática da inovação social por corporações pode resultar tanto em vantagens competitivas para a empresa quanto em valor social para a sociedade como um todo. Para que a inovação social seja institucionalizada, há três componentes imprescindíveis: alinhamento estratégico, elementos institucionais que favoreçam inovações sociais e clareza acerca do propósito. Ademais, para sucesso de iniciativas de inovação social corporativa, é preciso engajamento ativo e abertura para uma relação colaborativa com os *stakeholders*.

Há, entretanto, visões mais críticas que questionam até que ponto a empresa realmente está trazendo um benefício à sociedade ou está apenas considerando a expansão de seus mercados (Karnani, 2007). Como alcançar as populações mais carentes de transformações requer a transposição de barreiras de dispersão geográfica, diferenças culturais e de linguagem, não é um processo simples ou barato para a empresa, requer engajamento real e consistente ao longo do tempo.

De acordo como Muthuri, Moon e Idemudia (2012), o desenvolvimento de uma relação de envolvimento de longo prazo com a comunidade é essencial para as empresas, em especial multinacionais fora de seu país de origem, por tratar-se de um aspecto de legitimação local. Os autores enfatizam a necessidade de engajamento real para o desenvolvimento de inovações que beneficiem a comunidade local e a sociedade como um todo, ao invés de enxergar as possibilidades de inovação social como meras oportunidades de negócio.

Ainda que o movimento de desenvolvimento de iniciativas de inovação por parte das empresas ainda esteja iniciando, no campo da prática foram elaborados alguns manuais e relatórios esclarecendo possíveis caminhos que as empresas possam seguir como forma de se engajar com o tema. Um exemplo é o manual “Oportunidades para Grandes Empresas: Repensando a forma de fazer negócio e resolver problemas sociais”, desenvolvido em conjunto pela Força Tarefa de Finanças Sociais do ICE e o Sense-Lab. Destaca-se, ainda, o relatório “O Poder das Sinergias: Parcerias entre Empreendedores Sociais e Empresas”, elaborado pela Fundação Dom Cabral. Tais documentos são importantes marcos porque mostram a busca das empresas por saber mais e se envolver com o tema.

O manual elaborado pelo ICE e Sense-Lab propõe que o envolvimento das grandes empresas pode ocorrer por meio de apoio de natureza financeira, técnica ou de rede, como mostra o Quadro 3, a seguir.

Quadro 3

Formas de apoio a Negócios de Impacto

NATUREZA	APOIO
FINANCEIRA	Doação
	Dívida (simples ou conversível)
	Participação (equity)
	Primeira compra
	Garantia
TÉCNICA	Acesso a laboratórios / campos de teste
	Acesso a professores e pesquisadores
	Infraestrutura, inclusive espaço
	Metodologia de desenvolvimento de produto
	Metodologia de desenvolvimento de negócio
	Desenvolvimento pessoal de empreendedores
REDE	Acesso a clientes
	Acesso a mentores internos e externos
	Acesso a áreas da empresa

Fonte: Força Tarefa de Finanças Sociais e Sense-Lab (2017, p. 12).

Já o documento elaborado pela Fundação Dom Cabral aponta possíveis conexões entre as empresas tradicionais e os negócios de impacto pois ambos têm necessidades que podem ser complementares. Além disso, apontam uma convergência de interesses quanto à agenda do Desenvolvimento Sustentável.

Desse modo, fica evidente o componente estratégico que a inovação social deve ter para que se sustente no âmbito da empresa. Não bastam investimentos periféricos em projetos sem envolvimento com os objetivos centrais de negócio da empresa, mas devem se formar esforços conjuntos com outros atores para a criação e sustentação de inovações sociais. Ao mesmo tempo, as empresas devem cuidar para que se mantenha o equilíbrio entre os interesses comerciais e a geração de valor social, uma vez que um não sobreviverá por muito tempo se não houver o outro.

Haja vista a importância do envolvimento das grandes corporações com inovações sociais, esta pesquisa pretende realizar uma análise abrangente do processo de inovação social em grandes empresas. Utilizando as bases teóricas da inovação, em especial o modelo multidimensional de Crossan e Apaydin (2010), e os conceitos de inovação social, em especial o conceito mais amplo proposto por Phillips et al. (2008), pretende-se verificar como esses construtos se inter-relacionam na busca de elucidar novas perspectivas teóricas para compreensão dos processos que levam à inovação social em grandes corporações.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os caminhos metodológicos que o presente estudo percorreu para alcançar o objetivo geral de analisar se e como as grandes empresas incorporam inovação social aos seus negócios. Para tanto, foram definidas duas etapas de desenvolvimento da pesquisa de campo: uma etapa inicial de compreensão do papel de grandes empresas no ecossistema de inovações sociais e uma segunda etapa focada nas práticas de grandes empresas na incorporação de inovações sociais. Inicialmente será apresentada a classificação da pesquisa e critérios norteadores para sua condução, seguida pela estratégia de pesquisa, e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Partindo da necessidade de compreensão de um fenômeno complexo, com múltiplas abordagens tanto no campo teórico quanto na prática organizacional, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa permite uma análise com riqueza de detalhes e próxima da realidade que se busca compreender, considerando características particulares e influências do contexto em que se insere o objeto de pesquisa. Além disso, permite o entendimento de interpretações e significados do fenômeno a partir das experiências e visões de mundo daqueles que estão envolvidos (Merriam, 2009; Oliveira, 2007; Pozzebon & Freitas, 1998).

Langley & Abdallah (2011) argumentam que os métodos qualitativos são apropriados para auxiliar o entendimento de ‘como’ e ‘por que’ um determinado processo ocorre por sua capacidade de capturar especificidades que não seriam percebidas por meio de procedimentos quantitativos. Assim, o papel do pesquisador é obter uma visão abrangente e holística a respeito do contexto em que o fenômeno ocorre ao mesmo passo em que se aprofunda na compreensão dos sentidos construídos pelos indivíduos e organizações a fim de elaborar explicações.

De acordo com Miles, Huberman e Saldaña (2014), a utilização de métodos qualitativos pode ser útil de diversas maneiras, sendo uma estratégia adequada tanto para a investigação de uma nova área e o desenvolvimento de proposições, quanto para testar hipóteses e explicar ou validar dados quantitativos. Portanto, os procedimentos qualitativos podem contribuir na medida em que envolvem uma abordagem interpretativa dos fenômenos por meio dos significados atribuídos pelas pessoas (Denzin & Lincoln, 2006; Merriam, 2009).

Este estudo caracteriza-se, ainda, como exploratório e descritivo. A natureza exploratória se justifica por ser um campo emergente tanto nas publicações acadêmicas quanto no campo prático. Assim, é necessário compreender mais a fundo a temática estudada antes de se formular hipóteses ou proposições. Consideram-se aspectos contextuais e particulares em certa medida, mas buscam-se extrair explicações que auxiliem na construção de teorias (Gil, 2008).

O caráter descritivo permite uma caracterização consistente e minuciosa, assim como encontrar associações entre as variáveis do fenômeno estudado, proporcionando novos enfoques sobre a questão de pesquisa. Ademais, uma descrição apurada com a apresentação de evidências encontradas na pesquisa de campo fornece suporte aos resultados e fortalece conclusões (Merriam, 2009).

Foram utilizados critérios pós-positivistas para direcionar as decisões e a condução desta pesquisa (Guba & Lincoln, 1994):

- Credibilidade: retratar de maneira fidedigna os dados extraídos das análises dentro do contexto estudado;
- Transferibilidade: identificar o quanto os resultados encontrados poderão ser transferíveis a contextos similares;
- Dependabilidade: destacar os fatores que são mais particulares de cada realidade e não necessariamente seriam verificados em outras pesquisas que seguissem os mesmos procedimentos;
- Confirmabilidade: apresentar as evidências encontradas ao longo da pesquisa que corroborem os resultados.

3.2 Estratégia de pesquisa

A fim de se averiguar um fenômeno social complexo por meio de percepções e realidades distintas, optou-se por desenvolver a pesquisa de campo prioritariamente por meio de entrevistas com profissionais envolvidos com a temática de diferentes formas.

Flick (2009) defende que uma pesquisa baseada em entrevistas busca evidenciar experiências dos entrevistados que possam ser relevantes para a compreensão de situações semelhantes. Stake (2010) acrescenta que entrevistas, observações e a análise de artefatos (incluindo documentos) são os principais métodos utilizados nas pesquisas qualitativas, destacando as entrevistas como um método adequado para: obter informações ou

interpretações singulares da pessoa entrevistada, coletar informações agregadas de muitas pessoas, e desvendar aspectos que não são passíveis de ser observados por um pesquisador externo.

Assim, a estratégia de pesquisa foi desenhada em duas etapas:

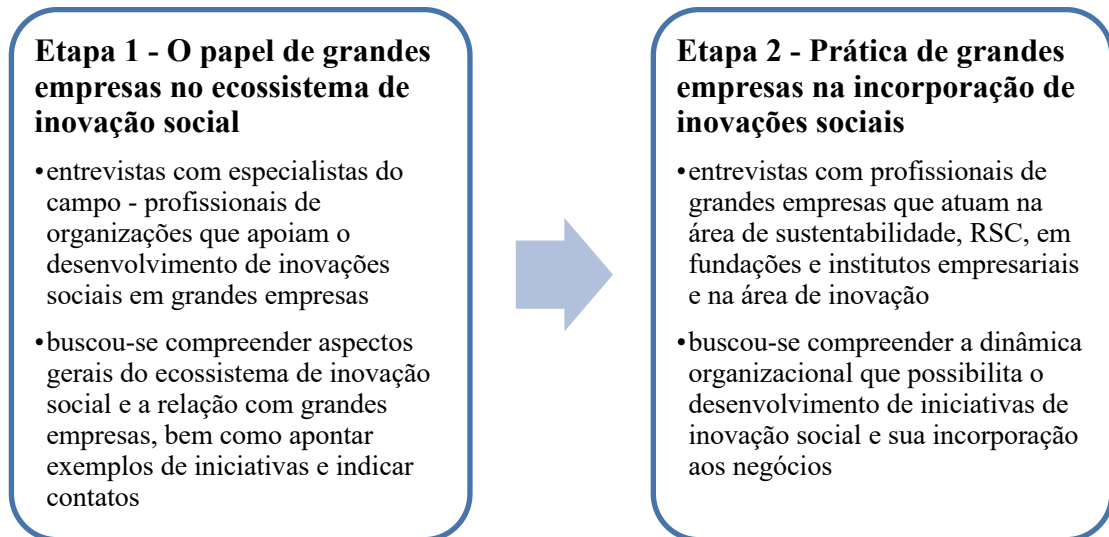


Figura 5: Etapas da pesquisa (elaborada pela autora)

A finalidade de se conduzir o estudo por meio dessas duas etapas foi explorar as perspectivas de especialistas de modo a obter uma visão geral do contexto, assim como investigar casos específicos que ilustram o fenômeno com profissionais que atuam em grandes empresas. Ao analisar as diferentes experiências, procurou-se identificar tanto similaridades quanto diferenças que permitam compreender a influência do contexto organizacional e encontrar padrões de comportamento. Desse modo, buscou-se a aproximação do objeto de estudo a fim de conhecê-lo com maior profundidade e entender sua natureza e como se manifesta (Miles et al., 2014).

3.3 Coleta dos dados

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas a partir de roteiros semiestruturados, assim como a análise de documentos e evidências que pudessem corroborar as informações e ilustrar processos de estímulo ao desenvolvimento de inovações para solucionar questões socioambientais.

Godoi e Mattos (2006) caracterizam a entrevista como um evento dialógico, em que a interação entre pesquisador e entrevistado busca construir novas situações de conhecimento.

Os autores apontam que há três modalidades principais de entrevista qualitativa: a entrevista conversacional livre, a entrevista baseada em roteiro e a entrevista padronizada aberta. Assim, decidiu-se elaborar um plano de questões previamente para guiar as entrevistas de acordo com os objetivos do trabalho e a literatura levantada, mas a condução das entrevistas se deu de forma flexível de modo a proporcionar abertura para aspectos e tópicos não previstos previamente.

O foco das entrevistas foi diferente em cada etapa, logo, foram elaborados dois roteiros que podem ser consultados no Apêndice A. Na primeira etapa buscou-se levantar informações de forma geral para fornecer um retrato do ecossistema e das oportunidades de atuação para as grandes empresas. Já na segunda etapa, buscou-se diferentes visões e práticas nas empresas para entender melhor as características organizacionais e os processos que levam ao desenvolvimento de inovações sociais, bem como à sua incorporação ao negócio.

Segundo Merriam (2009), uma pesquisa qualitativa geralmente inclui um processo simultâneo e dinâmico de coleta e análise de dados, uma vez que o pesquisador não sabe antecipadamente todas as pessoas que possam ser entrevistadas e todas as questões que possam ser levantadas. Deve haver um direcionamento inicial dado pelos objetivos do estudo e o levantamento do referencial teórico, mas ao longo da coleta de dados o pesquisador deve preferencialmente realizar análises preliminares que ajudem a redirecionar e complementar as decisões sobre os dados a serem coletados, em um processo recursivo.

Assim, este estudo foi conduzido considerando as interações entre as fases de coleta e análise de dados. Por se tratar de uma temática emergente e com escassez de exemplos consolidados dentro do escopo deste trabalho, a amostragem seguiu uma abordagem intencional e sequencial (Miles et al., 2014). A intencionalidade nas decisões sobre a amostra pode ser direcionada por diversos fatores, como o foco em casos extremos, a procura por casos típicos, a máxima variação da amostra, a intensidade que cada caso apresenta certas características, entre outros. Contudo, Flick (2009) ressalta a importância de captar a variação e a variedade no fenômeno em estudo com a maior abrangência possível na amostragem qualitativa.

Optou-se, portanto, por priorizar a diversidade da amostra dentro de certos parâmetros que cumprissem os objetivos do estudo, mas com heterogeneidade quanto às características das organizações e o grau de incorporação das iniciativas de inovação social ao negócio. A escolha das pessoas e organizações que participaram ocorreu na medida em que surgiram indicações dos especialistas que fizeram parte da primeira etapa, assim como menções em eventos e mídia especializada no campo de inovações sociais. Desse modo, utilizou-se da

técnica conhecida como ‘bola de neve’ ou ‘*snowball*’ para escolha das empresas e acesso aos entrevistados. Esse processo envolve solicitar aos participantes que indiquem recomendações de conhecidos que sejam qualificados e possam ser relevantes para participar da pesquisa, formando uma corrente de referências (Flick, 2009; Robinson, 2014). Não foi definido a priori o número de pessoas e de empresas que participariam da pesquisa, mas optou-se por buscar capturar o máximo de possibilidades.

Foram estabelecidos parâmetros para a escolha dos entrevistados em cada etapa. Na primeira etapa foram considerados como especialistas do campo profissionais que atuam em organizações intermediárias que apoiam grandes empresas e negócios de impacto no desenvolvimento de inovações sociais, geralmente mediante serviços de consultoria. De acordo com Flick (2004), a entrevista com especialistas visa explorar o conteúdo de indivíduos envolvidos em certo campo, com foco maior nos conhecimentos que ele traz do que em sua individualidade. Gil (2008) argumenta sobre a utilidade de incluir a discussão com especialistas como um procedimento para auxiliar esclarecimento e delimitação do estudo.

Por meio da participação ativa em eventos e fóruns temáticos de inovação social, a pesquisadora identificou profissionais de destaque e organizações relevantes nesse contexto de fomento à temática e apoio a grandes empresas. Observou-se tanto a inserção de organizações que já nasceram com propósito de atuação no campo social, principalmente no suporte a organizações do terceiro setor e negócios de impacto mas que passaram a se aproximar também de grandes corporações, assim como de grandes consultorias que já atuavam próximas a grandes corporações em outras áreas e que recentemente passaram a também disseminar o tema da inovação social.

Buscando a multiplicidade de visões, foram convidados profissionais de ambos os tipos de organizações intermediárias, sendo realizadas cinco entrevistas com especialistas provenientes das seguintes organizações: PonteAponte, PwC, Sense-Lab e Yunus Negócios Sociais (uma das organizações preferiu não ser identificada). No Quadro 4 é apresentada a lista de entrevistas realizadas na primeira etapa.

Quadro 4

Entrevistas com especialistas

Código	Especialista	Duração
E1	Diretora de Inovação e Negócios de Impacto	01:05:04
E2	Consultora de Sustentabilidade e Inovação Social	00:58:05
E3	Líder de Iniciativas Corporativas	01:10:45
E4	Sócio e Cofundador	00:45:34
E5	Sócio	01:08:42

Fonte: elaborado pela autora.

Na segunda etapa, a seleção dos casos-exemplos a serem estudados passou por dois critérios principais: indicações dos especialistas entrevistados na Etapa 1 e reconhecimento de exemplos em notícias e eventos sobre o envolvimento de grandes empresas com inovações sociais, incluindo institutos e fundações empresariais. Vale ressaltar que foram priorizadas empresas de grande porte reconhecidas por sua atuação socioambiental e/ou por sua atuação em inovação, mas com diversidade de características, tais como: variação entre empresas multinacionais (de origem de países diferentes) e brasileiras, envolvendo diferentes setores e de atuação tanto diretamente com o consumidor (B2C) quanto de venda para outras empresas (B2B), e de diferentes estágios de envolvimento com inovações sociais.

A diversidade das empresas pesquisadas teve o objetivo de averiguar como o ambiente de cada empresa propicia ou inibe o desenvolvimento de inovações com foco na geração de valor socioambiental, assim como possibilitar comparações e explicações. Nas empresas selecionadas, foram convidados prioritariamente profissionais já envolvidos com as questões de impacto socioambiental (usualmente da área de RSC, sustentabilidade ou de institutos e fundações empresariais), assim como de áreas de negócio como inovação e marketing. Os próprios entrevistados das empresas poderiam também recomendar outros profissionais de áreas distintas que pudessem contribuir com conhecimentos acerca do desenvolvimento da temática dentro da companhia. Pretendia-se entrevistar mais de um indivíduo por empresa de modo a possibilitar pontos de vista distintos da realidade organizacional, entretanto, houve dificuldade no acesso a contatos secundários de uma mesma empresa.

Assim, participaram desta etapa da pesquisa um total de 22 profissionais provenientes de 16 corporações e, em alguns casos, de seus institutos ou fundações: 3M, Alphaville Urbanismo, Basf, Braskem, Cargill, Coca-Cola, Danone, Klabin, Mercur, Natura, Unilever, Voltalia e Votorantim (três organizações preferiram não ser identificadas). Outras duas grandes empresas foram convidadas e sinalizaram interesse em participar, porém não tiveram

tempo disponível para agendamento da entrevista, inviabilizando suas participações. A lista de entrevistas realizadas na segunda etapa é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5

Entrevistas com profissionais de grandes empresas

Código	Profissional	Duração
C1a	Diretora Executiva da Fundação	01:06:12
C1b	Coordenadora de Inovação e Sustentabilidade	
C2a	Gerente de Valor Compartilhado e Sustentabilidade	00:48:34
C2b	Gerente de Operações do Instituto	00:54:05
C3a	Líder de Marketing Corporativo	01:01:57
C3b	Presidente do Instituto	01:00:49
C4a	Diretora de Sustentabilidade e Inovação	00:49:45
C4b	Analista de Sustentabilidade e Inovação	00:57:14
C5a	Coordenador de Sustentabilidade Corporativa	01:27:43
C5b	Gerente de Inovação	00:45:35
C6a	Coordenadora de Desenvolvimento Institucional do Instituto	01:07:15
C6b	Analista de Gestão de Programas do Instituto	
C7	Gerente da Fundação	00:55:55
C8	Gerente Social e Coordenador Ambiental	01:02:20
C9	Coordenador do Laboratório de Inovação Social	01:23:12
C10	Superintendente de Sustentabilidade	00:31:38
C11	Coordenadora de Responsabilidade Social Corporativa	00:59:00
C12	Líder de Marca Corporativa e Inovação Social	00:51:31
C13	Gerente de Comunicação Interna e Sustentabilidade	01:27:40
C14	Líder de Sustentabilidade e Comunicação	00:50:03
C15	Coordenador de Marketing e Inovação Social	00:47:21
C16	Gerente de Sustentabilidade Corporativa	00:50:07

Fonte: elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos entrevistados. A duração total das entrevistas foi de aproximadamente 25 horas, sendo todas posteriormente transcritas. Cabe mencionar que os entrevistados foram informados previamente sobre os objetivos acadêmicos da pesquisa, bem como sobre o tratamento dos dados de forma consolidada, visando preservar a confidencialidade individual e maior abertura nas respostas.

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é extrair um retrato geral do campo e uma análise agregada das iniciativas de inovação social e não evidenciar indivíduos e empresas, foi definido não identificar nominalmente os entrevistados, tampouco relacionar à qual empresa estão ligados. Assim, foram atribuídas combinações alfanuméricas para identificar as falas de modo a possibilitar diferenciá-las dentro da apresentação e análise dos dados. Os especialistas foram identificados com a letra “E” seguida de numeração para

diferenciá-los dentro do grupo e as entrevistas com os demais profissionais foram identificadas com a letra “C” seguida de numeração que diferencia os casos e as letras minúsculas “a” ou “b” para identificar quando houve mais do que um entrevistado na mesma empresa. Na apresentação e análise dos dados foram suprimidos os nomes de pessoas, empresas e setores mencionados nas falas de alguns entrevistados por meio do uso de colchetes (ex.: [empresa]), de modo a também assegurar a não identificação individual.

Adicionalmente, de modo a garantir a validade e confiabilidade dos dados foram coletados documentos que pudessem corroborar as falas dos entrevistados, evidenciar o posicionamento público das empresas e demonstrar a relevância desses casos ao estudo. Para cada organização foram realizadas buscas na internet e visitas às páginas oficiais das empresas indicadas previamente às entrevistas para levantar informações e projetos interessantes à pesquisa, assim como posteriormente para auxiliar no detalhamento e verificação dos aspectos abordados. Entre os documentos consultados estão relatórios de sustentabilidade das empresas e de atividades dos institutos e fundações, materiais públicos de divulgação e comunicação das organizações, assim como reportagens com falas de profissionais das empresas. Desta pesquisa documental foram selecionados documentos principais para constatação de questões e projetos abordados nas entrevistas como fonte adicional de evidência. No Quadro 6 são apresentados os documentos analisados.

Quadro 6

Documentos analisados

Código	Documento	Tipo
E1_Doc1	Site da organização	Online
E2_Doc1	Site da organização	Online
E3_Doc1	Site da organização	Online
E3_Doc2	Reportagem Folha de São Paulo	Online
E4_Doc1	Site da organização	Online
E5_Doc1	Site da organização	Online
E5_Doc2	Relatório Seminário de Inovação Social	PDF
C1_Doc1	Site da organização	Online
C2_Doc1	Site da organização	Online
C2_Doc2	Relatório de Sustentabilidade 2017	PDF
C2_Doc3	Reportagem Exame	Online
C3_Doc1	Site da organização	Online
C3_Doc2	Relatório de Sustentabilidade 2017	PDF
C4_Doc1	Site da organização	Online
C4_Doc2	Relatório de Sustentabilidade Global 2017	PDF
C5_Doc1	Site da organização	Online
C5_Doc2	Relatório de Sustentabilidade 2017	PDF

C6_Doc1	Site da organização	Online
C6_Doc2	Relatório de Atividades 2017	PDF
C6_Doc3	Guia de Planejamento de Estratégia de Atuação Social	PDF
C7_Doc1	Site da organização	Online
C7_Doc2	Relatório de Sustentabilidade 2017	PDF
C7_Doc3	Tese de Impacto Social do Setor	PDF
C8_Doc1	Site da organização	Online
C9_Doc1	Site da organização	Online
C9_Doc2	Livro de narrativas da organização	PDF
C10_Doc1	Site da organização	Online
C10_Doc2	Relatório Anual 2018	PDF
C11_Doc1	Site da organização	Online
C11_Doc2	Relatório Anual 2017	PDF
C12_Doc1	Site da organização	Online
C12_Doc2	Relatório de Criação de Valor Compartilhado 2016	PDF
C13_Doc1	Site da organização	Online
C13_Doc2	Relatório de Progresso do Plano de Sustentabilidade 2017	PDF
C14_Doc1	Site da organização	Online
C14_Doc2	Relato 2017 Pacto Global	PDF
C15_Doc1	Site da organização	Online
C15_Doc2	Relatório Anual 2017	PDF
C15_Doc3	Visão de Sustentabilidade 2050	PDF
C16_Doc1	Site da organização	Online
C16_Doc2	Relatório Anual 2017	PDF
C16_Doc3	Reportagem Exame	Online

Fonte: elaborado pela autora.

A utilização de múltiplas fontes de evidência, seja pelo envolvimento de profissionais provenientes de diferentes organizações (Etapa 1 e Etapa 2), quanto pela coleta de dados em diferentes formatos (entrevistas e documentos), possibilitou não somente angariar diferentes visões de um mesmo fenômeno, mas também triangular os dados coletados. De acordo com Flick (2004), a triangulação permite ampliar e complementar de forma sistemática as possibilidades de construção de conhecimento, sendo utilizada para a validação que expande o escopo, a profundidade e a consistência nos procedimentos metodológicos. No caso deste estudo, foi adotada a triangulação de dados que se refere à utilização de diferentes fontes e tipos de dados (Miles et al., 2014).

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados é um processo que envolve a consolidação, redução e interpretação do que foi dito pelos entrevistados, assim como do que o pesquisador observou

em suas entrevistas e visitas e leu em documentos coletados, a fim de atribuir sentido e significado (Merriam, 2009). O propósito da análise dos dados é responder aos objetivos definidos na pesquisa, assim, eles devem ser o fio condutor da exploração dos dados. De acordo com Langley e Abdallah (2011), é muito importante atribuir sentido aos dados coletados para que se possa gerar contribuições teóricas relevantes, não basta apenas realizar uma análise superficial.

Portanto, foram seguidos os seguintes procedimentos para a análise dos dados, com base nas recomendações de Miles et al. (2014, p.31-33):

- Condensação dos dados: processo de selecionar, dar foco, simplificar, abstrair e/ou transformar os dados coletados. Este procedimento de organização das informações ocorreu de forma contínua ao longo da análise e interpretação dos dados, de modo a fortalecer a visualização e verificação de conclusões.
- Exibição dos dados: buscou-se apresentar os dados não somente em forma de longos textos corridos, mas também com ilustrações que permitem melhor compreender e processar grandes quantidades de informações.
- Desenho e verificação de conclusões: ao longo do processo, as conclusões foram construídas por meio da interpretação de significados, padrões, explicações, fluxos causais e proposições.

Os passos mencionados acima implicam em escolhas analíticas do pesquisador, configurando-se um processo de análise interativo e cíclico, uma vez que eles ocorrem de forma concomitante. Nesse sentido, como modo de sistematizar e auxiliar no processo de seleção, foco e simplificação dos dados, foi realizado um processo de codificação e categorização. Stake (2010) argumenta que o processo de codificação envolve classificar os conjuntos de dados de acordo com tópicos, temas e questões importantes ao estudo, podendo ser estruturado pelo problema de pesquisa, por um mapa de conceitos, ou por meio do agrupamento de recortes. Para esta pesquisa, portanto, foram elaboradas categorias de análise utilizando questões importantes considerando os objetivos da pesquisa, o referencial teórico, bem como aspectos relevantes que emergiram durante as entrevistas.

De acordo com Gibbs (2009), a codificação é uma forma de categorizar as informações coletadas de modo a estruturar em relação aos diferentes temas e ideias abordados, o que possibilita tanto uma análise de forma organizada com base nos temas que apareceram, quanto uma análise com base nas relações entre os códigos e comparações caso a caso. Os códigos são geralmente palavras ou frases curtas que funcionam como rótulos ou legendas para representar sentidos atribuídos a trechos ou recortes dos dados coletados. Miles

et al. (2014) defendem que o processo de codificação em si é a análise, uma vez que envolve profunda reflexão, avaliação e interpretação dos significados dos dados.

A elaboração dos códigos deu-se por meio de um processo dedutivo-indutivo. Inicialmente foi construída uma lista com temáticas essenciais provenientes de aspectos das questões de pesquisa e do referencial teórico (codificação dedutiva) para direcionar as primeiras leituras e interpretações dos dados, e ao longo das análises esta lista foi complementada com outros aspectos que emergiram (codificação indutiva) da fase empírica deste estudo e refinada (Miles et al., 2014). Gibbs (2009) complementa ao afirmar que é comum que essas duas abordagens de elaboração dos códigos sejam combinadas, sendo importante a flexibilidade para revisar sucessivamente e incorporar questões da prática não previstas antecipadamente pelo pesquisador.

Os códigos atribuídos foram agrupados de acordo com o assunto ou semelhanças entre eles, formando uma rede conceitual hierárquica. Esta classificação facilita não somente a organização dos dados, mas também a compreensão das diferentes visões dos respondentes e a visualização das possibilidades de interpretação e relação entre os elementos (Gibbs, 2009; Miles et al., 2014).

Vale destacar que o processo de codificação foi realizado para cada etapa. Na Etapa 1, os códigos foram atribuídos de forma mais geral, uma vez que o propósito era de uma caracterização mais ampla do campo por meio da visão de especialistas. Nesta etapa, também, surgiram aspectos que posteriormente foram aprofundados na segunda etapa da pesquisa, gerando novos códigos.

Quadro 7

Codificação Etapa 1

Categorias	Códigos
Contexto geral	Oportunidades
	Ecosistema
	Papel e potencial das empresas
Significados	Conceito
	Relação com o <i>core business</i>
	Foco na criação de valor compartilhado
Processo	Diferentes formas de envolvimento
	Exemplos
	Origem
Fatores críticos	Fatores facilitadores
	Fatores dificultadores
	Características gerais

Desafios e perspectivas futuras	Desafios
	Perspectivas futuras

Fonte: elaborado pela autora.

Na Etapa 2, como se buscava examinar mais a fundo as características das organizações e os processos que levam ao desenvolvimento de inovações sociais, a lista de códigos foi mais detalhada, expressando a riqueza dos dados coletados.

Quadro 8

Codificação Etapa 2

Categories	Códigos e subcódigos	
Significados	Conceito	
	Utilização do termo	
	Papel e potencial das empresas	
	Relação com a estratégia	
	Foco na criação de valor compartilhado	
	Oportunidade de negócio	
Origem e motivação	Contexto histórico	
	Marcos influenciadores	
	Liderança	
	Compromissos e indicadores	
	Demandas externas	
	Competitividade de mercado	
Exemplos de práticas	Exemplos	
	Foco dos projetos	
	Critérios de seleção de projetos	
Processo	Aspectos gerais	Geral
		Priorização de temas
		Desenvolvimento de projetos
	Formas de envolvimento	Projetos internos
		Instituto ou fundação
		Editais de aceleração e premiações
		Aquisição de negócios de impacto
	Conexões internas	Papel da área
		Relação com a área de inovação
		Relação com outras áreas
		Voluntariado
	Stakeholders	Cadeia de valor
		Comunidade
	Parceiros	Uso de parcerias
		Parcerias com negócios de impacto
		Parcerias com OSCs e universidades
Parcerias com outras empresas		

		Parcerias com o poder público
		<i>Multistakeholder</i>
Fatores críticos	Fatores facilitadores	Apoio da liderança
		Cultura de abertura
		Estrutura organizacional colaborativa
		Diversidade e fator humano
		Governança de sustentabilidade
		Pressões externas e legislação
		Influência do contexto local
		País de origem
		Percepção de ganhos
		Outros
	Fatores dificultadores	Dependência da liderança
		Cultura tradicional
		Tamanho e burocracia
		Pressão por resultados de curto prazo
		Dificuldade de demonstrar retorno
		Disponibilidade de recursos
		Falta de incentivos do ecossistema
		Legislação
		Economia do país
Outros		
Avaliação de resultados	Processo de mensuração	
	Resultados	
	Percepção de valor compartilhado	
Desafios e perspectivas futuras	Desafios	
	Perspectivas futuras	

Fonte: elaborado pela autora.

Portanto, por meio deste procedimento interativo de síntese dos dados, foi possível extrair relações e interpretações, transformando informações em significados ou entendimentos e provendo explicações que foram elaboradas na discussão dos resultados. Cabe mencionar a utilização do *software NVivo 12* como ferramenta para auxiliar na análise de dados e exibição de resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo aborda a apresentação e análise dos dados levantados na pesquisa de campo. Inicialmente será apresentado o cenário geral de oportunidades no campo de inovações sociais para grandes empresas, a partir das entrevistas realizadas na primeira etapa do estudo, e em seguida serão apresentadas as práticas das empresas que participaram da pesquisa, com base nas entrevistas realizadas na segunda etapa e documentos levantados. As interpretações frente à teoria serão apresentadas no capítulo seguinte, de discussão dos resultados.

4.1 Etapa 1 – O papel de grandes empresas no ecossistema de inovação social

A partir da pesquisa com diferentes organizações que apoiam grandes empresas no desenvolvimento de inovações sociais, serão apresentados os seguintes aspectos: contexto geral de envolvimento das grandes empresas com inovações sociais, a importância do envolvimento das grandes empresas, os diferentes modelos de envolvimento, exemplos de iniciativas de inovação social desenvolvidas por grandes empresas e temáticas, assim como os desafios que visualizam para o crescimento desse campo.

4.1.1 Contexto geral

Inicialmente, observou-se unanimidade dos entrevistados em afirmar que é um movimento bastante recente de atenção e engajamento das empresas quanto ao campo de inovações sociais. Muitas ainda estão na fase de conhecimento do tema e entendimento de seu papel enquanto empresa nesse ecossistema, observando o que está acontecendo ao seu redor e avaliando os riscos de envolver seus negócios. É possível perceber o interesse das empresas em se aproximar e conhecer mais sobre a temática, mas ainda falta entendimento de possíveis caminhos nesse sentido.

Hoje eu tenho mais trabalho relacionado à conscientização de mercado e de clientes do que efetivamente um monte de projetos. [...] Mostrando o quanto é importante, mostrando que, na verdade, você pode fazer dinheiro com isso, que existe mercado, que nós não estamos falando de filantropia. (E1)

Eu vejo pouco hoje ainda as organizações usando esse conceito de inovação social, até porque é um conceito muito abstrato. [...] Existe uma demanda, mas não se sabe como fazer, ainda há muita

dúvida de como traduzir isso, é um risco muito grande, como equilibrar risco, retorno e impacto. As empresas estão ali, querendo interagir, contudo, testando muito, não estão indo com tanta pressa para não tropeçarem. [...] Algumas organizações já têm despertado para isso, entendendo que talvez ela vá mais longe, coconstruindo isso com seus públicos com os quais ela interage, assim, vejo isso como uma crescente, cada vez mais organizações estão falando disso. (E5)

Assim, os entrevistados destacaram a importância de atuar na sensibilização e conscientização, seja por meio de eventos, palestras, seja por meio de outros projetos que já desenvolvem nas empresas. Evidenciou-se, ainda, que se trata de um momento de experimentação, desenvolvimento de protótipos e testes, sendo esse um caminho para demonstrar o potencial desse tipo de iniciativa para as empresas. Assim, é possível visualizar o movimento como uma evolução, assim como nos estágios propostos por Murray et al. (2010), mas que ainda não alcançou os estágios de consolidação, escala e mudança sistêmica.

Há um primeiro momento que é quase uma sensibilização ainda, a empresa entende que está acontecendo um movimento fora com o qual ela tem que se conectar, que tem a ver com o seu consumidor, e não só com o seu consumidor, mas com seus desafios de negócio também, porém ela não sabe nada sobre o que está acontecendo, sobre os conceitos, aí nós fazemos um trabalho mais de sensibilização. [...] Hoje, depois de três anos, de muitos protótipos do que fazer, do que dá certo e do que dá errado, acho que temos alguns caminhos claros para nós sobre o que é trabalhar inovação social para grandes empresas. (E3)

Começou a ter agora e começamos a mapear e entrar com esses projetos. [...] Está se adotando muito metodologias ágeis, que é o *startup mindset*, e muitas empresas estão adotando essas metodologias de *startup* e *design thinking* para selecionar fornecedores, para internamente promover desafios para melhorar a efetividade e eficiência do trabalho. [...] Mas começamos a sentir isso esse ano, antes nunca tinha tido, e já são sete anos e nos seis primeiros não tínhamos visto esse cruzamento. (E4)

Percebe-se que existe um ecossistema de inovação social que envolve diversos atores e as empresas estão sendo convidadas a fazer parte dele. A origem desse movimento está em organizações do terceiro setor e negócios de impacto, que trazem modelos inovadores de geração de valor socioambiental e são apoiados por instituições de fomento às suas atividades. A partir da necessidade de se integrar diferentes organizações que podem contribuir para a causa, seja por meio de influência, recursos ou expertises, torna-se essencial o uso de alianças intersetoriais, haja vista a complexidade das questões socioambientais que se buscam solucionar.

É um movimento que dificilmente vai acontecer sozinho, porque, e falo isso para todas as empresas, e essa é uma das maravilhas de trabalhar inovação social dentro do *core business*, quando você pensa em fazer, em causar algum impacto positivo, imagine que, em qualquer que seja o campo muita coisa já foi tentada, seja via políticas públicas, seja via terceiro setor, seja via

os negócios sociais mais emergentes, seja via institutos e fundações, existe um ecossistema de organizações que estão há trinta anos trabalhando, mesmo o próprio governo com política pública regulamentada. E como não é um campo de concorrência, de batalha, não tente sozinho, não é preciso, porque a intenção de todo mundo, na verdade, é que aquele problema social se resolva. (E3)

E começamos a observar que interagimos com problemas muito sistêmicos, e os negócios de impacto por si só vão até uma parte, eles são limitados a resolver esse problema como um todo, e daí começamos a interagir com outros setores, com outras organizações que começam a formar redes de impacto para atuação em problemas sistêmicos. [...] Precisamos envolver o governo para tangibilizar isso em políticas públicas, precisamos de atores intermediários para facilitar isso, finanças sociais são muito importantes, precisamos trazer investimento para esse campo, e daí começa a nascer todo esse ecossistema. (E5)

Nós trabalhamos com os três, institutos, fundações e empresas. E também com desenvolvedores do campo, por exemplo GIFE, ASHOKA e etc. [...] Acho que há um ecossistema bem grande aí que está se envolvendo. (E4)

Percebe-se, ainda, o estímulo ao envolvimento de Fundações e Institutos Empresariais por meio de organizações como o GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) e o ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) com a formação do FIIMP (Fundações e Institutos de Impacto), sendo esse um dos caminhos de abertura para iniciativas de inovações sociais nas grandes empresas. Com a consolidação do movimento do investimento social privado (ISP) no Brasil e a tentativa de se aproximar as iniciativas das fundações e institutos ao *core* do negócio, abre-se espaço para o desenvolvimento de inovações sociais por meio de projetos que envolvam as empresas, ainda que inicialmente ocorra como um investimento separado do negócio.

Acho que são diversos atores que estão movimentando esse campo, chamando a atenção de grandes empresas, não posso deixar de citar o ICE, que é um dos grandes fomentadores desse campo de trazer essa lógica de impacto, de intencionalidade para dentro dos negócios, então, acho que a própria Força Tarefa [de Finanças Sociais] como modelo, como ela foi criada pare envolver vários atores, já é um grande exemplo de inovação social, construída a diversas mãos, que produziu as principais alavancas, as principais recomendações, e tudo isso junto, cocriado coletivamente, e depois você vê isso se dividindo em vários laboratórios, trabalhando as recomendações, uma delas sendo a aproximação de grandes empresas. Assim, acho que essa discussão está muito forte pelo ICE, muito forte no GIFE, com institutos e fundações. (E5)

Participamos de um processo que ainda está acontecendo que chama FIIMP (Fundações e Institutos de Impacto), que são vinte e dois institutos, fundações e empresas que estão aprendendo a investir em negócio de impacto, com essa "pegada" de investir em autossustentabilidade e inovação. Então essas pautas, esses mundos estão se cruzando, ainda não há jurisprudência, não há coisas assim, pois há uma série de barreiras, mas está ampliando. (E4)

Vale acrescentar que a atuação das empresas no desenvolvimento de inovações sociais geralmente se inicia com parcerias, uma vez que elas estão em fase de aprendizado sobre a

temática, mas ao mesmo tempo podem trazer suas competências e recursos para dar força ao movimento. Essas parcerias podem ser com organizações que já atuam na geração de impacto socioambiental, como os negócios de impacto, ou também podem ser por meio de redes de trocas com outras grandes empresas que também estão engajadas na temática.

Vejo muitas organizações tendendo a criar um ambiente em que não me arrisco sozinha e para aprender, assim você vê muita força-tarefa estimulando esse tipo de laboratórios. (E5)

Então há esse lado do aprendizado também, mas há um lado de não saber fazer simplesmente, de precisar de alguém que faça. (E4)

Há os dois jeitos, mas cada vez mais nós fazemos parcerias. Porque é muito difícil uma empresa desenvolver algo inovador sem nenhum tipo de parceria, sem envolver nenhum *player*, ou alguma pessoa de fora. [...] Acho difícil você desenvolver algo sozinho, e as áreas de inovação das empresas já perceberam isso, e as áreas de responsabilidade corporativa também vivem de parcerias. Realmente vejo que as parcerias estão presentes e são constantes. Falta realização, mas a parceria é o caminho, tem que seguir nesse movimento. E geralmente não é com só um parceiro, numa única inovação social você tem vários parceiros envolvidos. (E1)

Acho que mais do que parceria é uma relação de negócio, ou seja, que você tenha o retorno financeiro mais a possibilidade de um grande impacto e fazer isso em conjunto, isso é a chave. (E2)

Você pega duas organizações que a princípio não teriam nenhum tipo de complementariedade, e você vê que na verdade sim, elas têm, porque talvez tenham o mesmo público-alvo, a mesma região, a mesma atividade econômica, talvez elas estejam em partes diferentes de uma cadeia, mas podem se juntar para potencializar o impacto. Isso é inovador, existem várias redes, mas redes realmente que estão trocando para criar negócios e impacto ao mesmo tempo são poucas. [...] Agora especificamente estamos trabalhando uma rede de valor compartilhado com diversas organizações multinacionais e o interesse delas é, por incrível que pareça, elas já têm cases concretos de valor compartilhado, buscar potencializar algumas áreas, seja um agrobusiness, e alguma região específica, isso ainda está sendo definido, mas você as vê trocando seus melhores cases. (E5)

Outro aspecto abordado nas entrevistas refere-se ao potencial de transformação que pode ser gerada pela atuação de empresas, que dispõem tanto de recursos humanos e competências de gestão, quanto de recursos financeiros. Assim, elas trazem complementariedade ao ecossistema que está sendo formado e podem contribuir na estruturação de novas soluções ou potencializar soluções criadas por organizações menores ao oferecer potencial de escala.

Entendendo que havia um bolso, não só de dinheiro, mas de tecnologia, inovação, recursos humanos dentro das grandes empresas, que também pode e deve ser mobilizado para todo o campo dos negócios sociais; foi com isso em vista que começamos a montar a área. (E3)

E nas grandes empresas, nós achamos, nós visualizamos isso, vem de grandes empresas, muito com o olhar ainda econômico de ganhos financeiros, mas começamos a perceber que toda essa habilidade gerencial e processual delas pode dar escala para muitas das soluções, tanto por conhecimento, quanto já dominar uma cadeia produtiva que pode ser inclusiva, enfim, pode trazer muitos ganhos de impactos positivos. (E5)

A empresa tem muito mais lastro, então ela tem a capacidade de levar isso de forma muito mais consistente depois, porque geralmente se tem o recurso, porque se você vai apresentando resultado, ela acaba se consolidando na firma, e ela passa a ter um negócio de impacto. (E2)

Há também um convite para que as empresas, principalmente grandes corporações globais, repensem seu papel em relação às questões socioambientais e que deixem a posição de mitigação do impacto negativo que causam para uma atitude mais proativa de geração de impacto positivo.

Você como empresa tem a responsabilidade de deixar mais, quase um crédito positivo do que você eventualmente causa no seu processo, e a forma de fazer isso é trazer inovação social para o seu *core business*. [...] Porque acreditamos que quando a empresa descobre que pode fazer algo genuinamente que vai mudar a vida de outra pessoa, isso tem um poder muito maior do que o poder econômico, quer dizer, com a justificativa econômica, não o poder econômico. (E3)

Nós acreditamos nisso, para uma empresa se manter inovadora atualmente para as pessoas e o planeta, ela precisa se revisar, revisar seu próprio propósito, o que ela está fazendo aqui? [...] Acho que temos que diminuir esse abismo para ter empresas melhores para o mundo, não só para se trabalhar, para atrair bons profissionais. [...] As multinacionais, quando estão envolvidas em grandes redes de transformação, como um Pacto Global, às vezes há uma estratégia global para realmente atuar com estratégias baseadas nos ODS e aí você vê que vem forte e é implementado. (E5)

4.1.2 Significados

Verificou-se, no entanto, que não há um conceito único de inovação social utilizado pelas organizações que participaram da pesquisa, cada uma trabalha com suas próprias definições. Em geral, destacam que não necessariamente tem que envolver tecnologia, mas o foco está no processo das iniciativas desenvolvidas e no resultado que se busca alcançar (soluções melhores para as questões sociais e ambientais, impacto social positivo).

Cabe ressaltar a definição apresentada na revista *Stanford Social Innovation Review* (Phills et al., 2008), que apareceu em mais de uma fala dos entrevistados e mostra-se bastante utilizada na prática. Outro ponto de convergência entre as definições quando aplicamos o conceito à atuação de grandes empresas refere-se à relação entre a iniciativa e o *core business* da empresa.

A verdade é que para nós, como nosso trabalho é com grandes empresas, a inovação social tem que ter uma conexão direta com o negócio da empresa. Esse é um dos pilares essenciais, então é você gerar um impacto não mitigatório, mas sim como criação de valor social a partir daquilo que você já faz e sabe fazer, que é o seu próprio negócio. E isso é inovador, na verdade, porque as empresas, até hoje, viveram nesses últimos vinte, trinta anos, desde a Constituição, um movimento de crescimento do terceiro setor e de todas as leis de incentivos, elas viveram as suas ações, estratégias de impacto muito separadas do seu negócio, através das suas áreas de responsabilidade social, das suas doações. E a nossa provocação de inovação social para as empresas é atrelar todo esse conhecimento ao seu próprio negócio, porque só assim você vai garantir a prioridade e a perenidade do foco daquilo que se está desenhando e do impacto. (E3)

Inovação social para nós está muito ligada não só à questão mais tradicional da tecnologia disruptiva, nós olhamos muito para processos, acreditamos muito que no nosso campo precisamos olhar para processos inovadores, e uma marca muito forte na nossa definição de inovação social, é colaboração, é que a inovação aconteça de alguma forma mais sistêmica, multissetorial, que não seja uma inovação patenteada, digamos assim. [...] A tendência que tem sido muito discutida principalmente nas empresas mais progressistas é alinhar o investimento social ao *core business*, então em geral a empresa já sabe muito do *core business* dela, mas em termos de inovação social ela ainda quer aprender como é, e até como esse consumidor pensa, quando você está falando de um consumidor de renda mais baixa. (E4)

Trabalhamos alinhados com a definição da *Stanford Social Innovation Review*, faz bastante sentido para nós na nossa atuação, ela é aquela que é uma solução nova para o problema social ou ambiental que seja mais efetiva, eficiente, sustentável e justa do que as anteriores e muito focada no valor coletivo, na geração de valor coletivo, ou valor compartilhado, então não tem extremamente o acionista como centro das atenções, ou como maior interessado, mas como somente mais um dos atores que têm igual importância entre os stakeholders. [...] Acho que inovação está presente tanto no que você faz, no como você faz e no para quem você faz, seja o quê em inovação em produto, em serviços, seja o como em processos de fato, ou o para quem em novos mercados, novas formas de criar esse impacto e distribuir seu produto ou serviço. [...] Os temas são bem variados, depende também da relação que tem com o *core business*, a atividade principal da empresa, e por isso que começo falando do investimento social privado, porque em muitos casos ele ainda está muito descolado dessas atividades principais, conforme essa proximidade vai acontecendo das atividades principais das empresas, vemos um termo que vem mais forte, como valor compartilhado. [...] Chegamos nesse ponto, ainda não falando de inovação social propriamente dita, mas, de fato, na prática são inovações sociais, porque são processos cocriados, que têm bastante escuta dessas comunidades, ou do público-alvo dessa organização genuinamente, que fique claro que a forma mais genuína vai por esse caminho de escuta, de entendimento das necessidades, e se começa a criar coletivamente as soluções e não soluções já prontas que vêm só para serem validadas. (E5)

Vejo como soluções tecnológicas ou não, que sejam disruptivas no sentido de mudar conceitos firmados (conceitos que estejam muito consolidados, mas que de certa forma engessam) para que transformações significativas aconteçam. Inovação social vem para pensar de formas diferentes em todo esse conceito, desde, por exemplo, precificação, processos (processo de compra, de venda; processos internos das organizações, ou mesmo de relações comerciais), e que venham a agregar para essa transformação. Transformações essas que tragam negócios de forma mais inclusiva, mais justa, mais transparente, que favoreçam, que sejam menos agressivas, pensando no conjunto, pensando no outro, pensando naquilo que é bom para todos. É mais nesse sentido que eu vejo inovação social. (E2)

Uma das maneiras de tornar tangível o conceito para as empresas é por meio da lógica da criação de valor compartilhado, ou seja, demonstrando a possibilidade de retorno para a

empresa a partir de iniciativas que favoreçam a sociedade. Percebe-se que o conceito de Porter e Kramer (2011) de criação de valor compartilhado passa a ser utilizado para demonstrar que a geração de impactos positivos na sociedade pode vir atrelada de ganhos para a empresa também. Assim, essa reflexão contribui para pensar em soluções que aproveitem a competência organizacional para gerar valor socioambiental.

Porque uma característica bem grande das empresas em geral é que não adianta mais vir com discurso verde e de filantropia. O que realmente está captando a atenção das empresas é quando elas enxergam que isso tem potencial de gerar retorno financeiro, e, mesmo assim, ele tem que ser bastante sólido. (E2)

O que elas vão efetivamente mudar radicalmente do seu modelo de negócio para gerar impacto positivo? A questão é uma “perna” de inovação. Eu posso inovar em determinados produtos, eu posso inovar em determinadas linhas de negócios, nos quais eu começo a trazer esse olhar de ganha-ganha. (E1)

Acho que quando você está diante de uma maturidade um pouco maior dessas organizações, esse termo, valor compartilhado, fica bastante forte, que digamos que é uma vertente de inovação social, mas já é algo muito mais avançado do que uma simples responsabilidade social corporativa, ou sustentabilidade, uma atividade que se faz meramente para mitigar os impactos negativos que a sua operação causa. É muito mais do que isso, é ter um olhar para a criação de valor de impactos positivos. [...] Você começa a construir de uma forma genuína, aquele projeto vai ganhando corpo, e, obviamente, olhando do ângulo das grandes organizações elas também têm o econômico, isso está implícito no termo, na definição de valor compartilhado. [...] A preocupação maior está nisso, não é meramente fazer o bem, é como estabelecer uma relação ganha-ganha econômica, social e ambiental. [...] O valor positivo que você gera social e ambientalmente pode estar atrelado à sua estratégia e, eventualmente, você tem ganhos de percepção para o consumidor, colaboração dentro da cadeia com fornecedores, entre outros atores, mais motivados pela ética e transparência que você promove. (E5)

Por outro lado, há um receio de que ao colocar muita ênfase na obtenção de retorno financeiro por meio de inovações sociais, a questão da resolução da questão social ou ambiental que originou a iniciativa fique em segundo plano e acabe se perdendo. Assim, uma das entrevistadas ressaltou a importância da preocupação genuína e priorização do problema social que se busca solucionar.

Vemos que sempre existe para a empresa um interesse financeiro, um interesse de dinheiro, assim a forma que se aborda o projeto internamente, a forma que se aprova é sempre com um número, dizendo que você reduzir tanto do seu custo ou você vai conseguir aumentar e tal. [...] Nosso trabalho está atrelado a negócios sociais, o que parte de um *framework* muito mais daquilo que a empresa sabe fazer, que ela tem como vocação, como competência, como negócio principal a favor da resolução de um problema social, mas o foco continua sendo a resolução do problema social, tudo vai ser feito nessa direção, com essa prioridade. [...] Não é a nossa bandeira falar de valor compartilhado, ou de economia circular, porque para nós a justificativa interna está em outro lugar. Porque acreditamos que quando a empresa descobre que pode fazer algo genuinamente que vai

mudar a vida de outra pessoa, isso tem um poder muito maior do que o poder econômico, quer dizer, com a justificativa econômica, não o poder econômico. (E3)

4.1.3 Processo

As formas de incorporação de iniciativas de inovação social podem variar de uma organização para outra. Nas grandes consultorias multinacionais ficou evidente um papel ainda mais provocador e de sensibilização, mas ainda sem uma metodologia formatada para isso. Uma das empresas está avançando no lançamento de uma plataforma que conecta empresas e negócios de impacto para a resolução de questões socioambientais, mas ainda estão na fase de aprendizagem, tanto desse novo modelo de negócio, quanto no processo de auxiliar outras empresas a trabalharem com inovações sociais.

Agora já se começa a pensar dos dez projetos que eu tenho no meu portfólio, quero que um seja com foco em impacto. Está começando isso. [...] Você começar a colocar no seu portfólio alguma iniciativa focada em ganha-ganha. Esse nome, impacto social, é muito forte, é mais através de uma economia colaborativa, uma questão de conseguir atuar mais próximo da sociedade, ou resolver um *issue* específico e etc. (E1)

Estamos no esquema de colaboração mesmo, sabemos que somos mais um *player* no setor, que não somos os primeiros, já há muita coisa acontecendo... e queremos ajudar, contribuir, que é o papel de consultoria que temos. [...] Ela [nossa iniciativa] se configura como um negócio de impacto social para nós porque ela está totalmente relacionada ao nosso *core business*, então identificamos desafios, por exemplo, que as empresas têm, e conseguimos oferecer soluções para isso, se não, conseguimos conectá-las com alguém, ou seja, mesmo assim, nós damos uma solução, porque nós a conectamos. (E2)

Já nas consultorias voltadas para o campo de impacto social percebe-se o uso de metodologias mais estruturadas para desenvolvimento de inovações sociais. Isto vem da interação com organizações voltadas para o impacto social, e a partir disso começam a inserir o olhar de negócios das grandes corporações para levar a temática adiante nessas empresas. Há também o trabalho de sensibilização sobre a temática, mas a forma mais presente para iniciar a atuação de grandes empresas em inovações sociais é por meio chamadas para o desenvolvimento de acelerações setoriais.

No modelo de aceleração setorial, a empresa (por meio de sua área de RSC ou por meio de sua Fundação ou Instituto) anuncia um edital para projetos de inovação social desenvolvidos por negócios de impacto, organizações da sociedade civil ou até mesmo universidades, geralmente com foco em seu *core business* ou em alguma questão de impacto

socioambiental que envolve seu negócio. Assim, a empresa investe em outras organizações que possam desenvolver inovações sociais, mas ao fazê-lo, espera-se que não ocorra simplesmente uma transferência de recursos, mas que haja também uma troca de expertise e que a empresa possa trazer suas competências para auxiliar na resolução daquela questão. É também uma forma de trazer provocações e capacidade de inovação para a empresa, que muitas vezes precisa desses *inputs* externos para gerar processos de inovação.

O modelo de aceleração setorial pode avançar para a criação de fundos de investimento em negócios de impacto nas empresas, mas esse formato ainda é recente e em fase inicial de construção, uma vez que envolve quantidades maiores de recursos e resultam em maior lentidão na mudança de processos internos das empresas.

E existe o formato em que a empresa desenvolve sua própria unidade de negócio social ou um projeto de valor compartilhado partindo de suas áreas internas de RSC, sustentabilidade e áreas de negócio como inovação, marketing, comercial, recursos humanos, entre outras. É este último que envolve maior comprometimento da empresa, pois requer o engajamento de diversas áreas, mudança de processos internos, mudanças no relacionamento com *stakeholders*. Esse movimento pode gerar retorno não apenas financeiro, mas também de competitividade para a empresa na medida em que provoca o desenvolvimento de competências de inovação, de conexão entre as áreas, de atração e retenção de talentos, entre outras.

Há um primeiro momento que é quase uma sensibilização ainda, a empresa entende que está acontecendo um movimento fora com o qual ela tem que se conectar, que tem a ver com o seu consumidor, e não só com o seu consumidor, mas com seus desafios de negócio também, porém ela não sabe nada sobre o que está acontecendo, sobre os conceitos. [...] Depois nós avançamos para três caminhos, e não há um mais importante do que o outro, mas eles demandam maturidades diferentes dentro da empresa sobre o tema. Dessa forma, o primeiro é fazer uma aceleração setorial, e esse é um caminho um pouco mais comum.... Basicamente o que se faz é pegar o recurso da empresa e fala que vai fazer uma aceleração de negócios sociais, então de empreendedores sociais, que tenham a ver com o tema designado pela empresa, que, no nosso caso, tem que ser um tema do core business... Depois entra um segundo momento, que é a empresa decidindo ou não colocar mais recurso, porque o primeiro recurso já foi colocado para a aceleração, então o segundo é dentre esses dez negócios em três eu vou investir, e você pode ter a intenção de aprender mais com aquele negócio porque aquilo vai trazer um conhecimento para o seu *core business*... Assim nós ajudamos com a construção de veículos financeiros. E dessa construção de veículos financeiros origina uma oportunidade, que é a criação de fundos de investimento em negócios sociais. Nós fazemos a gestão do fundo e toda a gestão de investimento e portfólio pós-investimento.... O que pode acontecer é esse negócio social, a partir do momento que está maduro, que está grande o suficiente, pode entrar na cadeia de *supply* daquela empresa, assim ele passa a ser um fornecedor... Dessa forma, a empresa pode se integrar assim, ou ela pode ir para um outro caminho, quando ela constrói o seu negócio social, como a Danone fez, como a Ambev fez, para mim esse é o lugar de grande inovação, porque de fato você está mobilizando recursos de time, de pessoas, de dinheiro para construir uma unidade de negócio dentro da sua empresa... Assim é, para mim, a empresa realmente bancando, porque é uma outra história mesmo.

Muda processo interno, muda a cultura, muda tudo. E, muitas vezes, um caminho para isso acontecer é que com esse negócio social que foi investido você pode criar *joint ventures*, então eu vou montar essa unidade de negócio aqui, mas eu não tenho o capital intelectual sobre isso, mas há aquele empreendedor que está há anos trabalhando nisso, por isso vou trazê-lo, ou eu posso comprar, como é no mundo das startups, ou propor uma *joint venture*, o modelo contratual que for fechado, porém já tivemos conversas assim com grandes empresas. (E3)

É um desafio, nós temos duas áreas de serviço, uma é a das seleções, as chamadas de impacto, que nomeamos assim, que é prêmio, edital, desafio, carta-convite, *fellowship*, e todo tipo de programa que desenvolve numa seleção; e a outra área nós chamamos de potencialização, que o mercado usa o termo aceleração, mas nós não gostamos, achamos que muitas vezes precisa inverter essa aceleração. Na potencialização um dos nossos papéis é fazer essa articulação entre empresa e quem recebeu recurso, ... e uma demanda muito grande para qual recebemos recurso é uma participação maior do financiador. (E4)

As organizações estão ampliando suas formas de interagir com o externo, seja através de chamadas de inovação, seja fazendo programas como os *Labs*. Assim há diversas organizações fazendo chamadas para a resolução de algum problema que interaja na cadeia delas, ou de fato, ela mesma interagindo, ou buscando interagir através de seus institutos e fundações, e mais recentemente trazendo negócios de impacto para dentro da sua lógica. [...] E isso é um pouco da nossa metodologia, começar pequeno, prototipando em algumas áreas, ou uma linha de produto, e avaliar o que se tem de retorno naquele projeto, e se fizer sentido, ampliar, investir mais, levar isso para outras localidades, mas começar testando, esse é o propósito. [...] Nós inclusive escrevemos [junto com outros parceiros] uma metodologia, uma abordagem, chamada de Modelo C, que conecta o canvas com a teoria de mudança. A teoria de mudança vem muito forte para falar o que você quer transformar, qual a sua visão de curto, médio e longo prazo, para mostrar que você realmente produz impacto, e paralelamente temos modelos de geração de receita com isso. (E5)

Nas entrevistas surgiram diversos exemplos de iniciativas de incorporação de inovações sociais ocorrendo nas empresas ou em institutos e fundações empresariais, porém a grande maioria não pode ser considerada ainda um caso consolidado, uma vez que estão em desenvolvimento e avaliando maneiras de se manter e mensurar seu impacto. Fica evidente que as empresas buscam se aproximar com receio, sem grandes mudanças internas, ainda em fase de teste e aprendizagem. Percebem que há muitas oportunidades, mas ao mesmo tempo não querem correr riscos.

Com certeza eu vejo mais as acelerações, não só dentro da nossa organização, mas também feitas por outros parceiros. E isso tem a ver com o formato, a empresa coloca um dinheiro, é mais um *commitment* de *budget* do que de uma grande mudança mais estrutural interna, e muitas vezes ela enxerga a aceleração como um piloto, uma aproximação do ecossistema, então é importante. Se pensarmos nessa curva de maturidade, como ainda está em maturação esse trabalho dentro das empresas, a aceleração ainda é predominante. (E3)

Estamos experimentando os formatos. As organizações através de suas próprias atividades vêm interagindo com seus públicos internos... Você vê o mercado do "agro" discutindo bastante a questão da conservação, através de sistemas econômicos para conservação... envolve atividades econômicas, secretarias de meio ambiente, sociedade civil, ou seja, é um caminho que vem tomando forma, pagamentos por serviços ambientais, tentando aproximar a questão da conservação à lógica de mercado... Existem muitos trabalhos do agronegócio, empresas trabalhando muito suas comunidades, fazendo questão de trazer o produtor para que ele amplie sua

renda e melhora de vida de fato, assim, trazendo o conhecimento, explicando técnicas de manejo... Há várias empresas colaborando, às vezes do mesmo setor, para entender um pouco mais a demanda da base da pirâmide, aproximando-se das comunidades através de negócios sociais, explorando novos canais de distribuição e vendas. Então existem vários formatos que têm tomado a inovação social e são aprendizados que estamos colhendo... Acho que a maior característica é se juntando, aprendendo juntas. Existem algumas empresas que estão com alguns modelos de inovação aberta. (E5)

Os exemplos apresentados referem-se principalmente ao desenvolvimento de chamadas de inovação social e projetos desenvolvidos em parcerias com organizações do terceiro setor ou negócios de impacto, mas foram citados alguns projetos que começam a ser desenvolvidos internamente nas empresas, seja na concepção de novos produtos ou na modificação de processos, principalmente relacionados às suas cadeias de valor. Algumas empresas foram mencionadas reiteradamente pelos entrevistados, como Coca-Cola, Danone, BASF, Schneider Electric, Nestlé, Natura, Votorantim, C&A, Ambev.

A Ambev é um caso... que é o caso do que aconteceu com a Ama e ela é um dos exemplos do que ela está fazendo, mas ela tem várias coisas inovadoras sendo feitas socialmente falando para geração de impacto. [...] Ela decidiu, nós desenhamos que seria lançada uma água, que cem por cento dos recursos seria destinado a novos negócios sociais, e apesar de eles saberem muito sobre água (mas muito mais no manejo da água, porque isso era importante no processo produtivo dela, e ela já tinha algumas estratégias de sustentabilidade com mananciais etc.), porém ela tinha que entender a seca do Nordeste, que é uma outra realidade. A primeira coisa foi quem vamos chamar? Depois de mapeamento chamaram a Fundação Avina, entre outros parceiros locais. [...] A Natura... eles fazem um trabalho incrível, faz dois ou três anos que eles implementaram o IDH da Natura, e é maravilhoso o trabalho que eles fazem e conseguem medir, e para mim ali tem cem por cento impacto social. Mas o desafio deles agora é como atrelar isso ao negócio, e é isso que eu quero dizer, o ambiental da Natura sempre esteve atrelado ao negócio, e o social não. [...] Nestlé... porque eles têm um trabalho maravilhoso com a cadeia produtiva do leite, e tudo que gera valor econômico está mais avançado. Valor econômico e impacto, não há dúvida, o trabalho que eles fazem é maravilhoso mesmo. (E3)

A Coca-Cola agora, por exemplo, tem esse interesse muito grande em trabalhar mais colaborativamente com a sociedade, porque é uma empresa que recebe muitas críticas. Por isso, recentemente a área de valor compartilhado dela apoiou um processo de *design thinking*, pensando desafios na área de alimentação de ONGs, ou apoiados, e eles fizeram um processo de dois dias, um mini *hackathon*, e também tem fomentado esse tipo de coisa, então acho que pode ser um exemplo também. [...] Agora só o fato de as empresas estarem trabalhando mais em parceria e colaboração já é um avanço para outro modelo, e entre as próprias empresas. Nós passamos por todo um processo entre Coca e Ambev unindo forças para a questão de resíduos, e hoje é um grande case que está virando aí. O campo da inovação social é o único fértil para concorrentes mortais se unirem, e assim acho que entra uma questão de valor compartilhado sim, há uma busca por isso.... nós acompanhamos como foi difícil uma negociação com a sua arquirrival para unir forças e fazer um programa de gestão de resíduos, que vai envolver cooperativas. Esse é um caso, para mim, que ainda está muito incipiente porque foi lançado este ano, de valor compartilhado puro, porque você está envolvendo cooperativas de catadores, duas grandes [empresas] do setor, as maiores do mundo e concorrentes, com benefícios de impacto ambiental como fim e, se isso funcionar no longo prazo, pode ser interessante. (E4)

Um exemplo disso é a Mercur, que se reinventou, mudou muito do posicionamento dos seus fundadores, seus líderes, para repensar, por que existimos? Se deixássemos de existir hoje, que diferença isso faria? Então é reinventar tanto do ponto de vista de linhas de produto, quanto de estruturas organizacionais, e fomentar esse tipo de discussão e atitudes e estratégias, não é um tipo de mudança pontual, são várias as provocações de mundo, pois estamos vivendo diversos problemas ambientais, de aquecimento global. [...] As organizações através de suas próprias atividades vêm interagindo com seus públicos internos, dessa forma, você vê uma Natura fazer uma parceria com uma Geek, treinando suas consultoras nas suas principais dificuldades, ou seja, o negócio de impacto interagindo dentro de organizações. [...] Outro exemplo que tivemos recentemente foi a questão da água, a Ambev lançou em 2017 a Ama, e trabalhando a questão do semiárido brasileiro. E existem diversas outras que estão indo para energias limpas, então temos interagindo bastante com Schneider Electric, temos trabalhado bastante soluções de perfuração e acesso à água através da tecnologia de captação de luz solar. Temos o Santander com linhas de microcrédito, e pensando linhas de crédito para incentivar energias limpas também. (E5)

Em uma das entrevistas foi destacado também o exemplo de uma iniciativa que foi descontinuada, em que a empresa que estava buscando uma solução com um negócio de impacto social não conseguiu estabelecer uma relação de parceria além da relação normal de fornecedor. Ao tratar o negócio de impacto social como apenas um fornecedor de serviços tradicional e não como um parceiro, não se estabeleceu uma relação colaborativa entre as partes, resultando no término da parceria.

Eles fizeram dois pilotos, mas no final o que deu errado? A empresa queria muito mais contratar o negócio social como fornecedor do que enxergá-lo como parceiro num novo negócio, e isso foi difícil, porque o negócio social se sentiu diminuído no seu potencial. (E3)

Assim, é possível perceber diversos exemplos e casos que começam a ser construídos, sejam internamente nas empresas ou em parceria com negócios de impacto, organizações sociais e até outras empresas que são concorrentes. Ainda que comecem como projetos pontuais, eles passam a influenciar processos e relações dentro das empresas, provocando mudanças que podem ser tornar mais sistêmicas na medida em que esses projetos se consolidarem e demonstrarem seus impactos positivos tanto para a sociedade quanto para as empresas que os originou.

Quanto às motivações que levam as empresas a se envolverem com inovações sociais, nota-se que podem derivar de pressões externas, como seus consumidores, legislação, dificuldade de acesso a recursos naturais, entre outros. Ao buscar soluções, as empresas encontram no campo das inovações sociais oportunidades não apenas de responder a essas questões, mas também de criar um diferencial competitivo.

Acho que a grande pressão vem do consumidor final, que está cada vez mais atento, olhando muito se os seus propósitos e os seus valores correspondem ao valor daquela marca. Antes de consumir algum produto, você pensa duas vezes se aquela marca é uma marca bacana, se há alguma questão. Se aquela marca tem algum escândalo, você para de consumir. O consumidor está cada vez mais com esse olhar atento, então vem essa pressão, mas ela ainda é tímida aqui no Brasil. (E1)

Então a pressão vem também de fora, as pressões de leis, regras, legislação e pressões ambientais. E às vezes nem são pressões ambientais que estão em lei, você vê o aquecimento global e a crise hídrica, algumas empresas cuja principal matéria-prima é a água estão se obrigando a proteger mananciais, a fazer projetos de conservação e preservação. E cada vez mais as certificações apertam, daí vem a consciência da cadeia, do consumidor, e a busca, mas acho que temos muito que evoluir, por produtos mais sustentáveis, que realmente tenham uma cadeia sustentável. E de certa forma, há a busca por diferenciação também, num ambiente competitivo, você tem que começar a criar um valor a mais no planeta, não tem como, para sobreviver você tem que fazer isso, porque o consumidor está mais exigente, você tem mais limitações de acessos. (E5)

Por outro lado, há também grande influência das pessoas de dentro da organização, tanto da liderança quanto de profissionais que acreditam no potencial de impacto social que as grandes empresas podem ter e provocam mudanças em suas áreas de atuação, influenciando demais áreas da organização.

Pode nascer como uma demanda específica só do consumidor, mas a partir do momento que isso ganha tração dentro da empresa não tem como voltar atrás, porque no fim estamos trabalhando com indivíduos dentro das empresas, e os indivíduos se apaixonam por isso, porque o outro lado do que a inovação social traz para as empresas, que você já deve ter ouvido muito, é a história de retenção e da atração de talentos. [...] Existe o nível do indivíduo, que a partir do momento que ele entende que dá para fazer algo, que ele pode usar o lugar que ele está para fazer algo, isso faz o projeto crescer. Pode ter vindo de uma demanda do consumidor, mas ele entendeu que pode fazer muito mais. (E3)

Isso é uma questão chave, porque sempre vejo que há esses, digamos assim, *champions*, que são essas pessoas que trazem isso para dentro da organização. Algumas têm força o suficiente para trazer isso e outras acabam "morrendo no caminho", às vezes com mais e às vezes com menos receptividade. (E2)

Obviamente que depende muito de uma organização ter essa visão ampla dos seus líderes, porque o que percebemos é que ainda está muito centralizado de cima para baixo, precisamos dessa consciência para que eles façam projetos e comecem a permitir o erro, para ter um ambiente de inovação que estimule essas pessoas. E de fato, você precisa investir nesses processos, então, é preciso estimular a circulação de ideias, a conversa entre as pessoas, estabelecendo realmente um ambiente propício. Mas é ainda muito presente essa característica de vir de cima, embora percebamos também, até pela nova geração, uma pressão de baixo para cima dos funcionários. (E5)

Os entrevistados destacaram que o interesse e a procura pela temática de inovação social surgem nas grandes empresas de várias áreas, não somente das áreas de sustentabilidade e RSC, mas pode vir também das áreas de marketing, comercial, inovação, compras, recursos humanos, entre outras. Contudo, é comum que ocorra inicialmente por

meio dos institutos e fundações empresariais, que por já estarem em contato com o ecossistema de inovação social começam a trazer essa provocação para dentro das empresas como uma tendência.

Mas você vê que em todos eles [a iniciativa] partiu dos institutos. Projetos gigantescos e muito conhecidos no mercado surgiram dessas áreas. [...] Depois que a coisa está muito estruturada aí vai para área de negócio, como se o instituto tivesse que fomentar a ideia, provar que é boa, para depois a área de negócio pegar. Não é a área de negócio que está fomentando, ainda vem muito via instituto. (E1)

Há três principais clientes internos, pode ser a área de responsabilidade social, pode ser o instituto ou a fundação, ou a própria área de inovação e marketing. Quando vem a área de inovação e marketing, ela nunca está sozinha, ela já traz do lado a pessoa de responsabilidade social... E a onda do propósito nasce muito mais na área do negócio, como uma demanda, seja dos *stakeholders*, seja dos acionistas, seja dos consumidores, e o trabalho de inovação social (como eu comentei que é conceituado para nós) legitima qualquer propósito, ele realmente dá vida ao propósito, por isso que para mim essa demanda vem nascendo de todos os lados. [...] O importante é que todos estejam envolvidos, porque as fundações e a área de responsabilidade social têm muito conhecimento do social, e é um capital de conhecimento dentro da empresa, que tem que ser usado no momento em que o negócio está aprendendo como essas coisas funcionam. (E3)

Acho que a tendência é vir de áreas que já estão imersas nessas realidades, e os institutos e as fundações nascem muito com esse propósito, por isso é natural que venham deles os principais avanços. Contudo, é justamente isso que procuramos estudar (não temos uma clareza máxima sobre isso), é importante trazer isso e se aproximar das atividades principais da empresa, porque é ali que você começa de fato a ganhar cada vez mais escala, e fazendo sentido para a organização, ao invés de estar isolado no instituto ou na fundação. Acredito que as áreas internas começam a ver com bons olhos para trazer, puxadas mais pelas áreas de sustentabilidade, mas de inovação também, e ainda numa tentativa de criar, desenhar um modelo. (E5)

4.1.4 Fatores críticos

Em relação às características das empresas que estão se envolvendo com inovação social e fatores que facilitam e dificultam, ficou evidente que dois aspectos relevantes são a questão da cultura da empresa e da liderança. Em culturas em que o empregado sente mais abertura para se posicionar e propor novas ideias, que dá autonomia e permite erros, com estruturas menos hierárquicas e que permitam a integração entre diferentes áreas, percebe-se maior possibilidade de desenvolvimento de inovações sociais. Ademais, o envolvimento e a crença dos líderes, em especial alta liderança da empresa, é um fator importante para impulsionar e fortalecer iniciativas que requerem o envolvimento de diferentes partes da organização, então geralmente depende de um movimento *top-down*.

Outros aspectos internos que foram citados nas entrevistas incluem a existência de espaços para escuta do funcionário e ter uma área de inovação dentro da empresa que esteja

aberta a novas ideias, a participação em eventos e movimentos regionais e globais que discutem soluções socioambientais (como fóruns de impacto social, adesão ao Pacto Global, atenção a *benchmarkings* etc.) e as crenças e atitudes das pessoas, uma vez que a visão empreendedora de quem lidera a iniciativa na empresa pode ser essencial para o sucesso da iniciativa.

O que nós enxergamos é que vai depender muito da cultura que a empresa tem, ou seja, menos do *business* e mais da cultura. Assim, se ela é uma empresa que dá autonomia para os funcionários, que sempre apostou em inovações, sempre teve esse ambiente que propicia o erro, que dá um dinheiro para tentar um negócio que não necessariamente se compromete milhões do negócio; esse perfil de empresa tem avançado mais rápido, tem tentado mais rápido. (E3)

E um ambiente aberto para inovação, que esteja disposto, que tenha características empreendedoras, que é você olhar um problema e propor nova soluções, então esse intraempreendedorismo é fundamental dentro das organizações. E o fato de elas estarem abertas a escutar, ter esse poder, essa sensibilidade de sentir o externo, de escutar as demandas genuinamente e construir uma solução em conjunto. Essa noção de trabalho em rede, esse trabalho intersetorial de construir junto, e admitir que não temos a solução, criando espaços de inovações em que a comunidade esteja lá dentro, trazendo *insights*. [...] Estamos observando e trabalhando cada vez mais com estruturas menos hierárquicas, com mais autonomia para os funcionários, pois é uma questão muito mais da auto-gestão, de como as pessoas têm esse espírito empreendedor e de liderança (não o cargo de liderança, mas o espírito, o comportamento), e assim se estabelece muito mais atitudes mais conscientes e inovadoras socialmente e ambientalmente. (E5)

Eu vejo principalmente a escuta, porque muitas vezes o espaço para escutar o funcionário não é dado, e nisso as boas ideias vão morrendo. Também vejo que ter uma área de inovação facilita nas empresas, mas uma área que funcione realmente como uma área de inovação, porque não adianta ter a área só para ter. Sim, porque a área de inovação que eu vejo não é só aquela que pesquisa o que há no mercado e pronto, é uma que está disposta a escutar, que está disposta a ver o que faz sentido ou não, a propor temáticas, a ser proativa nesse sentido, e a colocar desafios dentro para incentivar a participação das pessoas. (E2)

Tenho a impressão de que ainda é um processo mais endógeno, e sinto que há um apoio forte da alta direção (e ele existe em todos os nossos casos). É de cima para baixo, mas não é um *top-down* que está desalinhado, que as pessoas de baixo só estão fazendo porque lhes foi mandado, no geral, elas acham que faz sentido. (E4)

No fundo, tudo são pessoas. Falamos de empresas, de sistemas econômicos, sistemas ambientais, mas no fundo nós estamos construindo ou desconstruindo tudo. Dessa forma, acho que a consciência das pessoas é um dos principais vetores. Como despertamos essa consciência para que cada atitude, seja de uma pessoa de alto escalão, seja de um funcionário de baixo escalão, tenha essa consciência de processos ou inovações que realmente farão diferença para as pessoas? (E5)

Adicionalmente, foram abordadas questões como o país de origem da empresa, o setor em que ela atua, se é uma empresa de venda direta ao consumidor ou se é majoritariamente de venda para outras empresas, mas não houve um consenso sobre a influência desses aspectos. Houve uma menção sobre maior abertura para inovações sociais em empresas brasileiras por questões relacionadas à autonomia e às necessidades sociais do país, contudo, outro

entrevistado mencionou que sua organização tem sido mais procurada para desenvolver projetos de inovação social por multinacionais. Foi levantado o aspecto de empresas que tem relação direta com o consumidor serem mais pressionadas, mas não houve grandes destaques em relação ao setor de atuação da empresa. Assim, percebe-se que os aspectos de cultura da empresa e apoio da liderança se sobressaem em relação a essas outras características de perfil geral das empresas.

As empresas americanas... são mais difíceis, porque o americano ainda tem uma cabeça mais puramente de *business*. As empresas que são brasileiras têm um terreno muito fértil. [...] E entre empresas europeias, vejo as que têm *headquarters* franceses... sentem uma abertura maior para trazer isso para cá também. [...] E estamos falando de segmentos (bebida, cosmético, financeiro e construção civil) totalmente diferentes, portanto isso tem menos a ver com o setor e mais a ver com a cultura. (E3)

As empresas que vejo são as mais B2C em geral, ou seja, essas empresas que têm mais pressão, seja de mídia, de visibilidade, do próprio consumidor, e dos mais variados ramos, mas são as que já têm um direcionamento progressista. [...] Aquelas empresas, algumas grandes, mas que têm uma estrutura que nós sabemos que é mais conservadora, não vimos nada nessa linha delas ainda. E [isso] nos mais diversos setores, acho que no financeiro é muito comum, na área de construção que eu falei agora, e essas de consumo, isso em termos de empresa. Institutos e fundações, os grandes e principalmente os ligados a empresas, em geral estão trabalhando com a pauta de inovação, ou estão tentando aprender. (E4)

Aconteceu de estarmos com multinacionais, porém, olhando ao redor, dessas que têm o perfil B2C (de consumo e etc.) não importa se é tanto se é multinacional ou se é nacional, ao meu ver não há muita diferença. Agora se é instituto ou fundação, é mais diferente, em geral eles não têm uma área de inovação, e muitas vezes eles são totalmente separados do negócio, então nesse caso é realmente numa "pegada" mais de distribuição de recurso de fomento financeiro. (E4)

Quanto aos aspectos que dificultam a concepção e implementação de inovações sociais, foram destacados mais aspectos internos, como a dificuldade de alinhamento e colaboração entre pessoas de áreas diferentes que possuem visões e metas diferentes, a falta de preparo ou visão estratégica das pessoas que atuam no campo social dentro da empresa, dificuldades regulatórias de investimento de impacto social e as culturas mais conservadoras, em que não há espaço para testes e erros. Alguns aspectos externos citados foram a falta de incentivos do governo e a pressão de mercados competitivos.

Um [dos dificultadores] é realmente essa barreira que as pessoas colocam para falar ou expor suas ideias, isso é um grande dificultador. Acho que a hierarquia muito engessada, que não tem essa conversa mais livre, e briga de egos. (E2)

A cultura do medo do erro, por isso que a palavra inovação cabe muito, quando falamos de inovação social, porque o medo do erro é uma coisa que barra qualquer inovação, não só a social. Essa cultura de que tudo é muito grande, tudo tem muito recurso, então o risco é muito grande,

assim, a primeira coisa que falamos para as empresas, principalmente para aquelas que estão desenvolvendo um negócio social próprio, é começa pequeno sem muito *commitment* de dinheiro, vai um pouco embaixo do radar até que as coisas se concretizem e virem algo que possa ser apresentado como um *business plan* de um recurso maior. Enfim, essa é, para mim, uma grande barreira, por isso que nas empresas que conseguem o *core business* ganha muito também, porque esse é um aprendizado que você leva para qualquer inovação, qualquer implementação de estratégia do *core business*, e isso nós emprestamos, como [empresa], muito do pensamento do empreendedor social. Se você não começar pequeno, tentando como formiga e tal, você não vai. (E3)

Há também uma questão até legal, muitas vezes, quando você está trabalhando no campo inovação você vai para *social business*, e em muitas empresas o jurídico proíbe, não existe jurisprudência, podem acontecer sérios problemas futuros por você investir em empresas com fins lucrativos, isso é um entrave bem básico que está sendo bastante discutido no campo. (E4)

A outra questão é incentivos de governo, de investimento mesmo, porque falta um apoio maior em cima disso. Acho que deveríamos ter programas focados nisso, com algum tipo de incentivo para inovação social, assim como temos para inovação como um todo, mais para inovação tecnológica, na verdade. (E1)

Dificultam, pressão competitiva, em setores mais competitivos a própria consciência é de competição e não tanto de colaboração. O ambiente competitivo afasta as organizações para colaborarem em questões sistêmicas, e esse é um problema. [...] O que pode dificultar isso é as empresas se fecharem, achando que têm a solução completa e que vão continuar existindo, porque não vão, elas vão tropeçar em algum momento. (E5)

4.1.5 Desafios e perspectivas futuras

Por fim, cabe destacar alguns desafios e perspectivas futuras que os entrevistados mencionaram a respeito do desenvolvimento de inovações sociais em grandes empresas. Uma questão importante refere-se à quebra de paradigmas que esse tipo de interação provoca, seja na questão dos produtos ou serviços que serão desenvolvidos com foco na resolução de uma questão socioambiental com qualidade semelhante a demais produtos, seja em relação aos ganhos de escala que não necessariamente ocorrerão tão rapidamente, ou seja quanto ao potencial de geração de impacto que pode ser exponencial. Isso requer não somente uma abertura das empresas quanto a mudanças em seus processos e suas expectativas, mas também um período de entendimento e aprendizagem.

E essa ruptura quando você fala do social é importante para gerar aprendizado, para gerar consistência, e muitas vezes, dentro das empresas, é difícil para o time já desenhar o projeto assim. Acha-se que porque é social tem que ser pior, ou tem que ter menos qualidade, e por isso que para nós é importante estar atrelado ao *core business*, porque qualidade é qualidade. [...] Vamos quebrando alguns paradigmas, o paradigma da escala, o paradigma de qualidade, da proposta de valor na verdade. [...] Essa é a maravilha do negócio social, a pessoa está pagando pelo que ela está recebendo, e eu tendo a achar que o impacto, quando ele começa a ganhar escala, é mais exponencial, e essa é uma curva que também pode ser um outro paradigma dentro da sua pergunta. No negócio social, ela é uma curva exponencial, em PG, não é em PA, por isso existe um período

em que a empresa está bancando em todos os sentidos, dinheiro, impacto, tudo pode dar errado, mas depois aquilo pode ser maior. Ou seja, existe um paradigma também do ponto de vista do impacto, não só do ponto de vista do negócio. (E3)

Outra questão que levanta preocupações é que a inovação social não represente mais uma “moda” para as empresas, mas que elas passem a se envolver com a temática quando isso realmente faz sentido para seu negócio e sem deixar para trás outros avanços que a empresa ou seu instituto/fundação possa ter construído e conquistado em sua atuação social.

Uma entrevistada destacou que a inovação social deve vir como algo adicional e não como substituição de programas e projetos que a empresa já desenvolve, uma vez que deve estar diretamente vinculada ao *core business* da empresa e, portanto, pode ser visto como um investimento de negócio. Assim, a adicionalidade é uma questão importante inclusive na questão da geração do impacto socioambiental, indo além da mitigação ou compensação de impactos negativos que a empresa gera.

Sempre fazemos essa discussão dura com o cliente para ampliar a sua autocrítica, porque inovação é moda, todo mundo quer "colar" na inovação social, e a partir do momento que vemos que se tem um caminho e se tem relevância em termos de impacto social, nós conduzimos o processo. Há empresas que chegam querendo algo nessa linha de inovação, mas não têm a menor ideia daquilo que quer, é mais porque é sedutor e bonito. Às vezes propomos inserir inovação social, porque vemos que isso tem muito a ver com a cultura da empresa, e às vezes nós recomendamos não focar nisso. [...] E é até uma grande preocupação nossa aqui o discurso do negócio de impacto; o quanto que o recurso vai começar a ser direcionado para os negócios de impacto e não necessariamente para organizações que estão fazendo trabalhos relevantes, [essa] mesma discussão de inovação social também a vivemos como crise aqui, não temos privilegiado abrir chamadas para negócio de impacto, procuramos convencer ou discutir com o cliente a possibilidade de, seja um negócio de impacto, seja um movimento da sociedade civil, que ambos possam se inscrever no processo. (E4)

Não acho que ele tem que excluir todas as estratégias que emitiram o impacto, ou que tenham um pensamento de economia circular, enfim, tudo isso é importante e deve continuar, o que nós trazemos é algo adicional a isso, que é trazer o negócio para pensar nisso também. Contudo, não pode ser algo separado. [...] Mas é uma grande oportunidade, porque dessa forma você está pulando para uma mobilização de recursos voltados realmente para investimento em negócios sociais, que não está saindo do bolso da filantropia. É isso que eu acho legal, nós não temos que nos posicionar como substitutos da filantropia, o que tem a ver com a sua outra pergunta, é uma evolução? É algo novo que nasce em paralelo para mobilizar ainda mais recursos. (E3)

Foram mencionados também desafios relacionados a dificuldade de comunicação e entendimento por parte do consumidor, falta de preparo das equipes internas para trabalhar com inovações sociais e receio de organizações sociais de se envolverem com empresas nesse sentido, transição de um ambiente de competição para um ambiente de colaboração (tanto internamente quanto com parceiros externos e até concorrentes) e dificuldade de se mensurar os resultados sociais e o retorno para as empresas.

O difícil é o externo, é o consumidor entender, porque até hoje essas ações foram atreladas à doação... Elas [as empresas] querem comunicar logo aquilo, porém como você comunica algo que ainda é tão pequeno? [...] É uma outra proporção, você não vai falar sobre um impacto tão grande, você vai falar de um impacto mais qualitativo. É com certeza algo de longo prazo, mas como você traz esse longo prazo para a comunicação do presente? (E03)

Acho que é um desafio mesmo. E não necessariamente as equipes que atuam com investimento social estão preparadas para trabalhar com inovação social. [...] Então há um despreparo muito grande do lado empresa, mas também há um despreparo do lado das organizações sociais em relação a inovação mesmo, muitas delas têm um olhar de querer se afastar disso... e de certa forma eles ficam à margem até dos recursos que existem por causa dessa tendência atual, por uma questão político-ideológica. (E4)

Contudo, ainda navegamos em incertezas, tanto de como mensurar o ganho social, e como conectar isso e isso ser percebido dentro da organização. Estamos nesse movimento de experimentação, e tudo é válido. Vamos entender como isso está acontecendo para potencializar. (E5)

Todavia, cabe ressaltar o otimismo dos entrevistados em relação ao crescimento dessas oportunidades para grandes empresas contribuírem para o campo de inovações sociais e desenvolverem uma postura mais proativa em relação a seus impactos, não apenas atuando na mitigação de suas externalidades negativas, mas também atuando na criação de valor social e ambiental para a sociedade.

O campo está crescendo, cada vez mais profissionais, vemos no mercado, vindo para a inovação social, para os negócios de impacto, então existe muitas pessoas talentosas indo para esse campo, que realmente está estudando e se aprimorando, trazendo uma lógica de negócio que está dando certo no capitalismo, porém, discutindo uma nova forma de fazer esse capitalismo, numa forma mais consciente. Eu sou muito otimista com relação ao que estamos construindo, mas não acredito que seja algo da noite para o dia. (E5)

Após esta primeira etapa de exploração do cenário do desenvolvimento de inovações sociais em grandes corporações, observou-se que é um campo ainda em estágio de formação, em que se observa um movimento de aproximação das grandes empresas à temática, porém ainda de forma tímida e com espaço para muitos avanços para alcançar a consolidação. Foram elencados diferentes caminhos e formatos de envolvimento com a temática, com exemplos de empresas que conseguiram avançar mais e outras que ainda estão em fases iniciais. Na etapa seguinte deste estudo serão apresentados mais a fundo os exemplos de algumas empresas mencionadas que aceitaram participar da pesquisa.

4.1.6 Síntese da análise dos dados – Etapa 1

Na primeira etapa de análise de dados, buscou-se apresentar uma visão ampla das oportunidades para corporações se engajarem no desenvolvimento inovações sociais, com base na perspectiva de organizações intermediárias que auxiliam grandes empresas nesse sentido, seja por meio de consultorias, por meio de eventos de divulgação, ou por meio da articulação de redes e de fortalecimento do ecossistema.

O Quadro 9 apresenta uma síntese da análise dos principais aspectos explorados nas entrevistas desta etapa.

Quadro 9

Síntese da análise da Etapa 1

Contexto geral
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimento recente • Empresas querem se aproximar, mas ainda não sabem como e nem o que significa • Momento de experimentação e desenvolvimento de protótipos
<p>Ecossistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Há um ecossistema de inovação social e as grandes empresas estão sendo convidadas a participar • É formado principalmente por negócios de impacto e organizações do terceiro setor que apresentam modelos inovadores de geração de valor socioambiental, mas ainda não possuem estrutura para crescer/escalar • O estímulo ao envolvimento de grandes empresas geralmente ocorre por meio de suas fundações e institutos • São formados grupos/redes de inovação social envolvendo grandes empresas • O trabalho em parcerias com outras organizações e outras grandes empresas fortalece o movimento
<p>Papel e potencial das empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • As empresas podem trazer expertises e competências, além de recursos financeiros, para contribuir na criação de novas soluções socioambientais • Podem trazer consistência e dar escala a soluções já existentes • Chamada para que empresas repensem sua posição de mitigação de impactos negativos para um papel proativo de geração de impacto positivo
Significados
<p>Conceito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há um conceito único, tanto para empresas em geral, quanto para as organizações que participaram da pesquisa • O enfoque maior está na maneira como são desenvolvidos os processos e no propósito dos resultados
<p>Relação com o <i>core business</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi ressaltada a importância da relação com o <i>core business</i> que as iniciativas de inovação

social em grandes empresas devem ter
<p>Foco na criação de valor compartilhado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destaque também para o conceito de criação de valor compartilhado como uma forma de tornar tangível o conceito de inovação social • Mas a solução ao problema social ou ambiental deve ser priorizado
Processo
<p>Diferentes formas de envolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa de sensibilização • Aceleração/potencialização setorial • Fundo de investimento de impacto • Negócio de impacto social ou projeto de criação de valor compartilhado próprio (concepção de novos produtos/serviços ou mudanças de processos na cadeia de valor)
<p>Exemplos de práticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um negócio de impacto por uma grande empresa • Fomento de iniciativas de outras organizações por meio de chamadas e prêmios para aceleração setorial • Projetos envolvendo público interno, a cadeia produtiva ou de fornecedores • Parceria entre grandes empresas concorrentes para ajudar a resolver uma questão socioambiental • Repensar do posicionamento geral da companhia • Desenvolvimento de produtos pensando em solucionar questões sociais ou ambientais
<p>Origem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destaque para a influência da liderança e de profissionais “chave” • Interesse proveniente de várias áreas (RSC, marketing, inovação, compras, etc.), mas principalmente de institutos e fundações empresariais
Fatores críticos
<p>Fatores facilitadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco em aspectos internos das empresas • Cultura organizacional mais flexível, aberta a proposição de novas ideias e tentativas, com maior integração entre áreas • Apoio e engajamento da liderança, especialmente da alta liderança • Existência de espaços de escuta do público interno, área de inovação com abertura, participação em eventos e movimentos regionais e globais, crenças e atitudes dos líderes da iniciativa
<p>Fatores dificultadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos internos: cultura mais conservadora, dificuldade de alinhamento e colaboração entre diferentes áreas, falta de visão estratégica de quem atua nas áreas relacionadas à responsabilidade socioambiental da empresa, entraves colocados pela área jurídica • Aspectos externos: falta de incentivos do governo e pressão de mercados competitivos
<p>Características gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> • País de origem da empresa, setor de atuação, se é B2B ou B2C parecem não ser fatores determinantes. Parecem influenciar, mas não há consenso nas opiniões dos entrevistados.
Desafios e perspectivas futuras
<p>Desafios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quebra de paradigmas e mudanças nos modelos mentais e processos internos • Engajamento real e quando faz sentido para a empresa, não apenas para fazer parte de

<p>tendências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforço da questão da adicionalidade e não substituição aos avanços que já foram feitos • Dificuldade de comunicação e entendimento por parte dos consumidores e das lideranças das empresas • Falta de preparo das equipes internas • Transição de ambiente de competição para ambiente de colaboração • Dificuldade de mensuração de resultados sociais e de retorno para as empresas
<p>Perspectivas futuras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendência de crescimento do campo • Pessoas mais engajadas de forma genuína com a temática

Fonte: elaborado pela autora.

Desta visão geral da análise dos dados, observa-se a relevância da temática ao mesmo tempo em que se verifica a necessidade de aprofundar o entendimento dos atores do campo para promover seu desenvolvimento. Assim, na etapa seguinte do estudo buscou-se conhecer melhor alguns dos exemplos mencionados e outros observados em eventos do campo para se obter mais subsídios para a discussão sobre inovações sociais no âmbito das corporações.

4.2 Etapa 2 – Prática de grandes empresas na incorporação de inovações sociais

Nesta segunda etapa da pesquisa, pretendeu-se examinar com profundidade exemplos da prática de grandes empresas na incorporação de inovações sociais. A partir da análise de entrevistas com profissionais de diferentes grandes empresas e de documentos oficiais, serão abordados aspectos relativos aos significados de inovação social, às origens e motivações de iniciativas desse tipo nas empresas, a exemplos de projetos, ao desenvolvimento do processo, aos fatores críticos que facilitam e dificultam, a aspectos levantados sobre mensuração e avaliação, bem como aos desafios e perspectivas futuras.

4.2.1 Significados

De maneira geral, foi possível constatar coerência com a visão apresentada pelos entrevistados na primeira etapa deste estudo, uma vez que a maior parte das empresas revelou envolvimento incipiente com a temática ou uma tentativa de aproximação. O termo inovação social mostrou-se ainda pouco utilizado no ambiente de grandes empresas, ainda que possam estar envolvidas com iniciativas nesse sentido.

[A empresa] tem passado por uma mudança grande nesse sentido do entendimento e de uma maturidade maior com relação ao tema de inovação social, que não necessariamente é chamado dessa forma. (C2a)

Não temos um conceito nosso, não temos isso definido, temos isso como prática. (C2b)

Acho que é um termo que ainda exige um pouco mais de aprofundamento para ter certeza se estamos falando a mesma coisa, quando falamos de inovação social. (C7)

Vejo possibilidade de começarmos a atuar de maneira mais presente com inovação social. Enxergo assim, porém, não usamos esse termo. (C13)

Não [utilizamos o termo], tentamos descomplicar a sustentabilidade, porque essa é uma barreira que identificamos como restrição ao desenvolvimento de novos projetos... nós usamos a linguagem do negócio, então, tento não usar os termos de sustentabilidade nos meus diálogos. Eles surgem depois, conforme se tem contato com a coisa, mas não uso a princípio. (C16)

Tanto na busca inicial nos sites das empresas e em suas comunicações oficiais, quanto nas entrevistas, ficou evidente que a maior parte das empresas não utiliza este termo ou a utiliza pontualmente e sem preocupação com a precisão conceitual. Há casos em que há cargos ou áreas com título relacionado a inovação social na empresa, porém quando questionados, os entrevistados disseram não empregar essa terminologia no cotidiano das atividades. Isso denota um desejo de aproximação da temática ao mesmo passo em que há certo receio em utilizar um termo que pode apresentar múltiplos conceitos e carregar diferentes significados.

Por outro lado, nota-se maior utilização do conceito de inovação social nas poucas empresas em que este está mais difundido e passa a ser mais utilizado, tanto para discussões internas quanto em apresentações e contatos externos. Entretanto, geralmente há uma discussão e conceituação própria do que significa inovação social para essas empresas.

Discutimos inovação social, porque [a empresa] a produz, mas tiramos o termo e adotamos "produzimos inovação do jeito [da empresa]", porque quando você trata de inovação social, já existe toda uma teoria em cima dela, e na teoria ela tem que ser reaplicada, inovação social para baixa renda, um pouco do Yunus ou seja, vem vários conceitos junto a esse termo. E nós nos inspiramos, lemos e fazemos do nosso jeito. (C9)

Sim [utilizamos o termo], temos usado até uma apresentação. A inovação [social] é resolver os problemas sociais em ambientes com altos níveis de incertezas. (C15)

Nas buscas realizadas em comunicações públicas das empresas, como websites e relatórios, quase não há menção do termo inovação social, que foi encontrado apenas em documentos de sete das dezesseis empresas pesquisadas (C2_Doc1, C3_Doc1, C3_Doc2,

C6_Doc1, C9_Doc1, C9_Doc2, C13_Doc1, C14_Doc1, C14_Doc2 e C15_Doc1). A menção ocorreu na maior parte das vezes em notícias ou textos de *blogs* dentro da página da empresa, na nomeação de uma área ou cargo, em relação aos institutos e fundações empresariais ou mencionando parceria com alguma organização que trabalha com inovação social.

Todos os nossos projetos de inovação social são cocriados com a participação de parceiros e comunidades locais. (C14_Doc2)

... nosso coordenador de inovação social... (C15_Doc1)

Laboratório de Inovação Social... É um espaço que construímos para viver descobertas e promover interações entre a [empresa] (sua estrutura, produtos, colaboradores) e a comunidade (pessoas e instituições). (C9_Doc1)

O Instituto [empresarial] de Inovação Social tem como visão contribuir para a transformação social, promovendo o empreendedorismo das futuras gerações, fundamentado em valores éticos, de cidadania e de sustentabilidade. (C3_Doc1)

Cabe destacar que em quase todos os casos não foi encontrada uma definição explícita do que inovação social significa para essas empresas, exceto em uma reportagem no *website* de um instituto empresarial. Neste caso, foi mencionado o conceito difundido pelo artigo publicado no periódico *Stanford Social Innovation Review* (Phills et al., 2008), reforçando novamente a adoção desta definição na prática do campo.

De acordo com a *Stanford Social Innovation Review*, uma das publicações mais conhecidas sobre o tema, Inovação Social é ‘uma nova solução para um antigo problema social. Uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável e justa que as soluções existentes, e que, prioritariamente, pode gerar valor para a sociedade como um todo ao invés de beneficiar apenas alguns indivíduos’. Esse tema é importante e tido com uma das bases dos programas do Instituto [Empresarial] e de outras organizações similares. (C6_Doc1)

Quanto aos significados atribuídos ao termo inovação social durante as entrevistas, foram considerados tanto conceituações feitas expressamente pelos participantes sobre a terminologia, quanto menções acerca de como as empresas materializam a concepção e implementação de novas soluções para questões sociais e ambientais em sua prática de negócios. A nuvem de palavras apresentada na Figura 6 ilustra as principais expressões associadas aos significados de inovação social que emergiram nas entrevistas.



Figura 6: Significados inovação social (elaborado pela autora a partir do *software NVivo 12*).

Ao observar expressões dos entrevistados acerca do que significa inovação social na visão deles ou de suas empresas, foi possível verificar a falta de unanimidade em relação ao termo. Alguns enfatizaram a questão do aproveitamento de competências da empresa para a geração de impacto social proveniente de uma relação mais próxima entre as áreas de sustentabilidade, RSC, institutos e fundações com os negócios.

Nós entendemos inovação social como um movimento, quando observamos o terceiro setor, ele tradicionalmente era um setor mais assistencialista, tinha um pensamento mais de assistência mesmo, e recentemente isso tem mudado bastante, com esse setor dois e meio, as empresas sociais, o empreendedorismo social, a inovação social, todos esses são termos que surgem desse híbrido do que é impacto social e o que é desenvolvimento de negócio. E inovação sempre foi um termo utilizado muito mais para produto para negócio do que para impacto social, e agora as coisas estão muito mais próximas e é possível utilizar ferramentas, métodos, metodologias de inovação para impulsionar os impactos sociais. São coisas que fazemos aqui, por exemplo, usar a metodologia do *design thinking*, usar a pessoa da área de inovação para participar do voluntariado do instituto, para desenvolver metodologias que usamos para o negócio para projetos de impacto social, e essa migração, essa convergência tem acontecido bastante ultimamente. (C2a)

É preciso que haja conexão com os negócios, porque a inovação por si só se justifica, e isso digo já trazendo para o campo de inovação social, essa inovação que traz o benefício social ao mesmo tempo que está de alguma forma conectada com o negócio. O benefício pode ser social, mas deve ter uma conexão com o negócio, deve ter um motivo para sermos os agentes dessa inovação e não qualquer outra empresa, ou seja, deve existir essa conexão com a nossa atuação. (C6b)

Outros já destacaram mais o aspecto do processo e das relações, ou seja, uma forma diferenciada de fazer negócios, considerando a interação com *stakeholders*. Adicionalmente,

percebeu-se o foco nos resultados da inovação social, como o valor social gerado e a solução de problemas, mas não necessariamente um novo produto ou serviço ou algo tecnológico.

E quando falamos de inovação social, precisamos colocar nessa definição a questão do propósito, do impacto, da geração de valor, de escala, ou seja, estamos falando em resolver os problemas reais de nossas consultoras num ambiente de alto nível de incerteza. (C15)

Temos o cacoete de associar inovação com tecnologia, e eu busco não fazer essa associação imediata, porque acho que inovação social não necessariamente perpassa por aspectos tecnológicos, pois é um jeito diferente de fazer, de se relacionar, então, nesse sentido, sim, já trabalhamos com inovação social, porque trabalhamos com ela sob a perspectiva de negócio, de estratégia de negócio, assim, já inovamos. É claro que existem outras frentes, outros aspectos a serem explorados, mas uma coisa que para mim é bastante emblemática é que inovação social não necessariamente diz respeito à inovação tecnológica. (C6a)

Não utilizamos esse termo, mas entendemos que a forma que [a empresa] faz a parte de projeto social é inovadora, porque em comparação a outros *players* desse ramo de energia, identificamos que no passado a forma de interação com as comunidades era muito rudimentar. [...] a inovação é incorporar esse respeito às comunidades que já existem ali, a transparência da informação, a abertura para ouvi-las e entender suas questões, o colocar-se no lugar delas. Acho que a inovação social é fazer parte dessa nova palavra que gostei muito que é ecossistema social, assim, a empresa tem que fazer parte desse ecossistema ambiental, social e econômico dessa comunidade na qual ela está interferindo. (C8)

O conceito de inovação social também pode ser relacionado ao contexto em que se analisa, uma vez que o que pode ser considerado inovador para uma organização pode não ser para outra.

É um termo para mim relativo, porque você pode ver inovação como só o que é disruptivo, e aí obviamente acontece menos; você pode ver inovação que em um determinado contexto é... mas para mim não é. Dessa forma, acho que é um termo que ainda exige um pouco mais de aprofundamento para ter certeza se estamos falando a mesma coisa, quando falamos de inovação social. Eu acho que trabalhar com negócio de impacto é algo extremamente inovador para o setor social, mas não necessariamente todo negócio de impacto é inovador. Então existe essa diferença. (C7)

Por outro lado, profissionais de áreas como inovação e marketing, que não estão envolvidos diretamente com o campo social, apresentaram perspectiva diferente. Uma das entrevistadas destacou o aspecto de trazer ganhos mútuos nas relações com a sociedade e os empregados, enquanto outro entrevistado destacou o aspecto disruptivo, distanciando o conceito de inovação social da prática de sua empresa. Percebe-se, nesse último caso, a valorização do aspecto da novidade e não necessariamente da geração de valor social.

Nunca usei, eu deduzo, que é usar da inovação para melhorar a questão da sociedade, do seu impacto e de suas relações e como você se relaciona. No ângulo da [empresa] é usar da inovação para trazer ganhos mútuos para a sociedade, porque na verdade eu sou sociedade também, todo funcionário da empresa é da comunidade. (C5b)

Não temos esse olhar pelo negócio de fazer uma coisa, como dizem, disruptiva, esse é o conceito da inovação disruptiva, que as pessoas acham que é a inovação radical, mas não é, noventa e nove por cento da população acha que é algo diferente, pegar pessoal que não têm acesso a um produto. A [empresa] em geral caminhou por solucionar problemas pela ciência, na minha leitura, e muitas vezes vai encontrar, sofisticar. (C3a)

Adicionalmente, buscou-se entender de que outras formas o conceito de inovação social se materializa na prática das empresas e que outros termos são utilizados. Nesse sentido, foram destacadas iniciativas que são relacionadas aos negócios da empresa e que ao mesmo tempo buscam gerar valor socioambiental, ressaltando a questão da criação de valor compartilhado.

Assim, juntando as duas coisas, você tem um processo de inovação muito forte na empresa em tecnologias que contribuem principalmente, mas não só, para a questão climática, portanto você tem conexão total entre inovação e sustentabilidade. (C4a)

O mais próximo do que você me perguntou são as iniciativas que têm a ver com o que chamamos de transformação, iniciativas conectadas ao *core* do negócio, que a partir dele promovem algum resultado positivo para sociedade e/ou para o meio ambiente. (C10)

Temos várias iniciativas organizadas em função do que chamamos de área de impacto do nosso propósito. [...] Nesse contexto, [a empresa] acredita que, e fazemos questão de falar, não trabalhamos com senso de responsabilidade social, mas sim com o conceito de valor compartilhado, porque existe intrinsecamente o entendimento que as partes se beneficiam, e, obviamente, com esse conceito temos uma sustentabilidade em qualquer iniciativa que possa ser começada. (C12)

Assim, inovação social está pautada basicamente em projetos, e eles alimentam toda a minha lógica de comunicação, mensagens, *storytelling*, e também marcas, porque indicamos oportunidades para que a marca possa se beneficiar dos seus propósitos que estão potencialmente sendo desenvolvidos pelos projetos em si. [...] Ele nasce do projeto duplo, unindo o sucesso econômico e progresso social, o que geralmente busco garantir no desenho dos projetos é que eles não sejam assistencialistas mas que, de fato, promovam um impacto importante na realidade em que estamos inseridos, em segundo lugar, precisamos garantir escala dos projetos, e em terceiro lugar precisamos garantir a saída do projeto. (C14)

Assim, um aspecto recorrente foi a necessidade de se relacionar com a estratégia da empresa. Esse movimento já vem ocorrendo nas áreas de responsabilidade social, institutos e fundações empresariais no sentido de aproximar a atuação social da atuação econômica da empresa. Mas o foco por vezes fica no âmbito do relacionamento com comunidades locais e licença para operar, ou seja, o vínculo com a estratégia do negócio ocorre mais como meio de

minimizar riscos nas operações da empresa, sem necessariamente utilizar de fato competências essenciais do negócio para a geração de impacto social positivo adicional.

Cabe ressaltar que esse envolvimento com *stakeholders* e preocupação com desenvolvimento local também pode ser muito benéfico, uma vez que aproxima a empresa da realidade em que se insere e provoca reflexão sobre seus processos e eventuais mudanças na forma como opera. Este é um possível caminho para posteriormente desenvolver iniciativas que vão além da minimização de impactos. Ademais, essa abertura e interação pode gerar tanto inovações internamente quanto tornar a empresa mais acessível a inovações provenientes das comunidades ou públicos com os quais interage.

A fundação já trabalha na estratégia junto com a área de negócios, então fazemos um diagnóstico social, e há todo um processo, e a fundação já está incorporada ao negócio. (C1a)

Dizemos aqui que atuação social não é filantropia, nesse caso, é estratégia de negócio. Faz toda diferença do mundo você trabalhar de forma planejada com a comunidade para que seu negócio prospere, para evitar riscos e para, enfim, alavancar oportunidades que existem. (C6a)

Observou-se que há ainda alguns casos em que a atuação social está mais distante e não conseguiu vincular-se aos negócios da empresa. Institutos e fundações que se originaram a partir de uma visão mais de investimento social privado por vezes encontram essa dificuldade de estabelecer esse vínculo. Isto ocorre por já terem programas consolidados em áreas consideradas prioritárias para atuação social no Brasil, como educação e saúde, mas que estão mais afastados e autônomos em relação aos negócios das empresas que os originaram.

Ou seja, estamos tentando entender onde encontrar essas conexões, porque, até então, o link está onde ele acaba sendo uma coisa um pouco ao acaso. [...] Então, eu diria que temos uma intenção muito clara de nos aproximar dos negócios, mas ainda estamos longe. (C7)

Já em outros casos, notou-se que as empresas perceberam que podem ir além e utilizar suas capacidades e recursos não apenas mitigando riscos ou impactos negativos que causam, mas sim utilizando seus negócios para gerar uma contribuição que vai mais longe, resultando em um saldo positivo (não apenas neutro). Essa questão da adicionalidade é importante na medida em que gera um círculo virtuoso, em que mais negócios geram mais impactos positivos. É possível observar um posicionamento de que a responsabilidade social das empresas deve estar atrelada à sua competência de negócios e que seus ativos enquanto grandes corporações são úteis e necessários ao desenvolvimento sustentável.

Esses são três exemplos de como buscamos promover a transformação para o Brasil a partir do negócio. Acho que essa é uma das primeiras crenças da [empresa], que precisamos e temos uma responsabilidade de poder utilizar essa força e esses conhecimentos, esses ativos [da empresa] para contribuir com a transformação da sociedade, ou seja, não só fazer coisas [pontuais] que também são importantes, mas a força, de onde realmente está a alavanca para poder ajudar com maior força e propriedade é a partir do negócio. (C10)

Esses dois grandes propósitos da empresa são realizados por meio do próprio negócio. E uma coisa importante é que nos dois casos, essa contribuição é feita por meio dos negócios, não é um programa de responsabilidade social, temos alguns programas, poucos, que estão ligados a esses dois, mas esses dois grandes propósitos da empresa são realizados por meio do próprio negócio. (C4a)

Ou seja, quando você olha a sua responsabilidade social através da sua atividade, você consegue ver muitas coisas, então são esses direcionamentos que nos norteiam hoje. (C9)

Garantir que façam sentido para o *business* do mesmo jeito que contribuam para a sociedade, e, assim, garantir que sejam sustentáveis no tempo, e que também terão impacto social positivo interessante, porque se não, são simplesmente pontuais. (C12)

A [empresa] passou a pensar seu modelo de negócio como uma aposta para melhorar o ciclo de vida que temos para trás da gôndola, o que acontece com os produtos antes de entrarem na gôndola, e o que acontece com eles para o consumidor, pautado em sustentabilidade, pautado em saudabilidade, mas principalmente impactando positivamente os ciclos ao qual eles estão relacionados. (C14)

Ademais, muitas empresas enxergam como oportunidades de negócio a resolução de questões socioambientais, ou seja, entendem que há demanda de mercado para produtos e serviços que promovam a criação de valor social e ambiental. Entendem, também, que a sustentabilidade do planeta influenciará diretamente no futuro de seus negócios, indicando uma visão de mais longo prazo.

Se queremos perdurar nos negócios e nas localidades, e que as sociedades perdurem precisamos resolver isso. E do outro lado, todo desafio é uma oportunidade de negócio, há quem chora e quem vende lenço, e nós preferimos vender lenço, e produzir aí produtos que atendem esses desafios da melhor maneira. Vemos isso claramente como uma oportunidade de negócio a demanda de impacto social positivo. (C16)

Essa nossa preocupação socioambiental levou à construção do plano de sustentabilidade, e ela influencia a concepção de novos produtos, pois toda nossa pesquisa e desenvolvimento está focada em achar soluções para situações que imaginamos para o futuro. [...] No plano, a visão apresentada é de que não podemos dissociar o crescimento do nosso *business* com o aumento do impacto ambiental e do social. (C13)

Acho que o grande segredo é não ser com um olhar de sustentabilidade e sim um olhar voltado para o consumidor, e uma mudança de estratégia da área de inovação a partir das mudanças do mundo. (C2a)

Esse aspecto da relação com o negócio é importante porque dá suporte ao que está sendo feito em relação ao impacto social, tornando-se algo mais vinculado aos resultados de negócio também. Desse modo, altera a visão de que a atuação social representa custos para a empresa e passa para uma visão de geração de receitas adicionais, garantindo a sustentabilidade dessas iniciativas no longo prazo.

E isso tem um significado importante, porque a [empresa] usa o conceito de valor compartilhado, a ideia é que isso não é feito com a sobra de recursos, depois da distribuição do lucro da empresa, isso tem um ganho muito relevante, porque você tem um círculo virtuoso, porque toda vez que a empresa vende mais ela está gerando mais impactos positivos. Assim você tem um reforço positivo do ambiental, do social e do econômico, que estão na mesma rota. (C4a)

Seguindo essa abordagem, observou-se que muitas empresas utilizam o conceito de criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011). Esta ideia de geração de valor social ao mesmo tempo em que gera retorno para a empresa facilita a defesa interna dessas iniciativas com outras áreas e até como justificativa para investidores. Por outro lado, é essencial que esteja atrelada a uma preocupação real de contribuição para a sociedade e o meio ambiente, caso contrário, poderá resultar na priorização de retornos financeiros e não necessariamente assegurar cumprimento do propósito.

Por um bom tempo, usamos o conceito de valor compartilhado principalmente para conversas internas, quando falávamos nas nossas marcas, como provocar as marcas e mostrar que impactos positivos podem sim estar ligados a impacto para dentro, usar o termo valor compartilhado é muito mais compreensível nesse sentido. Como fazer com que o crescimento da empresa possa gerar valor para a própria empresa, contudo também gerar valor de forma equilibrada para as pessoas que estão comprando ou para as comunidades que estão no entorno, então é mais esse entendimento conceitual de um amadurecimento do que significa impacto. (C2a)

Não trabalhamos com senso de responsabilidade social, mas sim com o conceito de valor compartilhado, porque existe intrinsecamente o entendimento que as partes se beneficiam, e, obviamente, com esse conceito temos uma sustentabilidade em qualquer iniciativa que possa ser começada... inclusive trabalhamos em conjunto com Michael Porter em 2011, 2010 na estruturação desse conceito, e hoje trabalhamos sob esse conceito de criação de valor compartilhado, de fato, minha área já é isso, e ela se estrutura dentro de áreas de impacto que estão vinculadas ao propósito da [empresa], de forma a garantir que façam sentido para o *business* do mesmo jeito que contribuam para a sociedade, e, assim, garantir que sejam sustentáveis no tempo, e que também terão impacto social positivo interessante, porque se não, são simplesmente pontuais. (C12)

Assim buscamos esses indicadores interessantes para nossa estratégia, não buscamos na primeira visão os indicadores sociais, mas normalmente eles dialogam com o conceito de valor compartilhado, por isso, temos um portfólio grande de projetos... muitos enxergam como uma externalidade positiva, mas como todo projeto que tenho aqui antes de tudo é um bom negócio, e sempre garanto bons negócios com impacto social, porque eles são mesmo. Existem bons negócios em que a própria pessoa do negócio precisa ser sensibilizada e com o andar do projeto ela passa a entender e tratar os dois indicadores com o mesmo valor. (C16)

Em suma, observou-se que a temática da inovação social tem sido cada vez mais presente nas grandes empresas, ainda que não se utilize este termo. Algumas empresas materializam a inovação em suas relações com os públicos de interesse, enquanto outras utilizam suas expertises de gestão para desenvolver soluções para questões sociais e ambientais. Seja porque acreditam genuinamente em seu potencial de criar valor para a sociedade, ou porque acreditam que podem ao mesmo tempo gerar mais negócios e garantir sua sobrevivência, o que se verifica é que existe uma reflexão acerca do papel das empresas e maior consciência de que a força dos negócios pode ser utilizada positivamente.

E quando digo resolver problemas, não estou falando de marketing, de comunicação de uma causa, estou falando de ir lá, investigar, pesquisar, entrar fundo no problema, buscar hipóteses e tentar escalar soluções. Não vejo perspectiva para as marcas que querem permanecer por mais tempo ficando fora dessa discussão. [...] A questão social tem um espaço muito grande que as grandes empresas ainda não ocuparam efetivamente, ou não entenderam a necessidade de, de fato, solucionar alguns problemas de seus clientes. (C15)

As empresas grandes globais como a [empresa] têm uma responsabilidade enorme, porque nossa escala impacta o planeta. Temos dois bilhões de consumidores, nós alterarmos uma embalagem de um produto para que gere menos impacto para o meio ambiente tem globalmente, em cadeia, uma repercussão enorme. (C13)

Esta responsabilização dos negócios pode ser um grande impulsionador para a incorporação de inovações sociais aos negócios de grandes empresas, pois passam a priorizar o desenvolvimento de novas soluções que atendam aos desafios sociais e ambientais enfrentados atualmente. Ao mesmo tempo, provocam mudanças em seu modo de conduzir as atividades empresariais visando sua perenidade no longo prazo.

4.2.2 Origem e motivação

Quanto à origem de iniciativas de inovação nas práticas socioambientais das empresas, procurou-se entender o histórico de atuação das organizações pesquisadas, marcos relevantes e como surgiram as iniciativas na busca de indícios sobre o que motivou as empresas a percorrerem esse caminho. Foram destacadas algumas influências de forma recorrente nas entrevistas como o engajamento da liderança, a pressão de demandas externas, questões de competitividade e a adoção de metas e indicadores socioambientais.

Em grande parte das falas foi possível perceber uma evolução gradual do envolvimento com questões relacionadas aos impactos das empresas na sociedade e no meio ambiente, corroborando a fala dos especialistas. Geralmente iniciou-se com uma visão mais assistencialista, em especial nas empresas com institutos e fundações. Assim, desenvolviam ações e projetos mais pontuais e de forma separada do negócio, usualmente relacionados a questões críticas para o país de modo geral, como educação e juventude.

Por muito tempo, a [empresa] teve um olhar de responsabilidade social sobre esse tema, assim como muitas outras empresas, um olhar mais assistencialista e não próximo ao negócio, e o instituto (que continua) mudou bastante a sua estratégia, ele basicamente investia em projetos de organizações sem fins lucrativos, projetos de educação e etc. (C2a)

Enfim, o instituto foi criado sob essa grande bandeira e, em determinado momento, o instituto trabalhava muito com causas... mas à medida em que a própria [empresa] foi mudando no sentido dos seus executivos passarem a ser profissionais, e os executivos das famílias passaram a ocupar lugares nos conselhos, o próprio instituto foi mudando a sua configuração, entendendo que havia um papel primordial da atuação social, que tinha que ser conectado ao negócio. [...] O instituto passou a trabalhar com os seus negócios, conectando a atuação social aos negócios, entendendo que não existe um negócio próspero, uma empresa próspera num território falido. (C6a)

A partir desse envolvimento inicial, estruturaram-se projetos mais robustos, que ganharam espaço nas empresas na medida em que foram desenvolvidas ferramentas e metodologias, não somente trazendo bons resultados sociais, mas também revertendo em retorno de imagem para as empresas. Assim, inicia-se um processo de aproximação dessas iniciativas sociais aos negócios das empresas, reavaliando o foco dos projetos, bem como expectativas de continuidade no longo prazo e consistência nos resultados gerados.

Sempre tivemos uma cultura muito forte de investimento social privado, se fizemos algo de filantropia foi pontual e para atender agendas urgentes ou emergentes de diferentes gestões, mas nosso grande diferencial foi o investimento social privado, que entendemos como programas contínuos com orçamentos, estratégias e mensurações, então, sempre foi algo forte que permanece. Isso não mudou, só avançou para aproximar com o negócio, para conectar mais, para atuar em lugares de trabalho do negócio. (C10)

O que causou essa mudança e como ele [o líder global] convenceu as pessoas foi com uma proposta que era que precisamos fazer isso para sobreviver, e que existe também uma oportunidade de *business*, pois já fazemos isso e faz parte da nossa maneira de fazer negócios, contudo, não está tão conectado, já que era uma coisa muito mais de caridade, de visão socioambiental e não de negócio sustentável, portanto foi um passo além, pois o *business* passou a estar conectado a isso. (C13)

Todo ano eu, enquanto gestora, passo o chapéu negócio a negócio para contribuir. E para eles tirarem o dinheiro para colocar no chapéu o que a fundação está fazendo deve fazer sentido para ele, negócio a negócio. Então, precisamos, até mesmo pela sobrevivência da fundação, estar próximos deles. (C7)

Esta aproximação da atuação social com os negócios da empresa é um fator importante para seu avanço, uma vez que pode estimular reflexões sobre a forma como os negócios são desempenhados e fomentar trocas de recursos e conhecimentos, favorecendo tanto o próprio negócio quanto o impacto social promovido. Assim, abrem-se portas também para o desenvolvimento de inovações socioambientais, posto que essa interlocução provoca a necessidade de novas soluções que sejam capazes de satisfazer os dois lados.

A mudança toda começou com um olhar de *business* e de um entendimento de que precisaria ser feito um mergulho maior, e uma conexão maior com essas pessoas... e esse processo todo levou a concluir que não se estava falando somente de consumo, não é só um público consumidor, são pessoas com vulnerabilidades sociais grandes que estavam com um poder aquisitivo maior, mas isso não quer dizer que a situação de vida delas de forma geral era boa, e que para uma empresa ser mais próxima dessas pessoas ela precisaria ser relevante para a vida delas. [...] Esses *insights* começaram a gerar um pensamento mais novo. [...] Portanto mudou muito a nossa forma de falar, tanto em conteúdo quanto em forma. [...] Tudo que parece só uma forma e, por isso, não alteraria conteúdo, muda bastante a nossa forma de agir. Hoje estamos no que chamamos de *shape the business*, porque nossa área é responsável por modificar a forma do negócio para diminuir o impacto negativo e potencializar os impactos positivos, e a nunca conseguiremos fazer isso com projetos isolados, conseguiremos fazer isso se mudarmos a forma que fazemos negócio. (C2a)

Os avanços que tivemos foram nessa linha de como conectamos mais com o negócio, não para ganhar, para buscar retorno para ele, mas para compor uma atuação mais sólida e encadeada que flua melhor. [...] Assim, as escolhas que fizemos foram mais para focar e fazer crescer aquilo que, de fato, tem muito mais conexão com a essência, com os ativos e que pode contribuir mais com o ecossistema de tudo que fazemos. [...] Por isso, trabalhamos junto à equipe de estratégia para definir a estratégia de sustentabilidade para a [empresa] e não mais para a área de sustentabilidade, porque tem essa diferença de estratégia da área, mas a ideia é como esta [empresa] aborda as questões socioambientais, e essa foi a estratégia que definimos e, dessa forma, temos metas de desembolso, de várias questões ligadas a esses pontos, obviamente desenvolvendo outras métricas. (C10)

É importante ressaltar que existem algumas diferenças entre as formas como as empresas desenvolveram essa conexão entre a atuação social e os negócios. Nos casos acima, observa-se uma vinculação mais profunda, em que há um olhar de como utilizar os conhecimentos e ativos da empresa para causar maior impacto social.

Contudo, em outros casos percebe-se uma conexão mais territorial ou em relação à temática de atuação da empresa, ou seja, por meio do desenvolvimento de um relacionamento positivo com as comunidades ao redor de unidades da companhia, ou por meio do foco no mesmo campo de atuação dos negócios. Esta forma de atuação passa a fazer mais sentido para a empresa do que ações que antes eram desenvolvidas sem um objetivo comum que estivesse relacionado aos objetivos empresariais. Entretanto, a proximidade territorial e na temática de

atuação da empresa não necessariamente gera intercâmbio de experiências e práticas entre os negócios e os projetos sociais, uma vez que estes não estão de fato atrelados à atividade corporativa principal e podem ser executados de forma separada.

Até porque a presença territorial da [empresa] é muito grande, sabemos onde existem as plantas, onde temos unidades de negócio, o desenvolvimento econômico é necessariamente gerado, agora a forma como esse movimento acontece determina se a empresa encontrará um ambiente saudável e próspero para que seu próprio negócio também prospere. Assim, encontramos um nicho pensando na presença territorial da [empresa], e entendendo que o desenvolvimento dos territórios onde existem as empresas é necessário e crucial para o bom desempenho e desenvolvimento dos próprios negócios. (C6a)

Então hoje a fundação tem uma atuação muito mais aberta, e o *link* realmente com o negócio é essa questão de transformação do território que acreditamos ser através das pessoas. É nisso que definimos nosso modo de fazer. (C1a)

Em 2013 já estávamos muito mais alinhados, e desenvolvemos nossos quatro pilares de atuação, que um deles é a parte de ciências e tecnologia, o desenvolvimento da ciência. E o que percebemos? É até interessante, porque colocamos nossa área técnica à disposição do desenvolvimento da tecnologia social, temos aqui um centro de desenvolvimento de produtos, mais de cem engenheiros de aplicação ou desenvolvimento, porque existe uma carência, principalmente para o aluno do ensino do ensino médio, de interesse pela ciência, então queremos despertar essa curiosidade pela ciência e depois explicar a razão do que eles está aprendendo. (C3b)

Diferente dos casos em que se relatou uma incorporação gradual da responsabilização por questões socioambientais, foram apresentados também exemplos em que o entendimento da função social já vem desde o início da empresa ou que faz parte dos valores da empresa. Ao longo do tempo essa compreensão foi sendo expressa e materializada de diferentes formas, influenciada principalmente por aspectos internos, como a crença e o engajamento de líderes, mas também por pressões externas de legislação, dos consumidores, de mercado, entre outras.

Fica evidente nesses casos uma abordagem da atuação socioambiental mais estratégica e considerando o longo prazo, o que influencia a maneira como os negócios são feitos, e por consequência produtos e serviços vendidos pelas empresas, não apenas os projetos sociais desenvolvidos. Ademais, em organizações cuja inovação é uma competência relevante, abrem-se mais oportunidades de aplicação dessa competência nas práticas socioambientais, o que pode impulsionar a geração de inovações sociais. Decerto essas corporações também passaram por evoluções e mudanças na abordagem da temática, entretanto, o enraizamento da crença ou valor de que a empresa tem um propósito que vai além da geração de retorno financeiro para seus sócios facilita uma atuação socioambiental mais abrangente, consistente e duradoura.

Enfim, essa nossa preocupação socioambiental levou à construção do plano de sustentabilidade, e ela influencia a concepção de novos produtos, pois toda nossa pesquisa e desenvolvimento está focada em achar soluções para situações que imaginamos para o futuro. [...] No plano, a visão apresentada é de que não podemos dissociar o crescimento do nosso *business* com o aumento do impacto ambiental e do social, é uma gráfico em que temos a curva de crescimento junto com o crescimento exponencial dos impactos, entendemos que precisamos crescer, e vamos crescer, mas ao crescer, melhoramos a vida das pessoas e suas condições de vida, e melhoramos o meio ambiente, porque se não, não haverá planeta, nem pessoas para vender os produtos. (C13)

A [empresa] passou a pensar seu modelo de negócio como uma aposta para melhorar o ciclo de vida que temos para trás da gôndola, o que acontece com os produtos antes de entrarem na gôndola, e o que acontece com eles para o consumidor, pautado em sustentabilidade, pautado em saudabilidade, mas principalmente impactando positivamente os ciclos ao qual eles estão relacionados. (C14)

A área de sustentabilidade criou a visão de sustentabilidade 2050, ou seja, são compromissos e metas, enfim, o que a [empresa] quer para 2050 em termos socioambientais. (C15)

Existe uma série de outros fatores, mas os dois maiores são esses, dá dinheiro e acreditamos que para fazer [os produtos] deve ser para um futuro mais sustentável, e esse é um valor da empresa... E quem não compartilha desses valores não será feliz trabalhando aqui. E a sustentabilidade está no meio disso. (C16)

A influência de líderes que acreditam no papel e potencial de suas empresas em relação ao desenvolvimento sustentável foi um dos aspectos internos mais relevantes para motivar a inovação social, enfatizado em várias entrevistas. Essas lideranças não trazem somente o discurso, mas também planos e estratégias de engajamento dos negócios nessa direção, assim como compromissos e metas de longo prazo e promovem a articulação interna e externa necessária para potencializar o movimento. Ao mesmo tempo em que fornece um direcionamento mais focado e parâmetros para a atuação socioambiental da empresa, também pode estimular e propiciar abertura para iniciativas inovadoras nos âmbitos das diferentes localidades e áreas da organização.

O CEO global da empresa fala de sustentabilidade o tempo todo, inclusive todas as comunicações dele sempre falam de sustentabilidade, existe muito treinamento, sempre um reforço disso, de sustentabilidade como negócio. (C4a)

O plano de sustentabilidade apresentado pelo [líder global], que resumia as preocupações socioambientais da empresa, era respaldado em grande parte nesse aprendizado dessa experiência de mais de cem anos de companhia, e ele conceituou de maneira mais clara essa vocação do negócio. E, obviamente, ele passou a estudar para construir um plano de sustentabilidade, pois foram quase dois anos de preparação para o lançamento, incluindo escutas com líderes comunitários do mundo inteiro, formadores de opinião na área socioambiental... [...] Por isso, o plano chegou, e o mostramos para os acionistas e eles acreditaram que essa era a única maneira viável a longo prazo de fazermos negócio, porque se não tivéssemos um plano de sustentabilidade

que ajudasse a endereçar as principais questões nos mercados nos quais atuamos, não teríamos condições para operar com lucratividade no futuro. (C13)

Começam em 1972, quando o então presidente disse que a empresa tem que sim buscar o rendimento econômico, mas obrigatoriamente se vincular ao progresso social, nasce então o nosso DNA, que conhecemos aqui como *Dual Project* (Projeto Duplo). (C14)

É uma constatação e uma crença do nosso *board*. Existem esses dois lados, os nove *board members*, incluindo nosso CEO, acreditam que isso é um valor, e esse é o ponto um, em segundo lugar, as pesquisas que temos feito e os sinais que temos recebido do mercado comprovam que isso é rentável. (C16)

Temos um líder de sustentabilidade, que é uma pessoa muito respeitada no mercado, ele é pioneiro de sustentabilidade... ele foi presidente do Pacto Global por muito tempo, e ele tem um poder de articulação interno muito alto, ele é muito respeitado e querido pelas pessoas, então, ele consegue fazer uma articulação legal. Às vezes, precisamos de determinadas pontes, articulações e podemos contar com ele para nos ajudar, e as pessoas o escutam. Ou seja, temos uma liderança engajada e engajadora. (C11)

Vale destacar o exemplo de uma empresa que passou por um processo mais profundo de repensar a companhia como um todo, influenciada por seu líder. Essa reflexão originou mudanças em posicionamentos da empresa, que resultaram na revisão de diversos aspectos, como o portfólio de produtos avaliando seus propósitos, a origem e processamento de suas matérias-primas, a relação com os empregados, a logística de distribuição e entrega de seus produtos, entre outros. Assim, a liderança mostrou-se peça-chave, pois promoveu um processo profundo de mudança, abrindo espaço para uma nova forma de atuar e a promoção de inovações sociais.

Quando começamos a olhar o tema em 2007, utilizávamos o termo sustentabilidade, percebemos várias coisas nesse contexto, porque a [empresa] se fez uma pergunta, se ela não existisse mais o que o mundo perderia? E ela se deu conta que o mundo perderia muito pouco, porque ela só vendia produtos e gerava lucros para os seus acionistas, e isso é muito pobre para ser uma indústria. E a segunda pergunta foi qual o papel de uma indústria realmente? E nos demos contas que estávamos sendo uma indústria que não estava agregando muito, então, quando colocamos o termo responsabilidade social, ampliamos nosso olhar nesse contexto. [...] A partir disso, começou um movimento novo na [empresa], um posicionamento diferenciado em que a responsabilidade social é no dia a dia... E isso nos levou a vários posicionamentos em diferentes níveis e a olhar o que estamos fazendo realmente. E uma das coisas que descobrimos em nossa caminhada é que normalmente as indústrias fazem para as pessoas, e não com as pessoas, e quando você começa a fazer com as pessoas, você realmente atende a uma necessidade, e você começa a assumir um papel como indústria nessa sociedade para agregar valor.[...] Foi mais uma inspiração dele [o líder], porque ele é uma pessoa muito espiritualizada, não religiosa, e ele é conectado pelo respeito e relacionamento com as pessoas e o respeito pela natureza, e ele vê as coisas conectadas. [...] E ele não queria mais esse modelo, ele queria viver, ser outro modelo que realmente agregue valor, porque é pobre ter uma empresa que só gera lucro para mim, ela tem que gerar valor para a sociedade, se não, não fazia mais sentido para ele. (C9)

Uma das formas de materialização dessa visão diferenciada dos líderes da companhia e encorajamento de ações no âmbito do dia a dia dos negócios, ocorre por meio da determinação de compromissos e indicadores de mensuração ao longo do tempo. Assim, são traduzidas as estratégias de longo prazo em práticas e iniciativas que podem e devem ser desempenhadas no cotidiano corporativo. Esse fator também motiva a elaboração de novos produtos, serviços e processos dentro da perspectiva de geração de impacto socioambiental positivo.

Até hoje conseguimos imprimir isso por meio de metas vinculadas a bônus variável, em que o impacto social precisa ser considerado nas nossas ações. Para você ter uma ideia, toda liderança em todos os anos tem uma meta vinculada a impacto social, seja equidade de gênero, ou de salário no modelo de liderança, e cada ano é uma coisa que o RH define e nós temos essa obrigatoriedade. (C14)

E outra grande questão, outra grande mudança que vem do ano passado é colocar metas, objetivos, buscando mensurar através de outros tipos de indicadores que não sejam só os tradicionais, e em tudo isso buscar que nossas áreas de negócios também falem com esses indicadores. (C10)

Se eu tenho que vender mais produto, na minha linha de P&D, sessenta por cento do que eu tenho hoje no *pipeline* gerará um *accelerator* nos próximos cinco anos, então, toda a empresa está direcionada para isso, para ter mais produtos sustentáveis nos próximos anos e direcionando o mercado para isso. (C16)

Além dos aspectos internos, é importante citar alguns fatores externos que também foram destacados pelos entrevistados como motivadores ou influenciadores de mudanças na forma de desempenhar social e ambientalmente. A adesão a movimentos e direcionamentos globais de sustentabilidade para empresas foi mencionado como impulsionador de iniciativas socioambientais, uma vez que fortalece a importância de uma atuação mais responsável no âmbito dos negócios. Diversas empresas mencionaram a adesão ao Pacto Global e a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como referência para suas ações, demonstrando a importância de movimentos mais amplos que deem respaldo a uma abordagem socialmente responsável.

Outra coisa importante é que os negócios da [empresa] são orientados, e são medidos também, sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável. A empresa faz parte do Pacto Global, o CEO da empresa é membro do conselho do Pacto Global, e organizamos nossos negócios a contribuir com os ODS. (C4a)

Logo que os ODS foram lançados em 2015, começamos em 2016 um trabalho com o apoio de uma consultoria externa para entender como o curso natural dos negócios da [empresa] ajudava ou atrapalhava o alcance desses dezessete objetivos, e daí tivemos um extrato inicial bastante interessante sobre tudo o que já alavancávamos ou teria que reforçar em termos de mitigação de

impacto, então isso para nós foi a primeira parte. E em 2017, começamos a fazer um trabalho mais específico de engajamento com o Pacto Global para entender como conseguiríamos incorporar isso dentro da nossa estratégia corporativa. (C5a)

Foram mencionadas também algumas fontes de pressões externas, como clientes, o mercado, investidores, comunidades do entorno das unidades, escassez de recursos naturais, entre outros. Além disso, a participação em eventos com temas relacionados a impacto social e em movimentos setoriais foram apontados como influenciadores de abordagens mais inovadoras, posto que apresentam e colocam em discussão iniciativas de referências no campo prático, bem como questões mais filosóficas e subjetivas, provocando reflexões mais profundas.

Sim, cada vez mais, porque temos agora esse despertar da consciência, e o consumidor está pedindo isso cada vez mais, portanto, quem não está conectada está perdendo também uma oportunidade de negócio. (C12)

Recebo pressão muito forte do mercado, acionistas e investidores, para que entremos numa trilha cada vez mais propositiva e positiva, e como fazer negócio endereçando impacto positivo para a sociedade e para o meio ambiente; e dos clientes, isso acaba sendo uma provocação constante que a [empresa] recebe. (C5a)

E isso pressupõe que não teríamos, e não teremos para algumas coisas, matéria-prima, porque não haverá água, porque as temperaturas do planeta mudarão, e o clima mudará, e haverá um impacto enorme na cadeia de agricultura e pecuária, as mudanças climáticas impactam enormemente no consumo dos nossos produtos além do fornecimento. Cem por cento dos nossos produtos precisam de água para ser produzidos, e no consumo a grande maioria também, porque você não faz uma comida sem água, nem limpeza da casa, nem lavanderia, no futuro pode ser possível sem ou com pouco consumo de água, portanto, se não controlarmos, por exemplo, a questão da água, não teremos como vender nossos produtos, pois as pessoas não terão como consumir. (C13)

E também há um movimento global que está partindo para essa ideia de economia compartilhada, de inovação aberta, então acho que é uma combinação de todos esses fatores. (C4b)

Acho que vem muito de *inputs* de fora, somos muito incentivados a participar dos eventos globais nos seus temas, desde daquele evento da ONU de mudanças climáticas, a COP, até fóruns mais simples, como GV-CES, BISC. (C11)

Tais pressões externas também afetam a questão de competitividade da empresa seja frente aos seus clientes, seja frente a seus investidores. Algumas empresas já perceberam que a responsabilidade que têm sobre a sociedade e o meio ambiente podem impactar diretamente em seus resultados e na continuidade de seus negócios no longo prazo. Logo, pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas que efetivamente conseguirem incorporar esses

aspectos não somente em sua forma de atuar e lidar com a sociedade, mas também por meio de seus produtos e serviços, caracterizando-se como oportunidade de negócio.

É uma questão da liderança, mas ela também é provocada quando estamos falando de um mercado que é consolidado, no mercado [do setor] as grandes marcas não crescem mais dois dígitos, elas já estão estruturadas, então, há uma provocação natural por inovação, em termos de modelo de negócio, ou de serviços, porque em termos de produto para o consumidor não existe uma discrepância absurda de qualidade de uma marca para outra, obviamente que existe o elemento da biodiversidade, do cheiro, da embalagem, porém, não necessariamente é inovação. A partir do momento que o modelo de negócio fica mais atraente, você tem uma chance de ser mais próspero no longo prazo, é por isso que vem essa provocação da liderança... e isso move a companhia, se não ninguém sobrevive. (C15)

Nós medimos a reputação corporativa, e tem aumentado ano após ano, e o Brasil, de todos os países da América Latina, foi o que mais cresceu, então, já estamos no patamar [de outra empresa] em relação à reputação corporativa, o que para nós é uma conquista, pois é muito esforço e dedicação. (C2b)

É uma empresa cotada em bolsa, e esses dados são uma das maneiras com as quais a empresa define seu valor de mercado, até o próprio cumprimento do plano de sustentabilidade. [...] Assim, outro aprendizado é que as empresas ficam mais lucrativas, porque quando o consumidor tem mais simpatia, é mais fiel. [...] Além disso, percebemos que esses produtos com propósito tanto ambiental quanto social têm um crescimento mais rápido do que os demais, e costumam, porque com certificação em busca de fornecedores mais resilientes em crise, gerar uma margem melhor, pois o custo é menor, o que permitem que eles sejam mais competitivos de maneira geral. Então, crescimento de vendas e competitividade são outro motivo, e não tenha dúvida que nossos acionistas cobram crescimento para ver a remuneração que estão tendo, o jogo é o mesmo para todo mundo, porque quer queira, quer não, o acionista quer o lucro no final, e se existe uma empresa convencional com mais lucro, ele quer que seja equiparado. É uma pressão grande feita por eficiência e por acelerar algumas práticas. (C13)

Além disso, as classificações no *Dow Jones Sustainability* trazem mais retorno, e sabemos que empresas que têm melhor gestão de sustentabilidade, têm melhor gestão, portanto, têm uma eficiência produtiva maior. (C16)

Dessa maneira, foi possível observar que a origem e motivação para que as empresas incorporem inovações para a geração de impacto socioambiental pode advir de diversos fatores. Enquanto algumas empresas passam por processos mais longos de compreensão de seu papel mais amplo na sociedade e vinculação de seus projetos sociais com os negócios, outras já possuem um propósito mais claro em sua missão, o que permite a integração da perspectiva de sustentabilidade à estratégia corporativa, impulsionando a elaboração de novas soluções para questões sociais e ambientais.

Além do contexto histórico de cada organização, foram destacados aspectos internos e externos que influenciaram, sendo a questão do comprometimento da liderança com a temática um elemento de vital importância. Complementarmente foram citados a adoção de compromissos e indicadores socioambientais, bem como influências de movimentos globais e

pressões colocadas por consumidores, investidores, comunidades, que podem estabelecer condições de competitividade para as empresas. Assim, algumas empresas passam a entender que o desenvolvimento de soluções para questões da sociedade e do meio ambiente utilizando suas capacidades de gestão pode configurar uma oportunidade de negócio e um diferencial competitivo.

4.2.3 Exemplos de práticas

A partir de diferentes motivações, as empresas e/ou seus institutos e fundações estão desenvolvendo iniciativas com o objetivo de gerar novas soluções para as questões sociais e ambientais. Assim, neste item serão analisados os principais projetos com a finalidade de discutir suas características.

Foram citadas nas entrevistas e documentos diversas iniciativas desenvolvidas nas empresas analisadas, mas para este estudo optou-se por selecionar 26 exemplos a fim de ilustrar e aprofundar nos aspectos de semelhança e diferenciação, bem como identificar diferentes níveis de incorporação de inovações sociais aos negócios. Foi escolhido ao menos um projeto por organização, mas em alguns casos há dois ou três exemplos provenientes da mesma empresa e/ou de seu instituto ou fundação.

Essas iniciativas foram analisadas sob diversos aspectos, utilizando tanto informações provenientes das entrevistas com as empresas e com os especialistas, quanto documentos que pudessem adicionar informações relevantes. A análise buscou identificar padrões que possibilitassem a elaboração de relações entre os diferentes aspectos. Assim, percebeu-se que a conexão direta ou indireta com os negócios da empresa poderia ser um aspecto importante para estabelecer tais relações.

Nesse sentido, optou-se por apresentar as ações divididas em blocos de acordo com a relação entre seu propósito e as atividades essenciais do negócio (*core business*). Para cada bloco será exibido um quadro descritivo, apresentando brevemente a iniciativa, seu foco principal, as áreas da empresa envolvidas e parcerias externas, e como se dá a relação com os negócios da empresa. Além dessas informações, foram observados aspectos como a fase de desenvolvimento do projeto (se está em concepção, em piloto, em operação ou em consolidação) e a utilização de critérios de seleção para os projetos, que serão abordados de forma mais geral na análise.

Quadro 10

Exemplos de iniciativas relacionadas ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial

Breve descrição	Foco principal	Áreas envolvidas e parcerias	Relação com o negócio
Projeto de ação comunitária da água para comunidades rurais, por meio de infraestrutura e organizações comunitárias para a implantação de modelos autossustentáveis de acesso à água	Acesso à água para comunidades rurais	Projeto do instituto empresarial Parceria com organizações sociais	Temática da água
Projeto de fomento a organizações sociais, <i>startups</i> e instituições de ensino e pesquisa com projetos sobre alimentação por meio da abertura de edital para fornecimento de suporte técnico e financeiro	Iniciativas relacionadas à alimentação saudável, segura, sustentável e acessível	Projeto da fundação empresarial	Temática da alimentação
Projeto de premiação de inovação e tecnologia social para estudantes universitários, incluindo acompanhamento e mentoria dos selecionados	Empreendedorismo para jovens universitários e viabilização de tecnologias sociais acessíveis	Projeto do instituto empresarial Parceria com organizações sociais	Temática de inovação e tecnologia
Projeto de acesso à água potável, geração de renda e desenvolvimento local em comunidades do entorno dos empreendimentos, por meio da implantação de poços e equipamentos dessalinizadores e formação de tanques de criação de peixes com os efluentes, bem como capacitação da comunidade para operar o sistema de forma independente	Acesso à água potável, geração de renda e desenvolvimento local em comunidades do entorno dos empreendimentos	Projeto da área social da empresa Parceria com BNDES, associações e organizações locais	Desenvolvimento territorial
Projeto de empregabilidade de jovens por meio da construção de centros de capacitação em comunidades de baixa renda para compartilhar conhecimentos da área de administração para jovens no primeiro emprego	Empregabilidade para jovens de comunidades de baixa renda	Projeto do instituto empresarial Parceria com organizações sociais, fornecedores e outras empresas	Desenvolvimento territorial e entendimento do público alvo como potencial consumidor
Programa de fomento ao desenvolvimento de negócios inclusivos em municípios com fragilidades econômicas e sociais próximos a unidades da empresa (em um dos casos o resíduo gerado pela produção da cooperativa servirá de insumo no coprocessamento em uma das fábricas da empresa)	Geração de trabalho e renda em comunidades com fragilidades econômicas e sociais	Projeto do instituto empresarial com envolvimento de áreas do negócio Parceria com BID	Desenvolvimento territorial, mas pode auxiliar no desenvolvimento da cadeia de valor (futuros fornecedores)
Projeto social com jovens em situação de vulnerabilidade social desenvolvido em conjunto com projeto interno de inovação e intraempreendedorismo, por meio de incubação/aceleração de ideias desenvolvidas pelos jovens com a aplicação de metodologias de <i>startup</i> já utilizadas na empresa	Empreendedorismo social para jovens em situação de vulnerabilidade	Projeto da fundação empresarial em conjunto com a área de inovação da empresa Participação de voluntários da empresa	Desenvolvimento territorial e envolvimento da área de inovação e voluntários

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas e documentos coletados.

Os projetos destacados no Quadro 10 se assemelham por terem uma ligação mais indireta com as atividades essenciais da empresa, sendo fundamentalmente por meio de uma temática comum ao segmento de sua atuação ou o desenvolvimento de territórios nos quais há operações das empresas. Assim, estão de certa forma conectadas às operações da empresa, mas indiretamente vinculadas ao *core business*. A empresa se coloca numa posição contributiva, estimuladora de projetos relacionados ao desenvolvimento comunitário ou de temas relacionados ao segmento de sua atuação, mas não são iniciativas vinculadas aos seus produtos e serviços.

Verifica-se, ainda, que a maior parte desses projetos é realizada pelas fundações e institutos empresariais, sendo apenas um exemplo desenvolvido por área social interna em uma empresa que não possui seu próprio instituto. São iniciativas geralmente focadas em pessoas e comunidades em situação de vulnerabilidade, com foco no acesso a recursos e geração de renda ou no desenvolvimento de soluções para questões socioambientais. Alguns projetos são elaborados e aplicados diretamente pelo instituto/fundação/área social, enquanto outros são no formato de editais ou premiações para que indivíduos e organizações apresentem ideias de acordo com os critérios estabelecidos.

Há projetos consolidados que já são reconhecidos por aplicarem metodologias e procedimentos elaborados e obterem resultados consistentes, enquanto outros estão em fase de concepção ou piloto de novos modelos e métodos. Geralmente há uma série de critérios para a seleção e elaboração desses projetos, contrabalanceando indicadores sociais e demandas com competências das organizações. Observou-se a priorização de iniciativas que possam se autossustentar após a implantação, de modo não somente a perenizar os investimentos realizados, mas também possibilitar a diversificação de projetos.

Cabe destacar que não são iniciativas apartadas dos negócios, pois desenvolvem temáticas, recursos e territórios que têm impacto e importância na operação e nos resultados da empresa no curto, médio e longo prazo, além de fazer uso de recursos provenientes principalmente das próprias empresas. Esse aspecto vem ao encontro do movimento que se observa de evolução do investimento social privado, que partiu de ações isoladas e desconexas para o foco em iniciativas estruturadas e mais próximas dos objetivos empresariais. Entretanto, nota-se que esses projetos geralmente não fazem uso de competências essenciais da empresa para sua execução, tampouco modificam estruturas corporativas. Mas há um aspecto inovador nas soluções que são construídas ao engajarem-se

com questões complexas que cercam as companhias, bem como um grande potencial de transformação social ou ambiental.

Desse modo, é possível verificar elementos de inovação social na maneira como são desenvolvidos os processos dessas iniciativas, bem como no impacto social almejado e alcançado. Entretanto, não se pode afirmar que essa inovação de fato se incorpora aos negócios da empresa, uma vez que podem ser executadas separadamente e não resultarem em reflexões ou mudanças internas.

Por outro lado, podem ser uma porta de entrada para promover a sensibilização e conscientização dos negócios acerca da necessidade de novas soluções socioambientais, bem como propiciar um ambiente de aprendizagem e experimentação que posteriormente possa estimular o desenvolvimento de soluções atreladas às atividades essenciais da corporação e que contribuem para melhorar a sociedade.

Quadro 11

Exemplos de iniciativas vinculadas pela mitigação de impactos

Breve descrição	Foco principal	Áreas envolvidas e parcerias	Relação com o negócio
Plataforma de coinvestimento em cooperativas de catadores para a reciclagem de resíduos, desenvolvido em conjunto com empresas concorrentes e operacionalizado por meio de associação de catadores	Redução do impacto de embalagens e resíduos	Projeto da área de sustentabilidade Parceria com outras empresas e associações	Mitigação do impacto negativo gerado por embalagens e resíduos de seus produtos
Projeto de geração de emprego e renda e profissionalização de catadores de recicláveis no entorno de operações da empresa, por meio da articulação com municípios, formação de redes e treinamentos	Geração de emprego e renda e profissionalização de catadores, bem como redução do impacto de embalagens e resíduos	Projeto da área de sustentabilidade Parceria com associações	Mitigação do impacto negativo gerado por embalagens e resíduos de seus produtos
Projeto de fomento de soluções relacionadas à desafios socioambientais da empresa por meio de duas iniciativas: laboratório com público interno composto por grupos multidisciplinares e aplicação de metodologias ágeis e desafio lançado para <i>startups</i> participarem de programa de incubação/aceleração	Intraempreendedorismo e empreendedorismo relacionado à solução de questões socioambientais da empresa	Projeto da área de inovação com apoio da área de sustentabilidade	Desenvolvimento de soluções a problemas enfrentados pela empresa e desenvolvimento da cadeia de valor (futuros fornecedores)
Projetos de incubação/aceleração de <i>startups</i> que desenvolvam produto, serviço ou solução que resolva questões de impacto socioambiental relacionadas à empresa	Empreendedorismo relacionado à solução de questões socioambientais da empresa	Projeto da área de sustentabilidade	Desenvolvimento de soluções a problemas enfrentados pela empresa e desenvolvimento da cadeia de valor (futuros fornecedores)

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas e documentos coletados.

No Quadro 11, observam-se os projetos elaborados com foco na mitigação de problemas gerados pelas operações das companhias. Esses projetos são relevantes pois expressam a preocupação das companhias com os impactos negativos que geram e a responsabilização em minimizá-los. Além disso, podem ser um mecanismo para geração de impacto positivo adicional, como em um dos exemplos que também tem o objetivo de geração de emprego e renda.

É possível verificar duas abordagens diferentes nas iniciativas relacionadas. A primeira é a elaboração interna da solução com o apoio de parcerias com associações, organizações sociais e até outras empresas para o entendimento e construção do projeto, bem como para sua execução.

Já a segunda abordagem refere-se ao lançamento de desafios ou chamadas (internamente ou abertos ao público em geral) para o desenvolvimento de novas soluções por parte de pessoas e organizações. Buscam fomentar o surgimento dessas novas ideias para problemas que a empresa pretende endereçar, mas ainda não sabe como. As soluções desenvolvidas nesses casos passam por processos de incubação e aceleração para que possam se consolidar e eventualmente tornarem-se novos fornecedores da empresa.

Apesar de serem projetos liderados por áreas internas da organização, como a área de sustentabilidade ou de inovação, vale destacar que utilizam organizações externas para auxiliar em sua construção. Logo, percebe-se a disposição das empresas em resolver as questões e reduzir seus impactos, porém denota também a necessidade de aprendizagem com outros atores e o desenvolvimento de novas competências. Nessas duas abordagens é possível verificar a abertura para revisão de processos internos e de relacionamento externo, bem como a disposição em estabelecer trocas não somente de recursos, mas também de expertise.

Como foco das iniciativas apresentadas, percebe-se ênfase na questão de destino e reciclagem de embalagens e resíduos gerados pelas empresas, assim como na promoção de atitudes empreendedoras focadas na resolução de problemas socioambientais. Alguns estão ainda em início de desenvolvimento e teste com projetos-pilotos, enquanto outros já ocorrem há algum tempo e apresentam bons resultados.

Nos exemplos desenvolvidos internamente, nota-se a inovação no desenho das soluções, que buscam integrar diferentes atores e questões em um projeto que resulte em benefícios para todas as partes e potencialize os impactos sociais em comparação com as soluções que eram empregadas anteriormente. Já nos exemplos desenvolvidos por meio do lançamento de desafios envolvendo públicos externos, percebe-se a busca ativa por inovações

desenvolvidas por outras partes que possam ser absorvidas de alguma forma na operação da empresa ao mesmo tempo em que trazem soluções para questões socioambientais.

Embora essas iniciativas tenham relação direta com o negócio, elas não necessariamente influenciam ou modificam suas atividades principais. Assim, se apenas forem executadas de modo pontual ou dissociado, o potencial transformacional fica limitado, uma vez que não necessariamente traz reflexão sobre o que está gerando os problemas ou impactos negativos. Todavia, é um passo importante para que a empresa compreenda a complexidade dos impactos causados e a necessidade de revisão de processos internos, podendo ser um meio de estimular o desenvolvimento de inovações sociais por meio de atributos do negócio.

Quadro 12

Exemplos de iniciativas vinculadas pelo desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor

Breve descrição	Foco principal	Áreas envolvidas e parcerias	Relação com o negócio
Projeto de fomento ao empreendedorismo de jovens do campo por meio de treinamentos em sustentabilidade, gestão, empreendedorismo e desenvolvimento pessoal	Capacitação de jovens do campo que poderão fazer parte da cadeia de valor no futuro	Projeto da área de sustentabilidade Parceria com organizações sociais	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (futuros fornecedores)
Projetos de aprimoramento com produtores rurais com o objetivo de capacitar para o manejo sustentável, obtenção de certificações e ampliação e diversificação da renda	Capacitação de produtores rurais que fazem parte da cadeia de valor	Projeto executado por áreas do negócio com apoio da área de sustentabilidade Parceria com associações e organizações sociais	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (fornecedores)
Projeto de extração responsável da principal matéria prima por meio da construção de preço justo, do desenvolvimento de comunidades extrativistas e de uma cadeia sustentável	Extração responsável de matéria-prima e desenvolvimento local	Projeto executado por áreas do negócio Parceria com organizações sociais	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (fornecedores)
Projeto de melhores práticas com produtores rurais, por meio da capacitação em gestão, qualidade e sustentabilidade	Capacitação de produtores rurais que fazem parte da cadeia de valor	Projeto executado por áreas do negócio com apoio da área de sustentabilidade Parceria com universidades	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (fornecedores)
Projetos de empoderamento feminino e geração de emprego e renda, por meio de modelo de negócio inclusivo e oportunidade de empreendedorismo	Oportunidades de trabalho e renda para microempreendedores	Projeto da área de sustentabilidade com apoio das áreas de negócio Parceria com organizações sociais	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (distribuidores)

Projeto de geração de trabalho e renda, por meio de um modelo de negócio inclusivo com capacitações para microempreendedores	Oportunidades de trabalho e renda para microempreendedores	Projeto executado por áreas do negócio com apoio da área de sustentabilidade Parceria com organizações sociais	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (distribuidores)
Plataforma de benefícios de educação e saúde exclusivos para revendedores com base no mapeamento de dados comportamentais, culturais e demográficos	Facilitação no acesso a educação e treinamentos, assim como a serviços básicos de saúde para revendedores	Projeto da área de inovação social Parcerias com instituições de ensino e negócios de impacto	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (revendedores)
Plataforma de conexão entre prestadores de serviço qualificados e o cliente final, gerando oportunidades de negócio e oferecendo capacitações	Capacitação e oportunidades de negócio para prestadores de serviço	Projeto executado pelas áreas de negócio apoio da área de sustentabilidade	Desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor (prestadores de serviço que influenciam nas decisões dos clientes)

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas e documentos coletados.

A maior parte dos exemplos apresentados referem-se a projetos relacionados ao desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor, como pode ser visto no Quadro 12. São iniciativas que envolvem principalmente treinamentos e capacitações para fornecedores, distribuidores, revendedores e prestadores de serviços. Os objetivos são não somente de garantir o fornecimento e sustentabilidade de produtos e matérias-primas, capilarizar a distribuição de produtos ou fidelizar clientes, mas também de fomentar a geração de emprego e renda para pessoas e comunidades em situações mais vulneráveis. Assim, fornecem ferramentas, conhecimentos e apoio técnico para que esses grupos aprimorem seus modelos de extração, produção, distribuição, revenda e prestação de serviços, estimulando o desenvolvimento social e econômico.

Um aspecto comum entre esses projetos é que ao mesmo em que geram valor social e ambiental para as pessoas e comunidades envolvidas, também resultam em retorno para a empresa na forma de melhorias na qualidade dos produtos fornecidos, aumento de vendas de produtos pelo maior alcance da distribuição ou aumento de vendas pela fidelização de clientes. Por esta razão, muitas empresas caracterizaram essas como iniciativas de valor compartilhado, ou seja, geram valor para ambos os lados.

Vale destacar que a maioria dos projetos é desenvolvida pelas próprias áreas de negócio, mas com apoio da área de sustentabilidade. Portanto, percebe-se o importante papel de influência da área de sustentabilidade em delinear e impulsionar esse tipo de ação. Também se observa que há múltiplos projetos já consolidados nesse sentido, demonstrando

ser um caminho que muitas empresas já visualizam e percorrem, talvez pela maior tangibilidade do retorno para o negócio.

Esses projetos podem ser considerados inovadores na medida em que modificam processos internos de relacionamento e desenvolvimento da cadeia de valor da empresa para possibilitar a inclusão de populações em situações de vulnerabilidade. Com isto, promovem impacto social positivo por meio de uma atividade de negócio que poderá gerar retorno para a corporação.

Quadro 13

Exemplos de iniciativas vinculadas diretamente às atividades essenciais da empresa

Breve descrição	Foco principal	Áreas envolvidas e parcerias	Relação com o negócio
Negócio de acesso à energia por meio do desenvolvimento de produtos e tecnologias desenhados de forma a garantir uma energia de baixo custo, acessível, segura e sustentável para comunidades remotas, bem como treinamentos para uso correto e independente	Acesso à energia para comunidades remotas	Projeto executado por áreas de negócio com o apoio da área de sustentabilidade Participação de voluntários da empresa Parceria com organizações sociais	Vínculo direto com atividades essenciais da empresa, consiste em uma linha de produtos e serviços
Programa de financiamento de energias renováveis para grandes projetos de parque eólicos e para pessoas físicas e jurídicas que desejam gerar sua própria energia	Financiamento para energias renováveis para empresas e pessoas físicas	Projeto executado por áreas de negócio com o apoio da área de sustentabilidade	Vínculo direto com atividades essenciais da empresa, consiste em uma linha de produtos e serviços
Programa de microcrédito oferecendo empréstimo e outros serviços para baixa renda	Empréstimo para baixa renda	Projeto executado por áreas de negócio com o apoio da área de sustentabilidade	Vínculo direto com atividades essenciais da empresa, consiste em uma linha de produtos e serviços
Projeto de desenvolvimento de tecnologia construtiva de baixo custo, fácil e rápida montagem e com mínima geração de resíduo de construção	Construção de moradias de baixo custo com pouca geração de resíduos	Projeto de áreas do negócio Parceria com empresas de construção	Vínculo direto com atividades essenciais da empresa, consiste em uma linha de produtos e serviços
Aquisição de empresa reconhecida por sua inovação social no desenvolvimento da cadeia de orgânicos	Produção de orgânicos	Projeto de áreas do negócio	Vínculo direto com atividades essenciais da empresa, consiste em uma linha de produtos e serviços
Projeto de construção de um laboratório de inovação social para o público interno e outras partes interessadas, promovendo aprendizagem para a vida e cocriação de soluções para problemáticas socioambientais, resultando também na concepção de novos produtos ou formas de conduzir o negócio	Construção de laboratório de inovação social para cocriação de soluções	Processo desenvolvido por áreas da empresa Envolve diversos parceiros, comunidade, fornecedores, universidades, entre outros	Vínculo direto com a forma como são conduzidas as atividades essenciais da empresa e desenvolvimento de linha de produtos e serviços

Processo de reflexão e revisão de todo o negócio em relação aos seus impactos na sociedade, estabelecendo novos compromissos e direcionadores para a criação de soluções sustentáveis	Transformação organizacional da empresa para incorporação de princípios de sustentabilidade ao negócio	Processo desenvolvido em toda a empresa Envolve diversos parceiros, fornecedores, comunidade	Vínculo direto com a forma como são conduzidas as atividades essenciais da empresa e desenvolvimento de linha de produtos e serviços
---	--	---	--

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas e documentos coletados.

Por fim, são discutidos os projetos vinculados diretamente às atividades essenciais da empresa, ou seja, que modificam a forma de condução dos negócios e geram produtos e serviços cujo objetivo principal é a resolução de questões socioambientais. O Quadro 13 apresenta com mais detalhes essas iniciativas.

É possível perceber diferentes focos nos projetos, mas nota-se uma predominância de iniciativas relacionadas a prover acesso a produtos ou serviços para populações que antes não o tinham (seja por custos ou pela distância). Assim, são desenvolvidas soluções que possibilitem tornar mais acessíveis itens básicos como energia e moradia, itens específicos destinados a uma determinada população, como produtos para pessoas com deficiência, ou produtos mais sustentáveis, como equipamentos de geração de energia limpa e produtos orgânicos.

Nesse sentido, é importante ressaltar a possibilidade de aumentos de escala quando iniciativas como essas são desenvolvidas por grandes corporações. Ao compreender que podem criar produtos e serviços que geram lucro para a empresa ao mesmo tempo em que contribuem para a solução de questões sociais e ambientais da contemporaneidade, descobre-se um potencial de transformação imenso, uma vez que possuem capacidade de alcançar populações muito maiores do que teriam pequenas ou médias organizações.

Além disso, o processo de elaboração de produtos e serviços focados em públicos e questões com os quais a empresa não tinha muita interação anteriormente, provoca também a necessidade de entendimento de problemáticas mais complexas e a abertura para novas formas de repensar processos tanto internos quanto de relacionamento com seus públicos. Logo, pode criar um círculo virtuoso em que a empresa se transforma ao mesmo tempo em que provoca transformações positivas na sociedade.

Cabe destacar o processo de transformação organizacional que ocorreu em uma das empresas consultadas. Este movimento amplo de reposicionamento da empresa quanto ao seu propósito levou ao estabelecimento de novos compromissos e direcionadores para incorporação de princípios de sustentabilidade ao negócio. Nesse sentido, abriu espaço para a

promoção de inovações sociais, tendo como exemplo a criação de um laboratório de inovação social que possibilita a participação de diversos públicos. E o laboratório em si foi uma das ferramentas que permitiu a abertura necessária para o desenvolvimento de novas linhas de produtos e serviços alinhados aos novos objetivos organizacionais.

Contudo, observou-se que na maior parte das organizações esse ainda é um caminho muito distante, uma vez que ainda estão em estágio inicial de conhecimento das possibilidades e desenvolvimento de projetos-pilotos. Portanto, percebe-se que a incorporação de inovações sociais pode ocorrer em diferentes níveis e estágios, mas muitas empresas já demonstram estar atentas a essas oportunidades.

Os diferentes exemplos apresentados possibilitam uma discussão mais profunda com base na prática das empresas e a manifestação de elementos importantes nesse processo. Um desses aspectos é a utilização de parcerias para o desenvolvimento das iniciativas, seja com organizações, outras empresas, universidades ou até mesmo o poder público. No próximo item serão discutidos mais a fundo os elementos que influenciam o processo.

4.2.4 Processo

A análise do processo será feita inicialmente partindo de uma perspectiva mais geral, abordando o ‘como’ as empresas desenvolvem suas iniciativas, a utilização de instrumentos de diagnóstico e priorização, bem como as diferentes maneiras de desenvolvê-las interna ou externamente. Em seguida, será abordada a questão dos relacionamentos tanto dentro da organização (conexões com as demais áreas), quanto externos (cadeia de valor, comunidade e parcerias). E ao final deste item, serão identificados os diferentes graus de incorporação de iniciativas de inovação social aos negócios.

Ao abordar o processo de desenvolvimento de soluções e inovações para as questões socioambientais, percebeu-se que a maior parte das empresas apresenta três ou quatro eixos de atuação como meio de estruturar suas iniciativas. Assim, dentro de uma mesma organização, há geralmente diferentes âmbitos de atuação, como por exemplo: iniciativas relacionadas aos produtos, iniciativas relacionadas à cadeia de valor, iniciativas relacionadas à gestão operacional, iniciativas relacionadas ao meio ambiente, iniciativas de relacionamento com a comunidade e outros *stakeholders* relevantes, iniciativas relacionadas a temáticas importantes para a organização, iniciativas de ISP, entre outros.

De forma geral, organizamos nesses quatro eixos, capital humano, capital social, capital institucional e dinamismo econômico. Trazemos soluções nessas quatro frentes. (C6b)

Organizamos nossa atuação nesses quatro eixos, porque entendemos que eles são as grandes alavancas de desenvolvimento de um território, como se entendêssemos essa simbiose, esse desenvolvimento holístico sob eles. (C6a)

Com relação a essas três causas estamos constantemente buscando formas inovadoras e diferentes de gerar impacto, e são diversas. [...] a primeira é consumo e pós-consumo, a segunda é inovação e empreendedorismo sustentável e a terceira é desenvolvimento local. (C11)

Temos várias iniciativas organizadas em função do que chamamos de áreas de impacto do nosso propósito. [...] As três áreas de impacto dividimos do mais micro para o macro, entendendo que temos atuação em vários níveis. [...] e é importante lhe falar isso, que temos compromissos públicos para todas essas áreas de impacto que comentarei, e todos estão na internet, são monitorados interna e localmente, e são reportados globalmente. (C12)

O plano de sustentabilidade está focado em três pilares, e para cada um deles existem nove compromissos. (C13)

Daí a área de sustentabilidade da [empresa] já é bastante antiga, e está pautada em três grandes pilares. Um fala a respeito de inovação social, que são todos os projetos que promovem impacto social, mas essencialmente geração de emprego e renda. Um pilar em *nature*... E o terceiro pilar é pautado em reputação e governança. (C14)

Nota-se, portanto, que mesmo que cada empresa tenha propósitos diferentes e cada uma desenvolva sua própria estruturação de ações para alcançá-los, há uma convergência quanto à importância de certas áreas de impacto e temáticas. Ademais, essas segmentações são formas de as empresas priorizarem sua forma de atuar e estabelecerem seus compromissos publicamente.

Ao elaborar suas frentes de atuação, muitas empresas utilizam ferramentas como a elaboração de uma matriz de materialidade e impacto, assim como tendências fornecidas por movimentos globais. Cabe ressaltar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que foram mencionados como norteadores de áreas de atuação em ao menos dez das dezesseis empresas pesquisadas (seja na fala das entrevistas ou nos relatórios de sustentabilidade).

A partir da matriz de materialidade vimos que o se espera da [empresa] é que trabalhemos mais ativamente com o que são nossas externalidades. (C2a)

Então, temos todo um cuidado, inclusive de estudo de materialidade para identificar as causas para as quais podemos ser mais relevantes no país, e assim tomar as decisões. (C2b)

Um dos fatores de classificação são as macrotendências, outro são os ODS, portanto, se esse produto atende um ODS ou não, e conforme esse atendimento ele ganha uma pontuação para dizer se é mais ou menos sustentável, se é diferente no mercado, se ninguém tem isso. (C16)

Dentro das áreas escolhidas como foco para atuação das organizações, geralmente é feito um processo de diagnóstico dos problemas e identificação de soluções já existentes para que sejam elaborados projetos adequados à realidade local. A partir dessa análise, geralmente é feito um projeto-piloto inicialmente e avaliados resultados e possíveis melhorias antes expandir a atuação.

O IDH é principal fator, o que ele aponta como *gap*, como defasagens, vira alvo de investigação, e nós analisamos, entendemos porque o número está tão ruim, o contexto e as necessidades, pesquisamos, fazemos entrevistas, levantamos dados e aí tentamos procurar uma solução, e caso não exista no mercado, escolhemos parceiros para desenvolver uma coisa customizada, fazemos o teste, o piloto, e depois se der certo continuamos. (C15)

Cabe destacar que esse processo pode ser desenvolvido tanto internamente, quanto por meio do apoio a ideias e iniciativas de outras organizações que já tenham alguma expertise ou solução na temática. No caso das empresas pesquisadas, foi possível perceber a tendência em combinar as duas formas, desenvolvendo alguns projetos internamente e abrindo a possibilidade de investir em projetos de outras organizações, inclusive por meio de editais e chamadas públicas.

Temos um programa... em que lidamos com esse tema diretamente, a função dele é acelerar empreendimentos, *startups* que trabalhem com algum tipo de produto, solução ou serviço que resolva alguma questão de impacto socioambiental. (C11)

Esses projetos são todos liderados pela minha área em parceria com as divisões. (C14)

Temos dois caminhos basicamente para trabalhar novas soluções, ou no processo de P&D normal, de *open innovation*, uma metodologia consagrada, ou o processo de demanda, quase um *customer demand*, que fazemos através de *focus groups*, ou através de demanda específica do cliente mesmo. (C16)

Outra forma que se mostrou viável para a execução dessas iniciativas é a criação interna de fundos de investimento em projetos de impacto socioambiental. Desse modo, a empresa assegura não somente a priorização dessas iniciativas, mas também a possibilidade de testar novas ideias sem necessariamente comprometer o orçamento das áreas. Isto impulsiona que a temática de impacto social seja levada para além da área de sustentabilidade ou RSC, despertando a atenção de outras áreas para essas oportunidades.

A [empresa] tem um modelo de fundos de investimento, que têm seus objetivos, ou seja, os projetos são subsidiados por esses fundos. [...] Cada um é pautado numa coisa, um para *startup*, um para captura de carbono, um para inovação social, por exemplo, e existem KPIs específicos para cada um deles. No de inovação social calculamos o que chamamos de ROI social, que é quanto é investido no projeto versus quanto aquela comunidade gerou de renda, o que está mais ou menos em 2.5, ou seja, para cada real investido no projeto, eu revento 2,5 reais para a comunidade, e são dashboards que controlamos para vários aspectos. (C14)

Chamamos esse tipo de projeto de *starting venture*, porque se parece com o conceito de *venture capital*, é um capital de risco pois é de longo prazo, afinal para se ter resultado social você precisa de dois ou três anos de trabalho. [...] É um fundo global voltado apenas para esse tipo de projeto, financiando até cinquenta por cento do custo do projeto, ou seja, no dia que ele nasce o projeto é um bom negócio com impacto social positivo. Para viabilizar impacto social sem tirar a rentabilidade do negócio, cofinanciamos, mas depois que acaba o primeiro fôlego, o projeto continua sozinho. (C16)

Por fim, vale mencionar outro exemplo apresentado, que é a aquisição de marcas ou empresas menores que já nasceram com propósito de inovação social. Essa estratégia pode ser interessante na medida em que provoca trocas de conhecimentos de modos de operação diferenciados, sendo um meio de provocar inovações em empresas mais tradicionais e preestabelecidas. Entretanto, há que se cuidar para que essa troca ocorra nas duas direções, de modo a não descaracterizar o que vinha sendo feito na organização menor.

Em algumas marcas isso é muito ligado, está no DNA, marcas que já foram criadas com a coisa da sustentabilidade. [...] Aqui no Brasil temos a [outra empresa], que foi comprada no ano passado, que é nosso orgulho, pois ela é a líder brasileira em alimentos orgânicos. (C13)

Um aspecto relevante no modo como as empresas desenvolvem soluções e inovações socioambientais refere-se aos relacionamentos tanto dentro da própria organização quanto com interlocutores externos. A seguir, será abordado o papel das áreas que desenvolvem os projetos e suas conexões com demais áreas da empresa, bem como o relacionamento com outros *stakeholders*, como a cadeia de valor, a comunidade e a importância das parcerias.

Inicialmente, é importante ressaltar o papel das áreas de sustentabilidade, RSC e institutos e fundações em inspirar e motivar as demais áreas da empresa a repensarem suas operações e seus impactos, de modo que toda a empresa possa refletir sobre como se tornar mais socialmente responsável. Além disso, os projetos geralmente não poderiam ser executados somente por uma área, uma vez que exigem mudanças que vão além das suas responsabilidades. Esse aspecto foi reforçado na maioria das entrevistas, o que denota uma atuação cada vez mais transversal da estratégia socioambiental das empresas.

O meu papel aqui dentro é muito de influência, na área de sustentabilidade metade do trabalho é para fora e metade para dentro, é influência, é articulação interna, é trazer *capability* para outras áreas, porque quem está lançando um produto novo tem que saber qual é o impacto ambiental dele, e isso é com um conhecimento que não necessariamente todo mundo tem, porque as pessoas que formam as empresas refletem a sociedade, sabemos que hoje tem-se uma dificuldade muito grande de as pessoas entenderem o impacto sistêmico do seu consumo, das cadeias produtivas e etc., então isso se reflete dentro das empresas, temos que garantir que quem está tomando decisão esteja ciente dos impactos. (C2a)

O que fazemos é dar suporte para a área comercial para que tanto a nossa equipe comercial, quanto os nossos clientes entendam melhor que as nossas tecnologias geram impacto positivo, melhorando e fortalecendo a proposta de valor dos nossos negócios. (C4a)

Minha área é corporativa, então nossa responsabilidade é provocar ideia, engajar, cooptar aliados e implementá-la. [...] Eu como gestor de área preciso que a companhia entenda essa urgência e compartilhe também dessa urgência, não necessariamente idêntica àquela que sinto, mas que de certa forma ela se compadeça e também aja como parte da solução e não como parte do problema. (C5a)

Fazemos o papel de *challenger*, porque nossas premissas são que não faremos o trabalho que outras áreas devem fazer, temos que empoderar as áreas, não podemos criar processos paralelos, temos que trabalhar nas esteiras em que a [empresa] trabalha, então trabalhamos como *challenger*, ajudando as conectar as pontas, a conectar as pessoas. E trabalhamos muito no pré-operacional no sentido de identificar oportunidades, de ajudar a estruturar essas oportunidades, vamos no *end to end*, passo a passo para ajudar a [empresa] a estruturar essas soluções, e estruturar envolvendo as áreas, trazendo as pessoas junto, empoderando-as, deixando os temas com elas, e uma vez que, em energia, por exemplo, o produto já está pronto, ele é da área, e áreas comerciais diferentes que atendem, e fazemos os acompanhamentos dos indicadores, levantamos, acompanhamos, fazemos os *challenges* das metas e de melhoria. (C10)

No primeiro momento, fomos a área que provocou as demais, disseminando um pouco essa metodologia e a cultura, porque você cria uma ferramenta nova e demora um tempo para que todos saibam o que é. Hoje se você perguntar internamente, todos os executivos sabem o que é, porque fazemos várias rodadas de apresentação todo ano. [...] Começamos provocando e agora estamos sendo acessados também para construir novas soluções, então, mais do que ser simplesmente uma troca de informações, agora sentamos na mesa para pensar em soluções mais estruturantes. (C15)

O papel da área de sustentabilidade na [empresa] é de consultor especialista para os negócios, não criamos nada sozinhos, só apoiamos os negócios em sua criação, porque se sustentabilidade é um valor da empresa, ela deve estar com todo mundo. [...] Normalmente, desafiamos o negócio, fazemos as provocações, porque as ideias estão nos negócios e os vendedores sentem as demandas dos consumidores, e o que fazemos é potencializar e estrutura isso para eles. (C16)

Ao mencionarem as áreas de interlocução dentro da empresa, foram citadas diversas conexões, desde inovação, marketing, logística, suprimentos, áreas técnicas, até recursos humanos. Percebe-se, portanto, que a construção de novas soluções de impacto social pode surgir de forma conjunta, mas geralmente parte de uma influência da área de sustentabilidade, RSC e institutos e fundações, ou de um preparo prévio dessas áreas para contribuir quando são chamadas por outras áreas. Nesse sentido, uma atuação cada vez mais estratégica das áreas que estão mais relacionadas ao universo de impacto social é exigida para que haja avanços em relação ao campo dentro das grandes corporações.

E quando começamos a ver essas outras oportunidades de inovação, começamos a estabelecer diálogos com a área de suprimentos, de marketing, de inovação, coprocessamento, enfim, mas uma série de outras áreas dentro das empresas que estão também mapeando agora essas oportunidades. (C6b)

Dependemos do pessoal de logística, da equipe de vendas, enfim, de todas as estruturas internas da [empresa para poder levar nossos produtos para outros parceiros e até de pessoas da [empresa], por exemplo, na França, porque lá temos um centro que desenvolve essas soluções didáticas, para educação... (C4b)

Então, a esteira é deles, e nós trabalhamos inserindo novos olhares, tentando sempre deixar os trabalhos com eles, e não criando processos paralelos. (C10)

Cada área tem as suas interlocuções, por exemplo, a de direitos humanos conversa muito com o pessoal de logística, porque dentro da nossa cadeia de produção, nos caminhões das transportadoras que contratamos existe um alto consumo de prostituição infantil, e estamos tomando providências. O pessoal de mudanças climáticas fala muito com as pessoas das plantas, os diretores industriais... (C11)

A interlocução é muito com a áreas técnica, com nutrição, com sustentabilidade para a área de planeta, e sustentabilidade reporta para a área técnica, portanto, minha área não é sustentabilidade, ela é sustentabilidade do negócio em termos mais amplos. (C12)

Basicamente, o sistema de sustentabilidade é muito transversal, por isso, temos a capacidade e a oportunidade de falar com todos os departamentos, mas tenho muita agenda com o time de desenvolvimento, com o time de compras, mas tenho também agenda com RH, com marketing, então, não existe uma área específica que tenha mais contato com sustentabilidade. (C14)

Cabe um destaque para o papel da área de inovação, que também pode ser propulsora de grandes mudanças voltadas para a geração de impacto socioambiental em grandes empresas. Ao trazer o arcabouço de metodologias e técnicas para o desenvolvimento de novas soluções e estar atenta às demandas de mercado e de mudanças na sociedade, a área de inovação pode ser também uma grande propulsora e potencializadora de iniciativas de inovação social. Entretanto, esse papel mais ativo e destacado da área de inovação em relação à geração de valor socioambiental foi percebido no caso de apenas quatro empresas.

Eu vejo também como uma grande oportunidade, pois há um campo muito grande para melhorar, para investir em inovação social, porque o processo de inovação tem uma metodologia muito benéfica, então trazer isso para o campo social é legal, pois você traz uma reflexão. (C1b)

Acho que é um tripé, então para nós aqui a estratégia, a sustentabilidade e a inovação estão misturadas numa coisa só, apesar de serem departamentos separados, temos que trabalhar junto a todo tempo e é assim que temos feito. Por exemplo, a área de sustentabilidade está criando a agenda de 2020 a 2030 da [empresa]... e isso também no que fazemos, ou seja, fazemos tudo junto. E como funciona a estratégia? O novo ciclo de investimentos da companhia para ter uma máquina nova, a forma desse projeto, desse conceito sempre terá junto sustentabilidade e inovação. É difícil separá-las na verdade. [...] A área de inovação e a de sustentabilidade estão embaixo de uma

mesma diretoria... respondem para o mesmo diretor. Ou seja, já estamos trabalhando de forma muito integrada, inclusive sentamos um ao lado do outro fisicamente. (C5b)

Ainda em relação às conexões internas na empresa, vale destacar que muitas utilizam o voluntariado como forma de engajar seus empregados em questões socioambientais e levar essa pauta ao cotidiano dos negócios. Há empresas que já possuem programas consolidados de voluntariado, mas que antes eram utilizados mais em ações pontuais e filantrópicas. Com as mudanças para uma atuação mais estratégica e com focos preestabelecidos, os voluntários passam também a compreender melhor os impactos da empresa na sociedade. Assim, essa compreensão mais ampliada também pode ser um meio de influenciar as áreas e o desenvolvimento de iniciativas de inovação social.

E há uma outra coisa que estamos pensando que é envolver também, porque uma etapa muito importante da inovação é a cultura, que estamos passando por bastantes desafios aqui internamente, e achamos que é muito legal, tanto para a cultura da inovação quanto para o engajamento da fundação, do social, envolvendo quem participou, quem tem algum tipo de habilidade que possa ajudar no projeto a fazer algum tipo de mentoria nesses grupos. Então quem participou do processo do [laboratório da empresa], quem já tem todo o conhecimento da metodologia poderia fazer algum tipo (porque estaria aberto para) de mentoria com os grupos que estão passando por todo o processo lá [no projeto social], haveria essa troca de conseguir aplicar o conhecimento que se recebeu na caminhada de intraempreendedorismo e estou retribuindo o conhecimento que adquiri aqui, transmitindo-o para os jovens que estão lá. (C1a)

Assim, temos o envolvimento dos voluntários para a parte de mentoria e para fazer a avaliação de projetos. (C3b)

Também trabalhamos fortemente com RH, porque minha área é responsável por voluntariado, e nisso enxergo mais responsabilidade social do que criação valor compartilhado, pois é quase uma recompensa emocional para as pessoas que estão aqui dentro, e temos trinta por cento da base de colaboradores participando, o que é alto. (C12)

Essas conexões internas não apenas fortalecem a atuação socioambiental da empresa, mas também podem ser um meio de dar sentido ao trabalho de seus empregados. Como mencionado por alguns especialistas na primeira etapa do trabalho, cada vez mais as pessoas estão buscando propósito no que fazem. A percepção de que podem encontrar esse significado dentro da organização em que trabalham, potencialmente gera engajamento para a causa e tem como efeito a retenção do quadro de pessoal.

Ainda, cabe destacar, a importância do envolvimento com outras partes interessadas da organização, como sua cadeia de valor, as comunidades ao redor de onde atuam e os parceiros no desenvolvimento dos projetos.

Em relação à cadeia de valor, percebe-se que é uma questão essencial nas empresas quando se abordam seus impactos e responsabilidades. Desse modo, grande parte das empresas consultadas revelaram o desenvolvimento de projetos socioambientais junto à sua cadeia de valor, sejam eles fornecedores de matérias-primas, distribuidores, revendedores e até prestadores de serviços ligados indiretamente à empresa.

Temos fornecedores [de matéria-prima], que para nós são os mais críticos, porque é onde enxergamos o maior risco e vulnerabilidade às questões socioambientais, inclusive de infrações, por isso temos esse projeto de capacitação e melhoria de práticas para certificar esses fornecedores, porque entendemos não só o valor econômico adicionado ao produto, mas também a nossa mitigação de riscos operacionais. (C5a)

Ao relatarem seu relacionamento com a comunidade, ficou evidente que grande parte das empresas tem uma preocupação de escuta ativa e engajamento de fato com as pessoas, não somente a execução de projetos pontuais prontos. Observou-se a utilização de formatos diferenciados de engajamento das comunidades, envolvendo também outros parceiros locais e novas metodologias de construção de diálogo. Nesse sentido, notam-se inovações no relacionamento com a comunidade que podem ser um meio de aumentar os resultados socioambientais na atuação local.

“E no caso das comunidades, esse projeto piloto foi exatamente para isso, para conhecermos melhor não só a aplicabilidade do nosso produto, a viabilidade dele, mas conhecer melhor a situação dessas comunidades.” (C4a)

“Há um projeto que eu considero como bastante inovador, em termos de tecnologia social, que chamamos de Fórum de Desenvolvimento Local, basicamente esses fóruns são espaços de diálogo em que a [empresa] usa o poder articulador que tem para convocar participantes do setor privado, sociedade civil e poder público da localidade, para que em reuniões mensais eles tenham uma agenda de compreensão de quais são os desafios locais para o desenvolvimento, uma agenda de priorização desses desafios locais e o mais importante de tudo da transformação desses desafios (priorizados, no caso) em planos de ação, para que todos os participantes das três esferas se entendam como protagonistas e responsáveis por aquele plano de ação para que não só se espere do poder público, ou só do poder privado, ou só da sociedade civil. Então o objetivo desse fórum é causar um exercício que é, em teoria simples, mas na aplicação bastante difícil, que é o diálogo constante, direto, horizontal e democrático entre essas pessoas.” (C5a)

“Essa escuta acontece por meio de algumas soluções nossas, então, temos grupos de participação comunitária, programa de engajamento com partes interessadas, dessa forma, nosso eixo de capital social é trabalhar com projetos com metodologias de escuta, de construção de diálogo e de planos comuns. Acho que isso faz parte das nossas soluções, não que seja um planejamento perene que aconteça com todas as empresas, todos os anos, mas faz parte de como endereçamos algumas questões.” (C6a)

“Temos a humildade de dizer que por mais que a nossa ideia seja incrível ela pode não servir para nada para uma comunidade, portanto, precisamos entrar nela, pedir licença, e ver o que ela precisa.

E existem casos comuns de empresas que têm um problema com a comunidade do entorno e resolvem fazer uma escola de informática e ela foi abandonada porque não era isso que a comunidade queria, então, precisamos ter a humildade e a clareza de primeiro identificar necessidade e parceiro adequado para trabalhar em conjunto. (C14)

Também desenvolvemos aqui a estratégia de engajamento social, que é a maneira de se relacionar com a comunidade, financiando projetos de interesse das comunidades do entorno de nossas plantas, como parte da estratégia de relacionamento com elas, e isso virou uma estratégia global. (C16)

Além do engajamento da cadeia de valor e das comunidades, é importante mencionar a atuação por meio de parcerias. Ficou evidente na fala dos entrevistados que a maioria extensiva dos projetos é realizada com o apoio de parceiros. Isso porque geralmente as áreas internas da empresa não possuem todo o conhecimento e expertise necessários sobre a localidade ou temática a ser desenvolvida, além de não necessariamente ter recursos humanos suficientes para executar as iniciativas.

Não temos estrutura para nos relacionar diretamente com a comunidade, então fazemos parcerias com organizações que têm esse relacionamento. (C4a)

Sempre buscamos trabalhar com parcerias, porque é uma equipe muito pequena e muito especializada em gestão de projetos sociais e voluntariado. (C7)

Então, para esse tipo de iniciativa, trabalhamos totalmente com parcerias. Na área de sustentabilidade é quase cem por cento feito em parceria. (C13)

Todas são com parcerias, porque não é o *core* do nosso negócio, por isso, precisamos de especialistas parceiros nesses assuntos. (C15)

Os projetos de impacto social especificamente geralmente têm parceria externa... nem sempre temos a capacidade de medir o impacto social, nem sempre temos a capacidade de fazer os testes clínicos. (C16)

As parcerias ocorrem com os mais diversos tipos de organização, desde OSCs, negócios de impacto, universidades, poder público local, até com outras empresas concorrentes, que atuam na mesma localidade, ou de outros setores que também podem agregar aos projetos. Essas parcerias vão desde transferência de conhecimentos, tecnologias, entendimento da realidade local, recursos diversos, até o coinvestimento em projetos mais amplos.

Essa visão colaborativa é essencial ao se pensar em soluções para os problemas complexos que a sociedade vive hoje, razão pela qual começam a surgir cada vez mais projetos com o envolvimento de múltiplos *stakeholders*. Por um lado, a participação de

diversos atores tem muito a agregar e traz mais robustez aos projetos, com diferentes visões e até mesmo uma concentração maior de recursos sobre uma mesma causa, mas por outro lado, gera também complexidade na gestão dos projetos. Apesar desses projetos mais complexos estarem ainda em fase de piloto, o potencial de transformação socioambiental que apresentam é significativo.

Qual foi o entendimento? Não deveria existir competição em área de impacto social, ambiental, temos que colaborar, contribuir porque não é sobre criar reputação, é sobre resolver os problemas. Há dois anos tivemos esse entendimento mais profundo e construímos uma visão de que o ideal para as cooperativas seria ter uma plataforma de investimento da indústria, assim demos o primeiro passo e chamamos a [outra empresa], que é nossa principal concorrente, para fazer um programa juntos, investir em cooperativas de catadores, ela topou, e há exatamente um ano lançamos a plataforma no Brasil. (C2a)

Todas essas quinze organizações têm um modelo de governança, voto, um representante suplente, são três encontros por ano, então, não é mais um programa da [empresa], ele já nasceu como um programa coletivo. Se há dez anos atrás ao invés de fazer várias coisas começamos a fazer uma só, agora o que queremos é que não seja só nós fazendo uma só, porque qual o motivo de várias empresas fazerem vários projetos isolados? Por que não juntamos várias pessoas para fazer algo mais relevante dentro dos temas para os quais escolhemos contribuir? Então é nessa linha em que estamos em termos de evolução de pensamento e de ação em investimento social. (C2b)

Então é uma coalizão de quatro atores importantes com metodologia pesada, com poder de convocação pesado, que chegam no território convocando todo mundo para transformação. (C5a)

Porque quando você constrói uma rede e começar a trabalhar em rede, ela se retroalimenta, e temos o cuidado de não sermos o elo principal dessa rede, pois ela não pode ser centralizada, ela precisa ser distribuída. (C9)

Em suma, foi possível observar que o processo de incorporação de inovações sociais geralmente deriva de uma sequência de etapas que passam pela priorização de temas e o desenvolvimento de projetos em fase de teste, elaborados tanto internamente quanto externamente, podendo evoluir até a designação de fundos de investimento de impacto e a aquisição de empresas que já atuam nesse sentido. Além disso, cabe ressaltar a relevância das conexões internas e externas para a construção conjunta dessas iniciativas.

A partir dessa análise geral de aspectos do processo, bem como dos exemplos de iniciativas apresentados no item anterior, é possível perceber diferentes níveis de incorporação de inovações sociais aos negócios, desde iniciativas que se conectam aos negócios de maneira mais indireta, até iniciativas que apresentam vínculo direto com o *core business*.

Nota-se que, no caso das empresas que possuem institutos e fundações, essas iniciativas podem ser um meio para a discussão de inovações sociais no âmbito dos negócios.

Entretanto, em geral não possuem ligação direta com as atividades essenciais da empresa, conectando-se por meio do desenvolvimento de territórios próximos às instalações da empresa ou por meio da atenção a causas importante para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Existem os impactos mais envolvidos com as atividades de investimento social privado, e não vou nem lhe falar das coisas básicas, como doar dinheiro para instituições para qualquer coisa, estou falando de engajamento com os territórios com os quais trabalhamos. (C5a)

Acreditamos que para que haja um desenvolvimento econômico da localidade e das empresas investidas pela [empresa], é preciso pensar nesse desenvolvimento de maneira mais holística e sustentável, por isso, atuamos com esse olhar para qualificar a atuação social das empresas investidas na localidade em que elas atuam, entendendo os desafios que cada uma delas tem em cada lugar e trazendo as melhores soluções para esses desafios sociais. (C6a)

Como esse projeto chega em nós? A área social chega no local onde haverá o empreendimento e faz um diagnóstico social, fazendo entrevistas com as comunidades, com os *stakeholders* principais, e disso se faz um relatório das carências e demandas predominantes. Durante o diagnóstico também buscamos projetos existentes, caso as comunidades já tenham organização de algum projeto, buscamos entendê-lo, ou projetos que eles não tenham iniciado mas há algo no papel ou mesmo uma ideia. (C8)

Juntamente com projetos liderados pelos institutos e fundações, estão os projetos das áreas internas de responsabilidade social e sustentabilidade, cujo objetivo é também de desenvolvimento do território ou de uma causa. Cabe ressaltar que esses projetos de investimento social privado geralmente são iniciativas que buscam abordagens que vão além de ações filantrópicas pontuais, pois almejam mudanças sociais que sejam efetivas e que possam se autossustentar mesmo após a saída das empresas.

E essa é uma característica importante das nossas soluções mesmo, porque elas tendem a ser mais estruturante, você não vai encontrar um investimento pontual, como construir alguma coisa, é sempre atrelado a uma mudança estrutural na localidade. (C6b)

É uma grande via de mão dupla, assim como deve ser o investimento social privado, ele parte de um racional de negócio, que é um racional não paternalista. (C5a)

E agora com o programa de água... estamos indo um passo além, incorporando naquilo que chamamos de inovação social, garantindo a perenidade e a durabilidade dos investimentos e do apoio que fazemos. [...] Vemos que enquanto estamos num tema, queremos contribuir ao máximo para que esse investimento seja perenizado, ou seja, tenha modelos de equação e viabilidade econômica que garantam a continuidade para que consigamos trazer um legado para o tema, para o setor, mesmo que depois saíamos. (C2b)

Ainda que sejam iniciativas com aspectos inovadores e que gerem impacto social positivo, se permanecerem como projetos isolados das áreas, não se pode afirmar que serão incorporadas às atividades essenciais da empresa. Portanto, ainda que desenvolvam iniciativas consolidadas de inovação social, se estas ainda ocorrerem de forma localizada, tem-se uma fase preliminar de incorporação ao negócio, utilizando principalmente recursos financeiros da empresa, mas não necessariamente recursos humanos, competências e expertises que o negócio poderia agregar.

Por outro lado, percebe-se a intenção e o potencial de trazer inovação para dentro dos negócios por meio dessas iniciativas, uma vez que estruturas muito grandes e tradicionais podem ter dificuldade em fazer esse movimento por conta própria. Assim, se conseguirem influenciar e mobilizar os negócios, ainda que aos poucos, também podem ser um veículo para a incorporação de inovações sociais por grandes corporações.

O instituto pode ser esse parceiro que elas buscam para trazer soluções inovadoras que conectem resultado social com resultado para o negócio, esteja atrelado à atuação da empresa no seu *core business*. (C6b)

E aqui acho que cabe falar que o edital acaba sendo uma das nossas estratégias para trazer inovação para dentro da casa, porque, obviamente, a [empresa] é uma empresa imensa, morosa, enfim, com milhares de processos muito necessários mas que pesam um pouco, e quando vamos para uma organização, às vezes para um centro de pesquisa numa universidade ou até para uma *startup*, elas têm uma agilidade muito maior do que a que temos. Assim, o edital tem sido uma grande estratégia para trazer inovação para dentro de casa, gerarmos o impacto geral que queremos e, em alguns casos, internalizarmos conhecimentos, ações ou práticas trazidas pelos projetos. (C7)

Não fazia sentido existir um instituto que trabalhasse projetos desconectados da empresa, sendo que, na verdade, é tudo um grande ecossistema. Qual o pensamento de longo prazo da empresa considerando onde ela está inserida? Qual é a sua comunidade? Quais são seus impactos sociais e ambientais? E como ela vai se posicionar frente a eles? Dessa forma, esses *insights* começaram a gerar um pensamento mais novo, inclusive na área de sustentabilidade. (C2a)

Um segundo grau de incorporação de inovações sociais aos negócios pode ser observado quando a empresa passa a buscar ativamente soluções para mitigar os impactos sociais e ambientais negativos gerados por suas operações. Ela pode desenvolver essas soluções internamente ou buscar outras organizações e empresas que consigam desenvolvê-las, mas a abertura para mudanças de processos internos e relacionamentos externos gerada por esse tipo de iniciativa aproxima as inovações sociais das atividades fim da corporação.

Fizemos duas iniciativas, uma era lançar esse desafio ao mercado, mostrando que a [empresa] com seu olhar para a sustentabilidade e sua relação com a comunidade está em busca de soluções tecnológicas... (C5b)

Então o meu papel socioeconômico é criar o ambiente para que ela consiga entrar sem quebrá-la para ter o menor preço, e nem essa solução é feita só para mim, é o inverso, é uma mudança de *mindset*, vou ajudá-la a crescer, e que ela possa mais soluções para outros. (C5b)

Em tais iniciativas, é possível perceber conexões com as áreas de inovação das empresas, que podem agregar com metodologias de criação de novas soluções para as problemáticas do impacto socioambiental negativo gerado. Nesse sentido, percebe-se que outras áreas da empresa começam a se envolver nesses projetos, o que pode dar mais força para que continuem e impactem também a maneira como são feitos os negócios.

Já as iniciativas de desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor podem ser consideradas um terceiro nível de incorporação de inovações sociais aos negócios, uma vez que impactam em uma das relações mais críticas para a maior parcela das empresas que participaram, que é a sua cadeia de valor.

Nossas principais cadeias de fornecimento... e enxergamos certos desafios aí, precisamos apoiá-los para garantir um suprimento de longo prazo, porque se não ajudamos a solucionar os desafios, obviamente impactará no *business*, por isso, estamos sempre falando que aqui existe uma troca, não fazemos isso só porque acreditamos que precisamos ter uma contribuição positiva mas existe também a questão de que precisamos disso para o *business* seguir, pois existe criação de valor tanto para a sociedade quanto para a companhia. (C12)

A mudança nas relações com a cadeia de valor geralmente impacta diversas áreas dentro da organização e pode ser um grande diferencial competitivo. Além da mitigação de riscos, esses projetos também fomentam a criação de vínculos mais fortes e significativos, de modo a valorizar e fidelizar os atores de sua cadeia. Assim, passam não somente a gerar valor socioambiental, como também geram retorno para a empresa no médio e longo prazo. Percebe-se, então, a busca por criação de valor compartilhado de forma mais clara nesse tipo de iniciativa.

O quarto nível de incorporação de inovações sociais ao negócio pode ser verificado quando a empresa passa a elaborar produtos e serviços com o propósito de resolução de uma problemática socioambiental, ou seja, há um vínculo direto entre a iniciativa e a atividade principal da empresa.

No entanto, o que quero dizer com tudo é que esse é o novo conceito de inovação social... é algo que agora consideramos quando estamos fazendo projetos com clientes, sejam eles estratégicos da [empresa], ou sejam do programa de acesso à energia, agora pensamos de forma muito mais inovadora e tentamos capitalizar no poder coletivo. [...] Nosso programa de acesso à energia não é filantrópico, não fazemos doações, ele é um negócio de impacto social, ou seja, sobrevivemos a partir da venda de produtos mesmo. (C4b)

Dentro do transformacional temos alguns exemplos, como o [projeto], em que a partir do *core* da [empresa], pois é um serviço financeiro, fazemos empréstimo e outros para baixa renda, porque entendemos que essa é uma forma de contribuir com questões sociais, com a transformação da sociedade a partir do negócio, colocando o negócio, a força e as competências da [empresa] para uma transformação social, e temos uma visão de projeção e crescimento desse negócio, um planejamento com olhar comercial mesmo. [...] Fizemos esse mapeamento, fizemos um também de qual é a necessidade interna da [empresa], dos produtos que oferecemos, vimos onde estão os vácuos, e com essas oportunidades criamos três novos produtos... (C10)

Este modelo denota maior compreensão sobre as capacidades e potenciais das corporações como propulsoras de soluções que atendam a grandes questões sociais e ambientais ao mesmo tempo em que geram novos negócios para a empresa. Ademais, requer um engajamento maior para que sejam desenhadas soluções que de fato sejam capazes de resultar em transformações sociais positivas, e não somente ser uma linha adicional de produtos. Também necessitam de envolvimento de várias áreas da empresa com um objetivo maior, o que nem sempre é trivial de ser alcançado.

Por fim, foi possível reconhecer um quinto nível de incorporação de inovações sociais ao negócio em uma empresa que demonstrou ter passado por um profundo processo de transformação organizacional para inserção de princípios de responsabilidade e sustentabilidade em seu negócio. Este processo que ocorreu de forma transversal na organização resultou na mudança de diversos posicionamentos e inovações em várias frentes de atuação, não apenas no desenvolvimento de algumas linhas de produtos.

Ou seja, quando você olha a sua responsabilidade social através da sua atividade, você consegue ver muitas coisas, então são esses direcionamentos que nos norteiam hoje. [...] Então, através dos nossos direcionamentos, começamos a olhar tudo o que fazíamos no dia a dia, e vimos quais eram as responsabilidades por trás disso. Qual é a responsabilidade social da empresa? (C9)

Essa proposta revelou o que estamos chamando de referências [da empresa], que foram e permanecem sendo construídas a partir de um conceito e uma prática de sustentabilidade, capazes de influenciar o pensamento e as práticas organizacionais e de negócio, cuja natureza é pública. Uma proposta dessa natureza pode contribuir para a melhoria de indicadores relacionados ao estado do mundo. (C9_Doc2)

Percebe-se que esse tipo de movimento deriva de intensas reflexões acerca do propósito da empresa, não apenas visualizando as questões sociais e ambientais como

oportunidades de negócio, mas principalmente entendendo a responsabilidade sobre seu impacto e o potencial de contribuição adicional que pode originar de seus negócios. Embora este último grau de incorporação tenha sido observado em apenas um caso neste estudo, demonstra que é um caminho possível e viável para uma profunda incorporação da inovação social aos negócios da empresa.

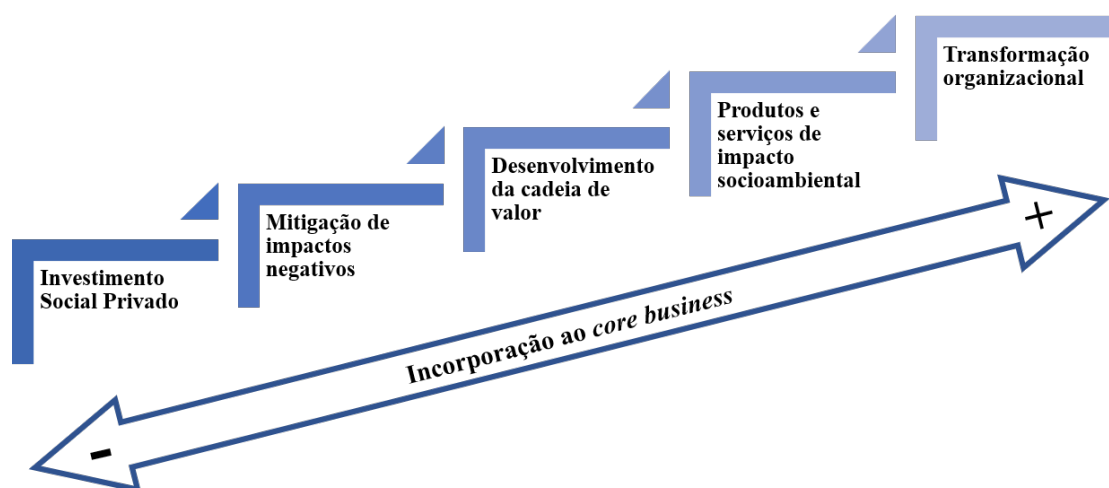


Figura 7: Níveis de incorporação ao *core business*

A Figura 7 ilustra os níveis de incorporação ao negócio. No nível inicial geralmente estão as ações de investimento social privado, que se conectam de forma mais indireta ou periférica ao *core business*, apesar de terem conexão com as operações da empresa. O segundo nível também pode conter ações de ISP, contudo o foco nesse caso é a mitigação de impactos negativos, que geralmente leva a maior relação com os negócios da empresa. Do terceiro ao quinto nível é possível notar iniciativas mais relacionadas à estratégia empresarial, sendo que a partir do quarto nível fica mais evidente o vínculo direto com o *core business*. Cabe dizer que uma mesma empresa pode ter iniciativas com diferentes níveis de incorporação ao negócio, não representam, portanto, estágios evolutivos.

No próximo item serão abordados os fatores críticos que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de iniciativas de inovação social, bem como sua incorporação aos negócios de grandes empresas.

4.2.5 Fatores críticos

Ao longo das entrevistas foram levantados diversos fatores críticos, tanto internos quanto externos, que facilitam ou dificultam o desenvolvimento e incorporação de iniciativas de inovação social. Enquanto as pressões externas tendem a ser similares sobre empresas que atuam em um mesmo mercado, as características internas da organização são diferenciadoras, apresentando maior relevância para o fomento de soluções inovadoras para questões socioambientais.

Dentre os fatores mencionados, podem-se destacar dois aspectos internos que foram citados repetidas vezes, que podem tanto ser impulsionadores quanto dificultadores do processo: a cultura da empresa e a influência da liderança. Vale destacar, ainda, a questão da governança de sustentabilidade, que apareceu como um fator que facilita o processo, e a questão do tamanho e excesso de burocracia que podem ser dificultadores em grandes empresas. A seguir serão explorados mais a fundo os fatores críticos mais recorrentes, iniciando pelos aspectos internos e depois os aspectos externos.

Em relação a fatores críticos internos, ficou evidente a relevância da cultura da empresa, que pode tanto estimular quanto colocar obstáculos para a criação de soluções inovadoras. Nesse sentido, a promoção de uma cultura de inovação, estabelecendo um ambiente organizacional que propicie abertura, autonomia e possibilidades de se testar ideias pode ser um diferencial para a concepção de novas soluções.

São questões culturais que estão em processos fortemente, e o primeiro é de inovação, você desenvolver uma cultura de inovação é um esforço muito grande e constante, e agora inovação voltada para o mundo digital. Isso depende de mudanças culturais, de comportamento, da forma de se relacionar com empresas, por isso existe um trabalho grande aqui principalmente do RH de promover essa mudança cultural nos processos de seleção, de avaliação de desempenho, em criar ferramentas também para que as pessoas tenham mais usos dos meios digitais, e pensem diferente na forma de relação com os clientes, então há um investimento grande nisso. (C4a)

O que mais impulsiona inovação, seja para uma companhia ou para o investimento social dela, é ela estar disposta a ter constante interação com seu mundo externo. [...] Há uma questão de autonomia, porque, apesar de sermos uma empresa global, nesse aspecto temos uma liberdade bastante grande de como desenvolver nossas ações. (C2a)

Existe mesmo uma abertura grande. [...] Não ter medo de errar é muita mudança de cabeça e de cultura. (C1b)

A [empresa], na verdade, é uma empresa muito autônoma e tem completa liberdade e agilidade de trabalhar seus portfólios de acordo com a necessidade local. (C14)

Outras características culturais citadas como facilitadores são estruturas organizacionais mais horizontais, em que exista menos hierarquia, e um ambiente participativo e colaborativo, que permita a cocriação com pessoas de diferentes *backgrounds*. Isso impulsiona não somente o processo de inovar, mas também caracteriza relações mais humanas e com foco na troca de conhecimentos e experiências.

Assim, a questão da hierarquia horizontal é uma característica positiva. (C8)

Se pegarmos nossa estrutura hoje, trabalhamos em colegiados... Estamos agora começando a trabalhar muito por projetos, estruturando-nos cada vez mais por projetos. Quem tiver mais expertise num projeto puxará o projeto, e os outros participam... Não é por hierarquia, é mais por habilidade. Às vezes colocamos assim, a hierarquia sempre existe, mas não é de poder, é de conhecimento. (C9)

A empresa tem um perfil de construção coletiva muito grande em tudo, tanto na parte operacional, para achar soluções no dia-a-dia, quanto para projetos inovadores, que possam melhorar algum tipo de processo, dentro ou fora. [...] Qual característica interna que permite inovação? É a abertura de participação coletiva, cocriação. (C1b)

Assim, uma característica adicional importante de culturas organizacionais mais voltadas para inovação é a valorização do fator humano e a questão da diversidade de pessoas trabalhando em projetos conjuntos. Fica evidente, portanto, o papel central das pessoas nos processos de inovação, não somente por suas competências individuais, mas também para a formação e articulação de grupos diversos trabalhando em prol de objetivos mais amplos da organização e da sociedade.

Sem dúvidas, porque é preciso ter uma empresa com pessoas de visões distintas. E é um grande desafio que as empresas tradicionais enfrentam, pois normalmente elas têm pessoas com perfis iguais, e isso dificulta para a empresa entender a realidade, porque ela tem uma visão só. Quanto mais diversidade, mais visões diferentes dentro da empresa, e maior a chance de você encontrar soluções melhores. (C4a)

Acho que temos essa questão, então, o social para nós é muito forte, porque temos uma cultura humana. Para podermos ter diversidade, ter as pessoas sendo quem são, assinar o pacto LGBT, isso tudo é muito importante e faz parte de quem somos, de valorizar o ser humano, tanto o funcionário quanto as comunidades no nosso entorno. (C11)

Por outro lado, o aspecto cultural pode ser uma barreira para o desenvolvimento de inovações sociais em empresas mais tradicionais e menos colaborativas. A aversão a riscos e a manutenção de estruturas mais estáveis, assim como a dificuldade em trabalhar em conjunto

com outras áreas, pode prejudicar a elaboração de novos processos, produtos e serviços, em especial no campo socioambiental, se não houver estímulos para maior abertura.

E o que dificulta é que, muitas vezes, as empresa quer inovar pelos caminhos mais ortodoxos, e não quer correr riscos, então o que identificamos é que sim, existe uma demanda clara e um direcionamento de lideranças por inovação, mas o grande dificultador é que as empresas não querem se lançar no desconhecido, por isso, elas preferem trabalhar com aquele P&D tradicional do que trabalhar com *open innovation*, com negócios de impacto social. Isso é o que eu vejo como grandes travas, o querer inovar mas não querer fazer isso. (C6a)

Existem grupos de trabalho formados especificamente para algumas ações, mas um dos grandes desafios para nossa cultura de inovação é justamente o fomento à colaboração interna. Isso certamente é um desafio, temos trabalhado para aumentar. (C5a)

Em culturas organizacionais que têm a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental da empresa como um valor, é possível perceber mais abertura para inovações sociais, uma vez que a internalização de compromissos e o engajamento em causas de impacto social levam a uma busca ativa por novas soluções. Já em culturas que enxergam as questões socioambientais como algo pontual e separado do negócio, há maior dificuldade de compreensão de possibilidades de inovação no campo social e de como isso poderia ser benéfico para a empresa.

Acho que tudo tem muito a ver com a cultura da empresa, porque nascemos já com um tratado de sustentabilidade. (C11)

Existe outra dificuldade que é mais cultural, tirando as empresas que todos conhecem que são comprometidas com sustentabilidade, nelas a visão que sustentabilidade faz parte dos negócios é muito claro, agora em grande parte das empresas e da sociedade em geral ainda é muito forte a ideia que sustentabilidade é um compromisso que as empresas têm fora do negócio, e isso é um dos grandes limites para avançar em inovação e sustentabilidade. Elas têm seus programas de responsabilidade social sempre pequenos e limitados, com impactos muito pequenos, e por outro lado a empresa com um monte programa ambiental e social, então isso é uma mudança cultural importante que também depende de profissionais qualificados para fazer isso, porque não é muito fácil entender como o seu negócio contribui para sustentabilidade. (C4a)

Um fator interno crítico que também se mostrou muito influente na adoção de iniciativas de inovação social é questão da liderança da empresa. Quando há apoio, especialmente da alta gestão, forma-se um ambiente mais propício e aberto ao desenvolvimento de novas soluções, que passam a ser incentivadas e valorizadas por meio de grandes direcionamentos, planos estratégicos e definição de metas que permeiam as várias áreas da empresa.

Há uma questão de liderança, que para mim é clara, porque esse é um tema que depende muito das pessoas que estão sentadas nos lugares que estão, essa forma de ouvir, essa escuta ativa, isso depende de algumas pessoas que estão sentadas em algumas cadeiras, e houve nesse processo toda a mudança de algumas pessoas, que trouxeram culturas diferentes e isso permitiu uma coconstrução, que vem de pessoas contratadas, de estudos, de tudo o que está acontecendo no mundo, e um entendimento desse movimento das empresas B, o capitalismo consciente, a cultura de estar atento ao que está acontecendo para fora, faz parte hoje da nossa forma de trabalhar e retroalimenta tudo isso. (C2a)

O que facilita é, por exemplo, quando a empresa identifica, quando existe uma demanda clara da alta liderança da empresa por inovação, por ganhos de competitividade, etc... Poucas pessoas na empresa estão dispostas a correr o risco se não estiverem respaldadas pela alta liderança. (C6a)

O fato da alta diretoria, que seria o diretor geral, ter muito interesse num resultado social positivo, entendendo que o futuro dos negócios no mundo é responsabilidade social, facilita para que os outros diretores que não estão antenados nessa questão sigam essa decisão, que seria tomada da hierarquia mais alta. (C8)

O que facilitou foi que o processo veio da alta gestão da empresa, porque é muito difícil certas mudanças ocorrerem se não vêm de cima para baixo, normalmente se elas não vêm assim, são abafadas. (C9)

Além da alta liderança, há também o papel das lideranças intermediárias, que podem ser grandes facilitadores de mudanças internas que permitam a concepção de inovações. Quando esses líderes acreditam na importância da temática e entendem que suas áreas também podem colaborar para ideação de iniciativas que gerem impacto social, eles são capazes de abrirem portas e estimularem sua própria área e pares de outras áreas. Entretanto, a gestão intermediária da empresa pode ser também um dificultador quando não possui essa visão mais estratégica dos compromissos de sustentabilidade da empresa ou do papel de sua área nesse sentido.

O segredo é trabalhar com as lideranças, porque cada liderança no seu microcosmo, se estiver preparada, se tiver esse *mindset*, começa com um ambiente de confiança onde as pessoas são estimuladas a pensar, a opinar, a se expressar, meritocracia e tudo isso. (C3a)

Acho que isso é um ponto importante, essa questão da capacidade de cada gestor específico virar um campeão da causa internamente. (C5a)

Quando um líder tem mais orientação para o tema, facilita muito o diálogo com alguma área, e isso obrigatoriamente passa pelos objetivos dele, portanto, ele passa a fazer com que esse tema seja uma realidade para a sua área, e isso acontece muito em R&D, na área de desenvolvimento. (C14)

Isso é sempre uma dificuldade, vai reduzindo conforme você vai para funções mais específicas em que as pessoas têm um conhecimento mais especializado, às vezes é difícil a pessoa se conectar a função específica que ela tem, ela e toda a empresa entende que sustentabilidade é um compromisso geral, mas algumas pessoas têm dificuldade de conectar a aquela função técnica e específica que ela tem com esse objetivo geral. (C4a)

Adicionalmente, foram verificados aspectos de governança de sustentabilidade, como a estruturação e definição de grandes estratégias e políticas de atuação socioambiental, comitês de decisão e acompanhamento envolvendo diversas áreas, definição de planos e metas de médio e longo prazo. Esses elementos formam um direcionamento interno para a condução dos negócios da companhia e dão força às áreas sociais na defesa de pautas socioambientais importantes e no desenvolvimento de projetos engajando as diversas áreas organizacionais.

Temos um diferencial de uma governança de sustentabilidade que facilita muito, que é além de três pessoas dedicadas no meio de seis mil só para sustentabilidade, temos um comitê de sustentabilidade em que o tema está dentro dos negócios... Então, a governança é um elemento que facilita muito, criamos na América do Sul e está sendo copiado globalmente para as outras regiões. Isso é um diferencial aqui que faz com que as coisas aconteçam, porque consigo tentar as ideias de novo no ano que vem, captando-as de uma melhor forma, e quando identifico uma ideia numa área do negócio consigo trazer alguém de alto nível na governança para apadrinhar, para ser o consultor do projeto, e assim conseguimos transitar melhor do outras empresas. (C16)

A importância do comitê social ter esses diretores presentes nas reuniões, porque através da demonstração que os projetos sociais feitos de forma mais entrelaçada com a comunidade têm uma possibilidade de relacionamento... E eles começaram a compreender isso, é mais difícil, mas enxergamos que eles hoje percebem e incorporam na forma de trabalho deles a aceitação, a integração, o respeito, esse ciclo que precisa ter para que o sistema ecossocial funcione, não é mais uma parte da empresa que faz o projeto social, ele tem que estar desde o começo incorporado ao *business* do negócio. (C8)

Ou seja, todo mundo vai se conectando com a política [de sustentabilidade] da sua maneira, e ela é também uma forma de comunicação interna, porque existe um calendário de temas dentro da política que são comunicados para os integrantes. (C11)

A questão do tamanho das empresas e a burocracia interna também se mostraram como fatores críticos, especialmente como dificultadores do processo de concepção de novas ideias e soluções. Em contrapartida, percebe-se que é justamente a abrangência e estruturação das grandes empresas que pode trazer benefícios ao desenvolvimento de inovações sociais, uma vez que dá respaldo, continuidade e capilaridade a esse tipo de iniciativa. Assim, a busca pelo equilíbrio entre esses aspectos é algo que as empresas estão perseguindo para conseguir aproveitar as oportunidades de inclusive repensar o modo como são conduzidos os negócios.

O que dificulta é que é uma empresa grande, de muitos processos, estruturalmente a própria burocracia interna atrapalha você para inovar, para testar coisas rapidamente, porém, essa mentalidade está mudando muito nos últimos tempos, estamos ganhando mais espaço para arriscar, para testar. (C15)

Nós somos transatlânticos, então demora para fazer a curva, não consegue dar um jeito e mudar tudo, acho que isso é natural para o nosso tamanho. É preciso que haja conexão com os negócios, porque a inovação por si só se justifica, e isso digo já trazendo para o campo de inovação social, essa inovação que traz o benefício social ao mesmo tempo que está de alguma forma conectada com o negócio. (C6b)

Uma das coisas que dificulta é que é uma empresa hierárquica, muito tradicional e muito segmentada, e isso atrapalha para inovação, e reconhecemos e estamos trabalhando nisso, e muitas vezes é isso que nos afasta da comunidade, porque ela é muito tecnocrata. (C5b)

Outra coisa que dificulta a inovação na empresa é que ela é uma empresa gigante, multinacional, em que você tem uma economia de escala, e ela tem que implementar medidas um pouco burocráticas para assegurar que estejamos bem em *compliance*. [...] Ao mesmo tempo, quando você tem toda a força de uma multinacional você ganha muita força, então é algo que nos impede, porém, também joga a nosso favor. (C4b)

O próprio tamanho da [empresa], o número de áreas às quais os programas se relacionam (porque qualquer programa social se relaciona com sustentabilidade, governo, técnica, marcas, finanças, jurídico, e cada um é uma vice-presidência, ou diretoria), então o número de alinhamentos internos é alto. Por outro lado, esses alinhamentos trazem novas ideias e quando a coisa sai é consistente e com o peso institucional muito maior, porque tem a assinatura de muitas pessoas. (C2b)

A questão de disponibilidade de recursos para elaborar e executar os projetos também apareceu como um fator crítico. Quando a empresa ou seus gestores percebem que é possível ter retorno financeiro com uma atuação mais socialmente responsável, abre-se a perspectiva de um grande impulsionador, pois as iniciativas deixam de representar apenas custos para a empresa.

Então, essa preocupação da empresa em ter padrões até acima do que a lei prescreve e com o meio ambiente trouxe uma eficiência que se reflete em dados do negócio muito, porque, como você sabe, reduzir custo e evitar problemas têm um impacto econômico, ou seja, o *business* se tornou mais resiliente e menos custoso. Isso foi um grande aprendizado. (C13)

Todavia, a mensuração e como tornar tangível o retorno para a empresa ainda é um grande desafio na maior parte das iniciativas e mostrou-se como algo que também pode dificultar a aderência ao desenvolvimento de inovações sociais.

O maior dificultador de todos é tornar tangível o retorno, como o quanto de verdade se vendeu por causa desse projeto de impacto social, ou o quanto agreguei de valor à minha marca, o quanto isso é imprescindível ou não em momentos de crise, isso, infelizmente, não foi respondido pela administração de empresas ou pela economia. (C16)

E, no caso do Brasil, acho que é talvez até mais de cinquenta por cento de marcas que não aderiram mais rapidamente, porque não conseguiam respaldar isso em pesquisas com o consumidor. Antes de mais nada, como lhe disse, precisamos vender, então, se o consumidor não acredita na nova solução... (C13)

Nota-se que há uma competição interna de recursos nas empresas, não somente financeiros, mas também de esforços e pessoas para dar andamento às novas ideias que podem surgir. Esse fator pode tanto dificultar o sucesso e continuidade de projetos existentes, quanto a emergência de novas iniciativas.

O problema é conseguir orçamento para fazer, porque as coisas custam caro, custam milhões, então, é difícil. Às vezes, você tem uma boa ideia e faz um piloto legal, que custou quinhentos mil, mas e para você escalar? Temos quarenta operações pelo mundo, ou seja, é difícil ter equipe, dinheiro, recursos em geral, humano e financeiro. (C11)

A abertura é muito tranquila, o que falta é perna, é conseguir dar o tempo de dedicação. De novo, fazemos escolhas, assim como todas as áreas e organizações, sejam sociais ou privadas, com a estrutura e os recursos que temos, por isso, hoje é uma questão de foco e perna. (C2b)

Acrescentando à questão de custos e necessidade de recursos, é possível perceber que a pressão por resultados no curto prazo se mostra como uma grande barreira. A visão de curto prazo ainda é predominante nas organizações e a necessidade de se mostrar resultados rápidos pode desincentivar projetos com expectativa de retorno mais no longo prazo. Como a maioria dos projetos que realmente buscam causar uma transformação social são de mais de longo prazo, é necessário encontrar um balanço que torne os projetos possíveis.

Vejo um primeiro ponto que é a pressão do curto prazo, a pressão para volume, resultado, rentabilidade, produtividade e faturamento. (C14)

Existem vários, mas o principal é a visão do curto prazo, que é uma cultura das grandes corporações, é a cultura do capitalismo como ele se estabeleceu, é a corda esticada, a maximização do lucro, a visão do curto prazo, uma diminuição do entendimento do impacto de longo prazo em prol do curto prazo, isso dificulta muito nossa atuação pensando sustentabilidade, porque, para mim, sustentabilidade é perpetuidade do negócio. (C2a)

O que temos falado principalmente em termos de estrutura a longo prazo e curto prazo, porque no final das contas a empresa é sempre muito impactada no resultado do trimestre. Falhou num mês, tem que compensar no outro por causa do trimestre. Por mais que falem que o capitalismo está se transformando, na prática ainda a realidade é muito penosa para a entrega do resultado já. E temos essas dificuldades, porque para inovação, para fazer um projeto desses é mais longo prazo, e quanto mais transformador for o projeto, mais longo prazo, mais investimento a ser feito sem a venda de amanhã. Isso é uma coisa sempre difícil para qualquer organização, e não é muito diferente para a minha. (C3a)

Veremos como acontece, porém, eu, principalmente, fico bastante preocupado, porque para o negócio o que importa é o *business* no fim da conta. Esse é um negócio de impacto social, mas a empresa não ficará eternamente bancando um negócio de impacto social, o negócio tem que dar lucro. (C13)

Além de todos esses fatores que são prioritariamente internos à empresa, vale destacar aspectos de influência externa. A questão das pressões externas e legislações mostrou-se como fator que pode impulsionar o movimento nas empresas. Em conjunto com as demandas de mercado, a necessidade de cumprimento de exigências legais como a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) ou de exigências de empréstimo de grandes bancos de financiamento são exemplos de pressões que podem compelir as empresas a desenvolverem novas soluções para os impactos que causam.

Mas a segunda e talvez mais mobilizadora das causas, ou condições de ação, é a pressão externa. Recebo pressão muito forte do mercado, acionistas e investidores, para que entremos numa trilha cada vez mais propositiva e positiva, e como fazer negócio endereçando impacto positivo para a sociedade e para o meio ambiente; e dos clientes. (C5a)

Entretanto, em geral, o aspecto da legislação foi mais mencionado como fator dificultador do que facilitador, uma vez que podem existir uma série de burocracias que acabam desestimulando processos mais inovadores. Ademais, foram mencionados a falta de incentivos do ecossistema, a crise econômica do país e até mesmo o pouco preparo de organizações sociais para trabalharem junto com grandes empresas como aspectos que podem dificultar.

Um fator interessante que apareceu nas entrevistas foi a influência do contexto local em que estão inseridas unidades das companhias, que podem ser locais prolíferos para projetos inovadores. Nosso país apresenta inúmeras oportunidades de desenvolvimento de questões sociais e ambientais. Além disso, características locais como a maior abertura a parcerias e trabalhos colaborativos pode ser visto como um aspecto que favorece. A questão cultural do país de origem da empresa, que pode ser aberta a inovações sociais, foi mencionada como algo que pode influenciar localmente, entretanto não se observou esse aspecto como fator recorrente na visão de outras empresas.

Na América do Sul, o que facilita é ter pobreza, infelizmente é uma sociedade com muita pobreza e com muitas oportunidades para suprir suas necessidades e anseios de consumo. O número de oportunidades de oferecimento de solução para essa população carente é muito maior do que em um país rico. [...] Também facilita no Brasil a abertura e parceria das empresas, posso falar com [outras grandes empresas], e elas dialogam com muita abertura, diferentemente do que os meus pares fazem com essas mesmas empresas em outros continentes. A abertura do latino-americano para parceria é maior. [...] Outra vantagem é ser uma empresa de origem europeia... pelos efeitos das guerras, enxerga o impacto social e a relação com a comunidade como necessários, e

necessariamente positivos, ela difere da cultura norte-americana, porque não é por filantropia, é desenvolvimento. (C16)

Por fim, outros aspectos de influência negativa incluem a dificuldade da cultura brasileira em investir em inovação pensando no longo prazo e a dificuldade de mudança de hábito dos consumidores no caso de empresas de consumo. Dentre os aspectos que facilitam foram mencionadas as mudanças trazidas pelas novas gerações, seja na busca de propósito no trabalho ou nos produtos que consome, além das questões de sustentabilidade serem hoje mais valorizadas.

Uma das maiores dificuldades, no Brasil especialmente, é investir em inovação, e todas as empresas têm essa dificuldade com cenários futuros, capacidade de planejar, investir, mesmo as grandes empresas, e o próprio cenário da questão da sustentabilidade, em grandes empresas isso é forte, elas têm compromissos, têm visão de que é necessário ser sustentável para ser competitivo, mas os cenários vão mudando e isso gera incertezas, e isso faz com que as empresas tenham que ir num ritmo mais lento, de investimento, de mudanças. (C4a)

Acho que facilita também que as empresas estão atuando muito mais hoje numa linha de sustentabilidade, seja econômica, social ou ambiental, e isso facilita para poder falar de programas sociais dentro delas, porque hoje isso tem valor... existe um valor econômico para essas ações de sustentabilidade mais claro. Você consegue pegar a pessoa que está olhando só para dinheiro, ele vai olhar porque isso tem valor econômico e isso facilita bastante. (C3b)

E um terceiro aspecto é o hábito de consumo, hoje estamos com muito mais informação, com muito mais acesso, a nossa geração de consumo está mudando constantemente e de forma muito mais rápida, e cada vez mais. Essa nova geração de consumo está não só assumindo, ela está aprendendo os hábitos, costumes e valores de consumo por meio das gerações, das famílias, da religião, do seu contexto, mas ela começa a aprender também por outras fontes, seja no YouTube, Instagram, que são novas informações que vão modificando os seus hábitos de consumo. E isso é uma grande oportunidade, uma vez que estamos trabalhando com hábitos de consumo mais sustentáveis, temos um novo modelo de consumo, portanto, precisamos garantir que também estaremos pautados com a origem dessa informação. (C14)

A geração que está vindo é muito ligada nisso, ela procura uma causa, um motivo na empresa que trabalha, então isso para uma empresa como a [empresa] facilita. (C3a)

Em suma, foi possível perceber que há uma série de fatores críticos influenciando não somente a concepção, mas também a implementação de novas soluções socioambientais por parte das grandes empresas. Destacam-se principalmente a questão da cultura organizacional e da alta liderança como aspectos essenciais para que se tornem iniciativas mais estratégicas e consolidadas.

Cabe ressaltar que, ao se relacionar os aspectos mencionados aos exemplos de iniciativas da empresa, notou-se que nos casos em que elas estão mais incorporadas às

atividades essenciais da organização há geralmente uma liderança forte e engajada com as questões de sustentabilidade, com uma visão mais estratégica e de longo prazo, sendo um aspecto de vital importância.

Os demais aspectos elencados também têm sua parcela de influência no processo, entretanto, se a liderança não estiver envolvida, os demais facilitadores podem não ser suficientes para tornar as iniciativas de inovação social mais estratégicas para a empresa.

4.2.6 Avaliação de resultados

Apesar de não ser foco principal deste estudo, a questão da avaliação de resultados foi mencionada em diversas entrevistas, indicando uma perspectiva relevante ao campo prático. Assim, neste item serão abordados os aspectos sobre o processo de mensuração, a percepção de valor compartilhado e resultados já avaliados.

Quanto à mensuração de resultados, é possível perceber que é um tema bastante relevante e de alta complexidade para a prática das empresas. Ao mesmo tempo em que se observaram várias empresas que não conseguem medir de forma clara seus impactos e resultados, outras revelaram o desenvolvimento de metodologias de avaliação mais robustas.

Em algumas empresas, e principalmente seus institutos e fundações, percebeu-se a existência de processos mais estruturados, enquanto em outras não se mencionou a temática. Nas empresas em que se constatou a avaliação de resultados de forma mais consolidada, foi possível perceber a definição de metas mais amplas, assim como metas que as diferentes áreas da empresa possam acompanhar, especialmente quando estão relacionadas ao seu negócio.

Os programas são muito robustos, no [programa] já rodamos avaliação de impacto há alguns anos e conseguimos uma aferição bastante significativa, conseguimos criar uma metodologia de avaliação... isolamos a maior parte das externalidades e consegue aferir que o programa ajuda o município na aceleração do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, que é um indicador oficial do governo brasileiro. Nossas tecnologias têm resultados consistentes, no caso do [programa] conseguimos, inclusive, aferir impacto. [...] pelo menos há cinco anos, temos essa preocupação de mensuração de resultados, de monitoramento, de marcos, de acompanhamento de indicadores e de *reports* periódicos às empresas. (C6a)

Temos um programa que chama SROI que é uma forma de fazer a avaliação para ter o retorno do investimento, de maneira monetária, digamos assim, é o retorno do investimento social. [...] Durante todo o processo do SROI, envolvemos as comunidades, para elas entenderem o processo de avaliação e a identificação e monitoramento dos riscos do projeto, coisa que incorporamos e fizemos o acompanhamento com elas. (C8)

Existem KPIs específicos para cada um deles, no de inovação social calculamos o que chamamos de ROI social, que é quanto é investido no projeto versus quanto aquela comunidade gerou de

renda, o que está mais ou menos em 2.5, ou seja, para cada real investido no projeto, eu revento 2,5 reais para a comunidade, e são *dashboards* que controlamos para vários aspectos. (C14)

Porque esses projetos de mensuração estão na nossa equipe de sustentabilidade, contudo, não quero que eles sejam geridos por nós, queremos que sejam desenhados com as áreas, e elas as produzam em suas esteiras. (C10)

Além dos resultados acerca do impacto socioambiental gerado, muitas empresas também buscam mensurar o retorno dessas iniciativas para os negócios. Poucas conseguem avaliar a criação de valor compartilhado, o que dificulta a sustentação e legitimação dos projetos internamente, ainda que haja uma avaliação robusta dos resultados sociais. Entretanto, observou-se que recentemente estão sendo elaboradas ferramentas para auxiliar esse processo de mensuração, o que deve evoluir nos próximos anos.

Valor compartilhado é o que buscamos na prática, tivemos uma oportunidade há alguns anos em que conseguimos efetivamente mensurar isso. [...] Enfim, foi um conjunto ali de programas que começamos a incrementar antes mesmo da fábrica começar a operar, e por meio de uma métrica de finanças, que é o *return on investment*, conseguimos aferir que houve retorno para o negócio em termos de valor adicionado, *savings* e custos evitados, então essa relação foi de quatro para um, assim, a cada um real investido em projetos sociais, estruturados em atuação social, quatro retornaram nessas três variáveis que mencionei. Isso foi um *case*, mas ilustra bem e responde sua pergunta sobre geração de valor compartilhado. (C6a)

Em todos os projetos de *starting venture* hoje conseguimos aplicar um modelo C, que é o canvas com a teoria de mudança junto, então, para todo projeto de valor compartilhado, a teoria de mudança é parte da concepção do projeto na sua parte teórica, por isso, consigo provar cientificamente que gero valor compartilhado. Para os projetos que não são internamente classificados como *starting venture*, mas que sabemos que têm impacto social, lançamos mão de indicadores sociais interessantes para nossa estratégia. [...] Assim buscamos esses indicadores interessantes para nossa estratégia, não buscamos na primeira visão os indicadores sociais, mas normalmente eles dialogam com o conceito de valor compartilhado, por isso, temos um portfólio grande de projetos. (C16)

De modo geral, percebe-se uma preocupação das empresas em avaliar os resultados sob a perspectiva de valor compartilhado, mas na maior parte das vezes o retorno para a companhia acaba sendo medido mais qualitativamente do que por meio de metodologias específicas. Assim, foram mencionados alguns aspectos positivos percebidos como resultados para a empresa, como aspectos de reputação, a questão do engajamento e retenção de funcionários e o retorno financeiro quando se tratam de projetos de novas linhas de produtos e serviços.

Você traz mais do que um contexto de trabalho, você engaja mais, você tem uma retenção maior das pessoas, e começa a trazer tudo isso. (C1a)

Acho que a empresa ganha. Acredito que até pensando no que as novas gerações valorizam mais, fazendo esse tipo de trabalho aumentamos retenção, satisfação dos funcionários, e incluímos na nossa pesquisa de satisfação uma pergunta a respeito do instituto. E ganhamos a *favorability*, a aprovação dos funcionários, a felicidade deles, o engajamento. Então acho que não é só a comunidade, acho que é um grande projeto de retenção da empresa. (C3b)

E acho que isso também tem um ganho interno, porque as pessoas querem hoje em dia trabalhar num emprego no qual elas tenham um propósito, e se elas trabalham numa empresa cujas soluções levam à sustentabilidade, elas se sentem mais motivadas, portanto, há um ganho de retenção de talentos. E também abre mais portas, trazendo mais lucro para que a [empresa] possa fazer mais. (C4b)

Muitos enxergam como uma externalidade positiva, mas como todo projeto que tenho aqui antes de tudo é um bom negócio, e sempre garanto bons negócios com impacto social, porque eles são mesmo. Existem bons negócios em que a própria pessoa do negócio precisa ser sensibilizada e com o andar do projeto ela passa a entender e tratar os dois indicadores com o mesmo valor. (C16)

Sim, precisamos equalizar esses ganhos, não pode ser nem mais para a empresa, nem mais para a comunidade, então, precisamos estar em acordo com tudo que podemos promover com o projeto. E ele é desenhado com esse objetivo, precisamos garantir essa equidade desde o início, porque não adianta quando começar o problema dizer que não pensou nisso antes, procuramos ao máximo antecipar esse tipo de posicionamento. (C14)

Além da dificuldade em mensurar o valor gerado de volta para a companhia, houve casos em que os entrevistados não enxergavam muitos ganhos além do reputacional, indicando uma preocupação maior com o impacto social e ambiental gerado e não necessariamente o retorno para a empresa.

Ainda não achamos uma ferramenta de mensuração de valor compartilhado, então não consigo lhe responder, qualquer coisa que eu disser será opinião. (C11)

Não conseguimos ainda [estabelecer uma relação de valor compartilhado]... Acho que conseguimos enxergar que é isso que queremos encontrar, mas estamos bastante longe de chegar lá. (C7)

Quanto aos resultados sociais e ambientais relacionados aos projetos, foram destacados diversos tipos de informação, desde número de pessoas impactadas, comunidades atendidas, aderência do público-alvo aos projetos, consolidação dos projetos, aumento da acessibilidade, até o incremento de renda aos participantes dos projetos.

Portanto, percebe-se que a avaliação dos resultados é uma pauta relevante em todos os tipos de organizações que desenvolvem iniciativas de inovação social. Ainda que haja diversos desafios no processo de mensuração, o estabelecimento de indicadores ajuda a

nortear o planejamento e a realização das ações, bem como fornece bases de comparação e argumentação a respeito da importância dos projetos.

4.2.7 Desafios e perspectivas futuras

Ao longo das entrevistas foram manifestados alguns desafios ou pontos de atenção para a incorporação de inovação social como uma premissa para as empresas, bem como algumas visões sobre o futuro da temática.

Dentre os desafios apresentados, destacou-se a questão da comunicação acerca do que está sendo realizado. Apesar de desenvolverem projetos que estão caminhando para a consolidação, com bons resultados sociais aferidos, algumas empresas demonstraram receio em divulgar esse tipo de iniciativa de maneira mais ampla. Por esta razão, encontrar um meio de equilibrar os resultados dos projetos com a divulgação do que está sendo feito ainda é um ponto que precisa ser mais discutido e aprimorado nas organizações. Por outro lado, há que se cuidar para não se focar excessivamente na comunicação e pouco no objetivo de geração de impacto positivo.

Tenho a sensação que somos um pouco tímidos no que tange à divulgação desse tipo de comunicação. [...] E o marketing perguntou por que não usamos isso como diferencial do produto, e o desenvolvimento disse que era assim que tinha que ser, porque essa é a política de desenvolvimento de produto, porque essa é a solução que preciso dar para o que eu faço. Então, às vezes a oportunidade é tão genuína que é difícil capturar ou usar a sustentabilidade como um fator de diferenciação do produto. Pode parecer forçado, mas sinto que por vezes que as pessoas são tímidas, vemos um monte de empresa fazendo pouco e falando muito. (C14)

Outros desafios elencados incluem a questão de mudanças de paradigmas de atuação ao unir impacto social e retorno financeiro, de se manter a competitividade dos negócios ao mesmo tempo em que se busca propósito e significado e de influenciar mudanças de hábitos nos consumidores em direção à sustentabilidade.

Então essa é uma das grandes oportunidades que vemos agora de crescimento sustentável, e esse é o grande desafio, no século XXI, pensamos em empresas que em têm mais de cem anos e estão numa realidade de empresas muito mais novas, que nasceram com esse pensamento mais integrado, como garantimos estar no mesmo nível de debate e que consigamos falar com o consumidor não só do que é intrínseco, nem só do que é aspiracional (de um marketing mais tradicional), mas como trazemos propósito, como trazemos significado? (C2a)

Em relação às perspectivas de futuro para a incorporação do tema inovação social por parte de grandes empresas ficou evidente o desejo de maior engajamento interno com inovações sociais, bem como com negócios de impacto social. Outro tema que também começou a se fortalecer nas empresas nesse sentido é o conceito de economia circular, que foi mencionado em algumas entrevistas. Assim, consistem em novas perspectivas de atuação que passam a integrar as estratégias das corporações rumo a um futuro mais sustentável e demandam cada vez mais abertura a inovações em seus processos.

Então, eu vejo num futuro muito próximo, no próximo ano, trabalharemos cada vez mais inovação e inovação social, assim, esse termo tende a ser cada vez mais recorrente no nosso dia a dia. (C6a)

Contudo, hoje temos esse novo desafio, que é conseguir fazer a economia circular, fazer o ciclo fechar, então, tudo que eu coloco no mercado eu tenho que, de alguma forma, conseguir absorver e gerar outra coisa, seja uma nova resina, ou combustível. (C11)

Por fim, vale destacar que a busca por um propósito maior, seja pelas pessoas ou pelas empresas, deve ser um grande mobilizador para a geração de transformações sociais e ambientais positivas por meio dos negócios. Ainda que o retorno financeiro também seja um aspecto importante, o impacto gerado deve ser prioritário em iniciativas de inovação social.

4.2.8 Síntese da análise dos dados – Etapa 2

Na análise da Etapa 2 desta pesquisa, o objetivo era explorar exemplos da prática de grandes empresas no desenvolvimento e incorporação de inovações sociais. Com este fim, foram analisadas questões referentes aos significados de inovação social, às origens e motivações dessas iniciativas, ao desenvolvimento do processo, a exemplos de projetos, aos fatores críticos que facilitam e dificultam, à avaliação de resultados, bem como aos desafios e perspectivas futuras.

O Quadro 14 apresenta uma síntese da análise dos principais aspectos abordados nas entrevistas e documentos referentes a esta etapa.

Quadro 14

Síntese da Análise da Etapa 2

Significados

- De modo geral, estão em fase inicial de conhecimento e envolvimento com o tema e a maior parte das empresas não utiliza o termo inovação social
- Não há consenso sobre o conceito, alguns enfatizam a utilização de competências de

<p>negócio para a geração de impacto social, outros destacam o aspecto de processos, relações ou do propósito social</p> <ul style="list-style-type: none"> • O conceito de valor compartilhado é utilizado de forma a garantir que projetos de impacto socioambiental tenham valor para o negócio • Algumas empresas materializam a inovação em suas relações com os públicos de interesse, enquanto outras utilizam sua inteligência de gestão para desenvolver soluções para questões sociais e ambientais como oportunidades de negócio
<p>Origem e motivação</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Observou-se uma evolução gradual da temática socioambiental nas empresas, mas em alguns casos o envolvimento está internalizado nos valores da companhia • Foram citados aspectos internos que motivaram maior incorporação de iniciativas de inovação social, como o comprometimento da liderança e a adoção de compromissos e indicadores socioambientais • Como aspectos externos foram citadas as influências de movimentos globais e as pressões colocadas por <i>stakeholders</i>
<p>Exemplos de práticas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Foram relatados diversos exemplos de iniciativas soluções socioambientais desenvolvidas pelas empresas, seus institutos e fundações • Iniciativas relacionadas ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial • Iniciativas vinculadas pela mitigação de impactos • Iniciativas vinculadas pelo desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor • Iniciativas vinculadas diretamente às atividades essenciais da empresa
<p>Processo</p>
<p>Aspectos gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percebeu-se uma sequência de etapas que passam pelo diagnóstico e priorização de temas, o desenvolvimento de projetos em fase de teste, podendo evoluir até a designação de fundos de investimento impacto ou a aquisição de negócios de impacto • Há projetos elaborados por áreas internas da companhia, bem como a abertura de editais que buscam soluções desenvolvidas externamente
<p>Aspectos de relacionamento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • As áreas de sustentabilidade, RSC e institutos e fundações têm função relevante de inspirar e motivar as demais áreas da empresa • Há conexões com diversas áreas internas para o desenvolvimento de projetos, incluindo inovação, marketing, logística, suprimentos, áreas técnicas, recursos humanos, entre outras • A área de inovação também pode ser propulsora de mudanças que buscam impacto socioambiental em grandes empresas • Há envolvimento das demais áreas da empresa também por meio de voluntariado
<p>Aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento da cadeia de valor mostrou-se importante para a redução de riscos e impactos, sendo um meio de gerar valor socioambiental • As relações com a comunidade também são percebidas como relevantes para o desenvolvimento de projetos de impacto social • Foram apontados diversos parceiros para o desenvolvimento das iniciativas, desde OSCs, negócios de impacto, universidades, poder público e até mesmo outras empresas concorrentes, o que denota uma abordagem colaborativa nos projetos
<p>Níveis de incorporação da inovação social ao <i>core business</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro nível: investimento principalmente de recursos financeiros da empresa, mas não necessariamente competências essenciais do negócio • Segundo nível: a empresa passa a buscar ativamente soluções para mitigar os impactos sociais e ambientais negativos gerados por suas operações • Terceiro nível: elaboração de ações de desenvolvimento e aprimoramento de sua cadeia de valor • Quarto nível: elaboração de produtos e serviços com o propósito de resolução de uma problemática socioambiental • Quinto nível: transformação organizacional e revisão de posicionamentos e produtos serviços visando criar valor para a sociedade
<p>Fatores críticos</p>
<p>Fatores facilitadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engajamento da liderança (alta gestão e gestão intermediária) • Cultura de inovação, abertura, autonomia, possibilidade de testar e falhar • Estruturas mais horizontais, participativas e colaborativas • Diversidade e valorização do fator humano • Governança de sustentabilidade • Pressões externas • Influência do contexto local
<p>Fatores dificultadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de aversão a riscos e manutenção de estruturas mais estáveis • Tamanho e burocracia de grandes empresas • Falta de apoio da liderança • Disponibilidade de recursos e dificuldade de tornar tangível o retorno para a empresa • Pressão por resultados de curto prazo • Legislação e falta de incentivos do ecossistema
<p>Avaliação de resultados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Algumas empresas têm processos estruturados e recorrentes de mensuração, enquanto outras avaliam os resultados de forma menos sistematizada • Há metodologias de avaliação de resultados e impactos sociais, bem como de análise do retorno para o negócio, mas percebe-se foco maior na mensuração dos resultados socioambientais • A percepção de valor compartilhado em geral é mais qualitativa, sendo destacados aspectos de reputação e a questão do engajamento e retenção de funcionários, mas há mensuração do retorno financeiro quando se tratam de projetos de novas linhas de produtos e serviços • Foram destacadas diversas formas de se avaliar os resultados sociais e ambientais relacionados aos projetos, desde número de pessoas impactadas, comunidades atendidas, aderência do público-alvo aos projetos, consolidação dos projetos, aumento da acessibilidade, até o incremento de renda aos participantes dos projetos
<p>Desafios e perspectivas futuras</p>
<p>Desafios</p> <ul style="list-style-type: none"> • A questão da comunicação e divulgação das iniciativas de inovação social mostrou-se como grande desafio, pois não se pode perder de foco o objetivo maior de geração de impacto • Há ainda desafios de mudanças internas nas organizações e a necessidade de se manter a competitividade dos negócios ao mesmo tempo em que se busca propósito e significado • A influência sobre mudanças de hábitos nos consumidores em direção à sustentabilidade

também foi apontada como um desafio para empresas de consumo

Perspectivas futuras

- Percebe-se o desejo de maior engajamento interno com inovações sociais e negócios de impacto social, sendo temáticas que tendem a crescer dentro das grandes empresas
- Economia circular é também um conceito que passa a fazer parte da pauta das empresas e pode estimular o desenvolvimento de inovações sociais
- A busca por propósito nas empresas pode ser grande mobilizador para a geração de transformações sociais e ambientais positivas por meio dos negócios

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da análise da prática das corporações, foi possível observar uma variedade de entendimentos e iniciativas acerca da temática de inovação social. Enquanto algumas empresas passam a incorporar esse tipo de iniciativa de forma mais estratégica aos seus negócios, outras ainda estão em fases mais preliminares, com iniciativas que não necessariamente apresentam relação direta com as atividades fim da organização.

Vale destacar que é um movimento do campo social que vem ganhando força e consistência dentro de grandes empresas, especialmente em companhias cuja liderança é mais engajada com compromissos de sustentabilidade.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa com base na análise dos dados realizada para as etapas 1 e 2, bem como na literatura que serviu como base para este estudo. Serão aprofundados os aspectos referentes ao contexto geral do fenômeno observado, os significados atribuídos à inovação social no âmbito de grandes empresas, as práticas, como ocorre o processo, sua origem e motivação e fatores críticos que facilitam e dificultam o processo de concepção e implementação de iniciativas de inovação social nas corporações. Complementarmente, serão abordados aspectos levantados sobre avaliação de resultados, bem como desafios e perspectivas futuras.

Em relação ao contexto geral de inovações sociais e o papel de grandes empresas, foi possível observar que é um campo recente de atuação e há diversas oportunidades, contudo a maior parte das empresas ainda está em um estágio de aprendizagem sobre o conceito e como inseri-lo em suas práticas de negócio, confirmando o que apontaram Phillips et al. (2015). Tanto os especialistas quanto os profissionais de grandes empresas entrevistados revelaram o interesse crescente na temática, porém ainda falta compreensão acerca das possibilidades de atuação de corporações. Notou-se que as empresas percebem ser parte de um ecossistema de inovação social mais amplo e buscam compreender qual o seu papel dentro dele.

Ao participarem de eventos e movimentos do campo social, as grandes empresas são chamadas a ter um papel mais ativo, que pode ocorrer inicialmente apenas por meio do repasse de investimentos a organizações que desenvolvem soluções inovadoras para problemáticas socioambientais, mas que pode evoluir para parcerias mais estratégicas. Isso vai ao encontro da abordagem de Bloom e Dees (2008), Cameron (2012) e Nicholls e Murdock (2012), que enfatizam o engajamento de múltiplos setores em inovações sociais não apenas como fonte de recursos financeiros, mas também para troca de recursos humanos, tecnológicos, conhecimento, rede de contatos e apoio em geral.

Vale destacar que não há consenso quanto à definição de inovação social, tanto entre os especialistas, quanto entre os profissionais de empresas, o que confirma a visão de Mulgan (2012) de que inovação social não é ainda um conceito totalmente definido. A maior parte das empresas não utiliza o termo inovação social, embora sinalizem o desenvolvimento de novas soluções para questões sociais e ambientais. Assim, passam a entender a inovação como um aspecto importante a ser inserido em sua agenda de atuação socioambiental, mas ainda denotam um movimento de aprendizado em relação à temática.

Assim como verificado no campo teórico (Phillips et al., 2015), no campo prático a definição mencionada com mais frequência também foi a de Phills et al. (2008), que traz a ideia de ser uma nova solução mais eficaz, justa e sustentável e cujo valor social é gerado para a sociedade como um todo. Por ser uma definição multidimensional, que abarca uma série de aspectos, como o processo, o produto ou invenção, sua difusão ou adoção, o valor social gerado e o propósito coletivo, esta definição compreende uma diversidade de perspectivas em que as inovações podem ser percebidas na prática.

Entretanto, o que se observou de forma mais recorrente nas entrevistas foi a ênfase da inovação nos processos e relações, com o propósito de adicionar valor social ao que já fazem, ou seja, não necessariamente são gerados novos produtos ou serviços, mas há o desenvolvimento de uma forma diferenciada de conduzir os negócios ou de se relacionar com seus *stakeholders*, que gera mudanças tanto no contexto interno das organizações quanto nos resultados e impactos do que ela realiza. Nesse sentido, aproximam-se do entendimento de Nicholls e Murdock (2012), que focam em mudanças no processo dentro da perspectiva de inovação social nas relações sociais, e de Moulaert et al. (2013), que valorizam formas de relacionamento mais cooperativas e colaborativas bem como processos de mobilização e participação também como um resultado de inovações sociais.

O conceito de criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011) também foi mencionado em diversas entrevistas, especialmente com os profissionais das grandes empresas. Por evidenciar o aspecto de retorno para a empresa simultaneamente à criação de valor socioambiental em sua área de atuação, é utilizado para traduzir o conceito para a linguagem e o ambiente de negócios. Além disso, os autores apresentaram três aspectos práticos que as empresas poderiam focar para gerar VC: concepção de novos produtos e mercados, redefinição de produtividade na cadeia de valor e fortalecimento de redes de empresas locais. Notou-se que a maior parte das empresas que utiliza o conceito de CVC desenvolve projetos focados na cadeia de valor, e algumas vezes na definição de novos mercados, entretanto, não foram observadas iniciativas de fortalecimento de redes de empresas locais nas empresas estudadas.

Ao salientar a possibilidade de aumento da competitividade da empresa ao mesmo tempo em que cria valor para a sociedade, Porter e Kramer (2011) conseguiram não apenas tornar mais tangível, mas também mais desejável que as empresas desenvolvessem iniciativas nesse sentido. Ademais, os autores destacam o potencial de atuação e impacto das corporações no aprimoramento de suas cadeias de valor, que se mostrou uma área de atuação

relevante na agenda socioambiental das empresas pela abrangência do impacto social que pode gerar.

Entretanto, se a maior ênfase estiver nos objetivos financeiros, corre-se o risco de não gerar, de fato, valor social para as comunidades, uma vez que mudanças sociais requerem engajamento real e consistente ao longo do tempo, como aponta Karnani (2007). Tal qual foi ressaltado na primeira etapa da pesquisa, é importante que haja uma preocupação genuína com a questão social ou ambiental que se deseja solucionar para que esta não fique subjugada somente ao aspecto de ganhos de competitividade para a empresa. Segundo Porter e Kramer (2011), a redefinição do propósito das empresas para a CVC impulsiona inovações na medida em que provoca alterações em suas relações com a sociedade. Contudo, se essas iniciativas se mantiverem superficiais ou separadas das atividades essenciais da empresa, questiona-se se resultarão em inovações que de fato produzam mudanças sociais.

Outro aspecto levantado nas entrevistas foi a necessidade de se relacionar a atuação socioambiental com a estratégia da empresa, movimento que passou a ganhar força tanto nas iniciativas de institutos e fundações quanto nas áreas de sustentabilidade e RSC. Observaram-se várias iniciativas no contexto do relacionamento com comunidades locais e licença para operar, revelando maior preocupação com a mitigação de riscos socioambientais e a reputação da empresa do que necessariamente a criação de impacto social adicional. Todavia, Mulgan (2006a) argumenta que ao priorizar aspectos de reputação ao invés de necessidades sociais do contexto em que desenvolvem suas atividades, as corporações podem minimizar a influência positiva pretendida. O autor destaca que iniciativas diretamente ligadas ao *core business* da empresa têm maior potencial de contribuição para a sociedade, pois possibilitam a utilização de competências e expertises de negócio no desenvolvimento de novas soluções. Essa visão é também compartilhada por Bakker et al. (2005) e Dahlsrud (2008), que defendem que ações de responsabilidade social devem estar inseridas centralmente no negócio.

De modo geral, foi possível perceber uma compreensão mais ampla acerca do papel e responsabilidade dos negócios perante a sociedade, como defendem Carroll e Brown (2018). Embora muitas iniciativas ainda estejam focadas na redução de impactos negativos, foi destacado o potencial de contribuição das empresas ao utilizarem sua inteligência de negócio em prol de inovações sociais. Há algumas empresas que demonstraram uma visão mais estratégica da temática, entendendo que a solução de problemas socioambientais pode configurar-se como oportunidades de mercado, aproximando-se mais da abordagem de Prahalad e Hart (2002) e Porter e Kramer (2011).

Em relação à origem e motivação para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social, alguns casos evidenciaram uma evolução gradual da compreensão de seu papel social, enquanto outras empresas reforçaram que esse aspecto faz parte de seus valores desde a concepção da empresa. Cabe ressaltar que ainda que a empresa compreenda seu papel social para além de resultados financeiros e a geração de empregos, a forma de materializar esse papel social mais amplo vem evoluindo ao longo de mudanças que também ocorrem na sociedade como um todo. Desse modo, evidenciou-se a influência de aspectos como o engajamento da liderança, a pressão de demandas externas, questões de competitividade e a adoção de metas e indicadores socioambientais, similarmente às razões apontadas por Hanke e Stark (2009).

Quanto aos exemplos de práticas, buscou-se investigar uma diversidade de iniciativas mencionadas nas entrevistas com o intuito de compreender as possíveis abordagens para inovação social em corporações. Ao analisá-las de acordo com a relação com os negócios da empresa, foram apresentadas: (i) iniciativas relacionadas ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial, (ii) iniciativas vinculadas pela mitigação de impactos, (iii) iniciativas vinculadas pelo desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor, e (iv) iniciativas vinculadas diretamente às atividades essenciais da empresa. Enquanto os dois primeiros grupos de iniciativas se assemelham mais aos modelos iniciais de RSC (Carroll, 1999; Fischer, 2002), os dois últimos estão mais próximos de abordagens que aproximam a RSC do núcleo dos negócios (Bakker et al., 2005; Dahlsrud, 2008; Mirvis et al., 2016) e de CVC (Porter e Kramer, 2006).

Assim, buscou-se aprofundar o entendimento do processo de desenvolvimento de soluções para questões socioambientais na busca de elementos que caracterizem as inovações sociais em grandes corporações. De forma mais ampla, notou-se que o processo geralmente passa pelo diagnóstico e priorização de temas, o desenvolvimento interno ou externo de projetos em fase de teste, podendo evoluir até a designação de fundos de investimento de impacto e a aquisição de empresas que já atuam nesse sentido.

Foram destacados aspectos de relacionamento interno, como o papel da área social em influenciar e mobilizar, a conexão com outras áreas para o desenvolvimento de projetos relacionados ao negócio, o potencial do envolvimento da área de inovação e nesse processo e o engajamento de voluntários. Essa mobilização interna de recursos não somente econômicos, mas de pessoas, tecnologias, conhecimentos e redes, vai ao encontro da abordagem de Bloom e Dees (2008), Cameron (2012), Mirvis et al. (2016) e Murray et al. (2010).

No que se refere aos aspectos de relacionamento externo, percebeu-se a preocupação em criar valor aos diferentes *stakeholders* da companhia, corroborando a visão de Bosse, Phillips e Harrison (2009), Clarkson (1995), Freeman, Wicks e Parmar (2004). Cabe destacar a importância da cadeia de valor da empresa e os projetos desenvolvidos nesse sentido, reforçando o proposto por Porter e Kramer (2011). Vale ressaltar também o relacionamento com a comunidade e as parcerias com diversos tipos de organizações, reforçando a abordagem colaborativa nos projetos, conforme enfatizam Bignetti (2011), Cajaiba-Santana (2014), Moulaert et al. (2013) e Murray et al. (2010).

Importante destacar que as entrevistas evidenciaram diferentes dimensões da inovação social, podendo ser percebida tanto como um processo quanto como um resultado, corroborando o modelo proposto por Crossan e Apaydin (2010). Os diferentes modos de se relacionar, por exemplo, manifestam-se como inovações no processo, sendo uma relação mais colaborativa e que gere maior impacto social um próprio fim em si. Já a inovação como um resultado é mais tangível, podendo ser caracterizada como a externalização de soluções, como produtos e serviços que atendam a necessidades socioambientais.

Ao analisar os aspectos relativos ao processo e os exemplos de práticas, percebeu-se diferentes níveis de incorporação de inovações sociais aos negócios, desde iniciativas que se conectam aos negócios de maneira mais indireta, como os projetos relacionados ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial ou pela mitigação de impactos, até iniciativas que apresentam vínculo mais próximo ao *core business*, como os projetos vinculados pelo desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor ou com vínculo direto às atividades essenciais da empresa (Bakker et al., 2005; Dahlsrud, 2008; Mirvis et al., 2016; Mulgan, 2006a).

Cabe destacar que um nível mais profundo de incorporação da inovação social à estratégia foi percebido em uma das empresas estudadas, demonstrando que extensas transformações organizacionais visando a adesão a princípios de sustentabilidade possibilitam o engajamento de diversas áreas no processo de concepção e implementação de novas soluções socioambientais. Assim, ao mesmo tempo em que a transformação organizacional possibilita a geração de inovações sociais, o processo dessas inovações também gera mudanças na organização, formando-se um ciclo em que um processo alimenta o outro.

Em relação aos fatores críticos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento e incorporação de iniciativas de inovação social, foram apontados tanto aspectos internos quanto aspectos externos, mas ficou evidente a importância destacada dos aspectos internos. O Quadro 15 ilustra os principais fatores levantados.

Quadro 15

Fatores críticos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de inovações sociais

Fatores facilitadores	Fatores dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento da liderança • Cultura de inovação, abertura, autonomia, possibilidade de testes e falhas • Estruturas mais horizontais, participativas e colaborativas • Diversidade e valorização do fator humano • Governança de sustentabilidade • Pressões externas • Influência do contexto local 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio da liderança • Cultura de aversão a riscos e manutenção de estruturas mais estáveis • Tamanho e burocracia de grandes empresas • Disponibilidade de recursos e dificuldade de tornar tangível o retorno para a empresa • Pressão por resultados no curto prazo • Legislação e falta de incentivos do ecossistema

Fonte: elaborado pela autora.

Vale ressaltar que os fatores internos levantados vão ao encontro da proposta de determinantes da inovação de Crossan e Apaydin (2010), que destacam os aspectos referentes a liderança, gestão e processos de negócio, bem como de Scott e Bruce (1994) e Shalley e Gilson (2004). Apesar desses autores focarem em determinantes da inovação no sentido mais amplo, verifica-se aderência desses fatores ao se analisar inovações sociais. É importante destacar o significativo papel do engajamento da liderança, uma vez que se verificou que nas empresas com iniciativas mais incorporadas ao negócio a liderança foi um fator preponderante. A questão de uma cultura organizacional mais aberta a inovação também se mostrou como um fator importante.

Enquanto a literatura de inovação evidencia aspectos internos, não colocam ênfase em aspectos externos que também podem influenciar. Nesse sentido, autores do campo de inovação social, como Bloom e Dees (2008) e Cameron, 2012, agregam ao trazer o conceito de ecossistema. Assim, consideram não apenas os diferentes atores que fazem parte, mas também as condições do ambiente, como estruturas políticas e administrativas, economia e os mercados, geografia e infraestrutura e a cultura local, que também influenciam.

Ao fazer uma conexão entre os fatores críticos que mais influenciam o desenvolvimento de inovações sociais em cada empresa analisada e o nível de incorporação de suas iniciativas ao *core business*, percebeu-se a distinção entre alguns fatores.

Como ilustrado na Figura 8, há fatores que influenciam, tanto como facilitadores quanto como dificultadores em grande parte das empresas, como a questão do tamanho e burocracia de grandes empresas e as pressões externas. Por outro lado, há fatores que apareceram com maior influência nos dois primeiros níveis de incorporação, como a questão da cultura de abertura e inovação e aspectos regulatórios, enquanto outros apareceram com maior força nos três últimos níveis, como as questões da alta liderança, cultura e governança de sustentabilidade, valorização do capital humano e tornar tangível o retorno.

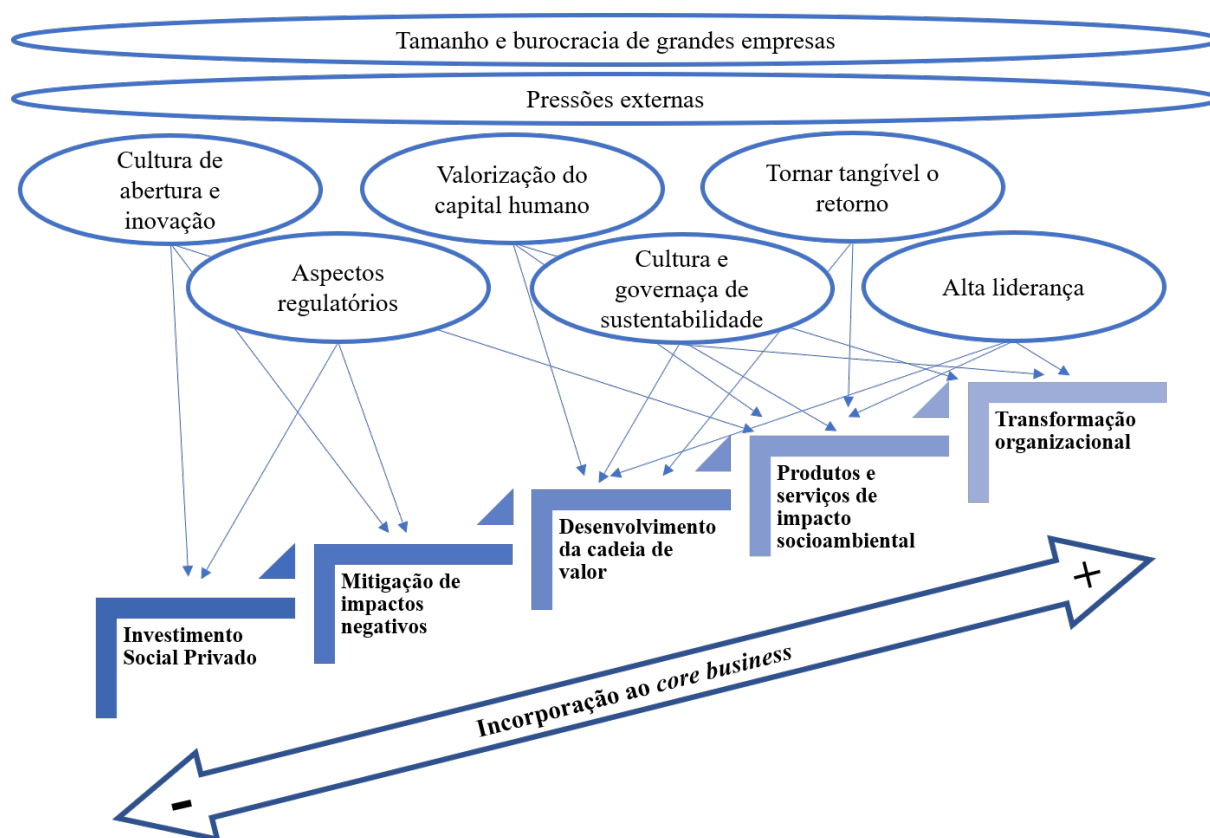


Figura 8: Relação entre os fatores críticos e os níveis de incorporação ao *core business*

Em relação à avaliação de resultados, foram examinados os aspectos sobre o processo de mensuração, a percepção de valor compartilhado e resultados alcançados. Percebeu-se que enquanto o processo de mensuração de resultados socioambientais já possui metodologias mais desenvolvidas, a percepção do retorno para a empresa é mais qualitativa, destacando-se aspectos de reputação e a questão do engajamento e retenção de funcionários. Esses aspectos corroboram as motivações apontadas por Murray et al. (2010) para que empresas se engajem na temática de inovação social.

Por fim, cabe destacar alguns desafios e perspectivas futuras para o campo de inovação social em grandes corporações. Como desafios foram apontados os dilemas na comunicação das iniciativas, mudanças internas e a necessidade de se manter a competitividade dos negócios ao mesmo tempo em que se busca propósito e significado, bem como a influência sobre mudanças de hábitos nos consumidores em direção à sustentabilidade.

Entre as perspectivas futuras verificou-se que é um campo em crescimento e com diversas oportunidades de atuação, juntamente com outras perspectivas de atuação mais socialmente responsável como o conceito de economia circular. Ademais, a questão da importância do propósito, tanto no âmbito dos indivíduos quanto das empresas é um motivador para que o campo de inovações sociais continue a crescer, inclusive dentro do negócio de grandes corporações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação social é um campo amplo que envolve diferentes perspectivas de atuação e a inter-relação entre múltiplas organizações, formando um grande ecossistema. Enquanto as principais abordagens teóricas sobre a temática evidenciam as organizações cujo propósito é gerar impacto social como protagonistas desse ecossistema, é importante destacar também a influência de outros atores, como as grandes corporações. Nesse sentido, vale ressaltar o potencial de contribuição que a utilização de competências gerenciais e da escala de grandes corporações pode ter para provocar e difundir transformações sociais.

Assim, o presente estudo teve como objetivo geral analisar se e como as grandes empresas incorporam iniciativas de inovações sociais aos seus negócios. Foi realizada uma análise abrangente, com os objetivos específicos de compreender o cenário de oportunidades e o papel de grandes empresas no ecossistema, os significados de inovação social, exemplos de iniciativas da prática, como ocorre o processo e diferentes níveis de incorporação ao *core business*, a identificação de fatores críticos que podem ser facilitadores e dificultadores do processo.

A pesquisa empírica foi baseada em duas etapas de modo a explorar diferentes perspectivas sobre o contexto e as práticas de inovações sociais em grandes empresas: entrevistas com especialistas do campo que atuam em organizações intermediárias de apoio a grandes empresas no desenvolvimento de inovações sociais, e entrevistas com profissionais de grandes empresas que atuam na área de sustentabilidade, RSC, em fundações e institutos empresariais e na área de inovação. Adicionalmente, foram coletados e analisados documentos que pudessem corroborar as falas dos entrevistados, evidenciar o posicionamento público das empresas e demonstrar a relevância desses casos ao estudo.

A amplitude dos dados apurados permitiu obter um retrato geral do campo de estudo e identificar múltiplas iniciativas desenvolvidas na prática empresarial ao mesmo tempo em que se privilegiou a perspectiva dos atores envolvidos. Cabe ressaltar que esta pesquisa não tinha o intuito de examinar em detalhes cada iniciativa e empresa pesquisadas, mas sim oferecer uma análise compreensiva das práticas com finalidade de se observar padrões e tendências na atuação socioambiental das corporações.

Em relação ao objetivo específico de compreensão do papel das corporações nesse ecossistema, ficou evidente que apesar de recente é um campo com crescentes possibilidades de engajamento de grandes empresas. As corporações podem tanto fazer parte de iniciativas mais amplas de outros setores por meio da transferência e troca de recursos financeiros,

humanos, tecnológicos, conhecimento, rede de contatos e apoio em geral, quanto podem ser protagonistas ao liderar iniciativas utilizando suas competências e recursos essenciais para a proposição de novas agendas e soluções que favoreçam a sociedade e o meio ambiente como um todo.

Quanto ao objetivo específico de entendimento dos significados de inovação social no contexto dos negócios de grandes empresas, verificou-se que não há consenso quanto à definição e utilização do termo no contexto empresarial. Assim, evidencia-se a importância da elaboração e disseminação de publicações acadêmicas e discussões de experiências e práticas para que haja evolução do entendimento sobre o campo.

Cabe destacar que as entrevistas revelaram maior ênfase da inovação nos processos e relações com *stakeholders* do que na concepção de novos produtos e serviços que atendam necessidades socioambientais. Demonstraram, ainda, a materialização do conceito de inovação social por meio de iniciativas de criação de valor compartilhado, reforçando o aspecto de retorno para a empresa simultaneamente à geração de valor para a sociedade. Outro elemento relevante foi a necessidade de se relacionar a atuação social com a estratégia da empresa, podendo resultar em um ambiente favorável ao desenvolvimento de oportunidades de negócio.

No que se refere ao objetivo específico de identificar exemplos de iniciativas de inovação social desenvolvidas por grandes empresas, foi possível observar que há uma diversidade de projetos nesse sentido. Foram apresentadas iniciativas relacionadas ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial, iniciativas vinculadas pela mitigação de impactos, iniciativas vinculadas pelo desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor e iniciativas vinculadas diretamente às atividades essenciais da empresa.

Em relação ao objetivo específico de análise do processo de concepção e implementação de inovações sociais, notou-se que há diferentes etapas na prática das empresas. Em geral, o processo inicia-se pela fase de diagnóstico e priorização de objetivos, passando pela elaboração de projetos-pilotos e podendo envolver o investimento em fundos de impacto e a aquisição de marcas e organizações que já têm a inovação social como prática.

Há projetos que são desenvolvidos internamente, enquanto outros são desenvolvidos por meio do apoio e potencialização a soluções desenvolvidas por outras organizações. Assim, foram ressaltados os aspectos de relacionamento com áreas internas da empresa, bem como com a cadeia de valor da empresa, comunidades próximas e parcerias com organizações diversas. Nesse sentido, observou-se as diferentes dimensões da inovação, podendo ser percebida tanto como um processo quanto como um resultado.

No que diz respeito à incorporação de inovações sociais ao *core business*, foi possível identificar cinco níveis:

- Primeiro nível: fase preliminar em que a empresa investe principalmente recursos financeiros em questões relacionadas ao segmento de atuação ou desenvolvimento territorial;
- Segundo nível: busca ativa por soluções para mitigar os impactos sociais e ambientais negativos gerados pelas operações da empresa;
- Terceiro nível: ações de desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de valor;
- Quarto nível: elaboração de produtos e serviços com o propósito de resolução de uma problemática socioambiental, evidenciando vínculo direto entre a iniciativa e a atividade principal da empresa.
- Quinto nível: transformação organizacional e revisão de posicionamentos e produtos serviços visando criar valor para a sociedade.

Por fim, quanto ao objetivo específico de identificar as características organizacionais e motivações que estimulam o desenvolvimento de inovações sociais em grandes empresas, bem como os fatores que facilitam e dificultam esse processo, foram observados tanto aspectos internos quanto externos que influenciam. Tanto como um aspecto de motivação para o engajamento das empresas, quanto como um aspecto que facilita o desenvolvimento de inovações sociais, foi destacada a questão do apoio e envolvimento da liderança. A cultura organizacional mais aberta a inovações foi também apontada como um fator crítico que facilita o processo, contudo, não foi destacada dentre os motivadores para o desenvolvimento de inovações sociais. Por outro lado, a adoção de compromissos e indicadores de sustentabilidade apareceu tanto como um aspecto que fomenta a concepção de iniciativas de inovação social como um fator que facilita seu desenvolvimento.

Além desses, foram citados tanto como impulsionadores, quanto como facilitadores, os aspectos de pressão de demandas externas e questões de competitividade. Ademais, cabe mencionar como fatores críticos que facilitam: diversidade e valorização do fator humano e influência do contexto local. Por outro lado, foram apontados como dificultadores: cultura de aversão a riscos e manutenção de estruturas mais estáveis, tamanho e burocracia de grandes empresas, disponibilidade de recursos e dificuldade de tornar tangível o retorno para a empresa, pressão por resultados no curto prazo e legislação e falta de incentivos do ecossistema.

Ao se relacionar os graus de incorporação de inovação social ao negócio e os fatores críticos, foi possível observar a importância do engajamento da alta liderança, da cultura e governança de sustentabilidade e da valorização do capital humano em empresas que conseguiram internalizar a inovação social de forma mais profunda, refletindo em mudanças que envolve a empresa como um todo.

Para além dos objetivos propostos, mas como contribuição para a temática, foram abordados a questão de avaliação de resultados e desafios e perspectivas que surgiram ao longo das entrevistas. Quanto à avaliação de resultados, percebeu-se que há metodologias desenvolvidas para avaliar o impacto socioambiental, mas a percepção do retorno para a empresa é mais qualitativa, destacando-se aspectos de reputação e a questão do engajamento e retenção de funcionários. Cabe ressaltar que não era objetivo deste trabalho avaliar os resultados das iniciativas analisadas, este item de análise apenas buscou identificar se esse é um aspecto relevante quando desenvolvem seus projetos, se há ferramentas de mensuração e que tipo de resultados são avaliados.

Entre os desafios para o campo de inovações sociais em grandes corporações, foram mencionados aspectos mais relacionados ao cotidiano, como a questão da comunicação mais ampla de iniciativas e influências sobre as mudanças de hábitos dos consumidores, assim como aspectos mais relacionados à mudança de paradigmas na condução dos negócios.

Como perspectivas futuras, foi possível notar a tendência de expansão do campo de oportunidades de inovação social para corporações na medida em que a busca por um propósito ganha força tanto no âmbito pessoal quanto na expressão dos valores das empresas. Nesse sentido, vale destacar que o potencial de contribuição efetiva de grandes corporações na geração de transformações sociais está relacionado ao desejo genuíno de melhorar as condições socioambientais das localidades onde atua e da sociedade como um todo.

6.1 Implicações para a teoria e a prática

Ao se observar a necessidade de novas soluções para as problemáticas socioambientais, bem como o potencial de contribuição que os negócios podem trazer a essas questões, percebe-se a importância de ampliação das discussões no campo prático e de pesquisas acadêmicas acerca da temática.

Conforme apontado no referencial teórico, os estudos sobre inovação social constituem um campo de conhecimento em construção, envolto por diferentes perspectivas e definições, mas com foco em organizações cujo propósito prioritário é gerar impacto

socioambiental. O conceito de ecossistema de inovação social é ainda mais recente e a literatura acerca dos vários atores que podem influenciar e contribuir é escassa, evidenciando a necessidade de aprofundamento da base conceitual.

Assim, este estudo propõe-se a adicionar ao desenvolvimento teórico do campo de inovação social ao trazer a perspectiva do papel de grandes empresas na contribuição efetiva para o desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas socioambientais. Pretende, ainda, fomentar novas perspectivas de desenvolvimento do campo e suscitar o debate na área de Administração. A partir de discussões sobre o papel social das empresas e teorias de inovação, bem como a elaboração de uma extensa pesquisa empírica com diversas empresas, espera-se contribuir para a elaboração de uma perspectiva integradora, com base em diversas lentes teóricas relacionadas.

Por ser um campo emergente nas publicações acadêmicas mostrou-se adequado compreendê-lo mais a fundo antes de se formular hipóteses ou proposições, portanto, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória. A constatação de percepções e realidades distintas a partir de entrevistas com especialistas e profissionais que atuam em grandes empresas proporcionou explicações e a elaboração de associações que auxiliam no avanço de teorias sobre o que impulsiona a inovação social.

A análise compreensiva do contexto de oportunidades e práticas permitiu não somente explorar exemplos empíricos do fenômeno, mas também averiguar significados atribuídos e compreender o que leva grandes empresas a se engajarem em iniciativas de inovação social, bem como levantar aspectos críticos que podem facilitar e dificultar seu desenvolvimento. Adicionalmente, o aprofundamento sobre como ocorre o processo de construção e desenvolvimento de iniciativas de inovação social por grandes empresas possibilitou estabelecer relações entre seus elementos e compreender o que pode levar à incorporação de tais iniciativas às atividades essenciais do negócio.

Cabe mencionar que a intenção não era identificar a efetividade nem estabelecer a melhor forma de incorporar inovação social, mas sim identificar o potencial de incorporação do tema em grandes empresas, pois ao fazê-lo passam a atuar como um ator relevante em direção ao desenvolvimento sustentável.

Os resultados e discussões proporcionados pela análise e interpretação dos dados possibilitam não somente avançar nas contribuições acadêmicas, mas também em contribuições para a prática das empresas e demais atores do ecossistema de inovação social. Espera-se que este estudo proporcione subsídios para reflexões mais profundas acerca do papel e potencial das empresas não somente em relação à mitigação de externalidades

negativas de seus negócios, mas também como geradoras de impactos positivos adicionais para a sociedade como um todo.

Ao exemplificar diferentes formas como as corporações podem desenvolver iniciativas de inovação social, espera-se tornar mais tangível este conceito amplo e elucidar possíveis oportunidades e caminhos para colocá-lo em prática. Ademais, pretende-se reforçar a participação de grandes empresas no ecossistema, não apenas como agentes influenciados, mas também como propulsores de transformações sociais e ambientais.

Foram apontados fatores e características organizacionais que podem motivar e mobilizar as empresas a desenvolver inovações sociais, assim como a promover sua incorporação ao seu *core business*. Destacou-se a importância da influência da liderança da empresa e o compromisso com a sustentabilidade como originadores e facilitadores essenciais nessa direção. Portanto, faz-se necessário que a temática esteja presente na agenda dos atuais líderes e na formação de seus sucessores nas organizações, com o objetivo de que se fomentem cada vez mais iniciativas de inovação social.

Por fim, pretende-se contribuir para uma visão crítica acerca do propósito de grandes empresas ao desenvolverem iniciativas de inovação social. Nesse sentido, um aspecto essencial para a efetiva contribuição de corporações para a sociedade é o equilíbrio entre os objetivos socioambientais e os interesses econômicos.

6.2 Limitações e sugestões de estudos futuros

Este estudo pretendeu apresentar uma análise exploratória sobre o desenvolvimento de inovações sociais por grandes empresas, sem a pretensão de esgotar o conhecimento do tema. Assim, apresenta algumas limitações que podem servir como direcionamento para novas investigações.

Por compreender um campo emergente de conhecimento, esta pesquisa buscou apresentar uma visão mais ampla da prática de grandes empresas ao invés de aprofundar em detalhes de casos específicos. Para tanto, foram realizadas entrevistas com profissionais de diversas empresas possibilitando alcançar múltiplas abordagens, mas somente em alguns casos foi possível consultar mais de uma pessoa por organização. Como o intuito deste trabalho não era a realização de estudos de casos, as iniciativas relatadas não compreendem a totalidade da atuação de cada empresa. Assim, recomenda-se a continuidade desta investigação a partir de estudos de caso em profundidade que possibilitem compreender particulares de cada realidade e gerar novos *insights*.

Além disso, este estudo retrata a situação atual do tema segundo a perspectiva das pessoas e organizações pesquisadas, considerando aspectos relatados sobre o histórico, presente e perspectivas futuras, entretanto, vale destacar que não se caracteriza como um estudo longitudinal. Assim, propõe-se que estudos futuros analisem a temática ao longo do tempo de modo que possibilite acompanhar a evolução das iniciativas socioambientais em uma empresa para mapear os avanços e retrocessos.

Como o foco do presente trabalho foi o processo de desenvolvimento de inovações sociais e sua incorporação ao *core business*, não se buscou avaliar os resultados alcançados, nem qualificar o grau de inovação de cada uma das iniciativas pesquisadas. Sugere-se a realização de novas pesquisas que possibilitem identificar esses aspectos de forma a aferir a contribuição efetiva das iniciativas tanto para a sociedade quanto para os negócios.

REFERÊNCIAS¹⁵

- Agostini, M. R., Vieira, L. M., Tondolo, R. R. P., & Tondolo, V. A. G. (2017). Uma Visão Geral Sobre a Pesquisa em Inovação Social: Guia Para Estudos Futuros. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(4), 385-402.
- Bakker, F. De, Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283–317.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, 47(1): 3-14.
- Bloom, P. N. & Dees, G. (2008). Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 6(1), 47–53.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Brugmann, J. & Prahalad, C. (2007). Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, 85(2), 80–90.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Cajazeira, J. E. R. & Barbieri, J. C. (2007). The quest for social responsibility. *ISO Focus*, (September), 20–22.
- Cameron H. (2012). Social Entrepreneurs in the Social Innovation Ecosystem. In: Nicholls A. & Murdock A. (Eds). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan, London.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.

¹⁵ De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association*).

- Carroll, A. B. & Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. In Weber, J. & Wasieleski, D. (Eds.) *Corporate Social Responsibility*. U.K.: Emerald Publishing Co., Chapter 2, p. 39-69.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94–101.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras* (Tese de Livre-Docência em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br.
- Correio, S. M., & Correio, B. G. A. C. (2017). About social innovation: epistemological, technical, theoretical and methodological considerations on the academic production from 2008 to 2012. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(6), 1122-1136.
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- De Bruin, A. & Stangl, L. M. (2013). The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity. In: EMES-SOCENT Conference Selected Papers, Liege. *Anais...* Liege: EMES. Recuperado de: http://emes.net/content/uploads/publications/de_Bruin__Stangl_ECSP-LG13-68.pdf.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4): 532-550.
- Elkington, J. (2001). *Canibais de Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books.
- Fischer, R. M. (2002). Responsabilidade social: um conceito em busca de definição. In R. M. Fischer (Ed.), *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor* (pp. 73–100). São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. & Comini, G. M. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, 47(3), 363–369.

- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fortune (2016). Fortune Global 500. Recuperado de: <http://beta.fortune.com/global500/>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32-33, 122-124.
- Gault, F. (2010). *Innovation strategies for a global economy: Development, implementation, measurement and management*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K. & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., & Silva, A. B. (Eds). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Guba, E. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hanke, T. & Stark, W. (2009). Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl 3): 507-516.
- Hansen, S. O. & Wakonen, J. (1997). Innovation, a winning solution?. *International Journal of Technology Management*, 13(4), 345-358.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation, *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Howaldt, J., Domanski, D., & Kaletka, C. (2016). Social innovation: towards a new innovation paradigm. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20-44.
- IBGE, Coordenação de Indústria. (2016). *Pesquisa de Inovação 2014*. Rio de Janeiro, RJ: IBGE.
- Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review*, May–June, p. 122–32.
- Kanter, R. M. (2008). Transforming giants. *Harvard business review*, 86(1), 43-52.

- Karnani, A. (2007) Misfortune at the bottom of the pyramid. *Greener Manage International*, 51, 99–110.
- Langley, A. & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6(2011), 201–235.
- Machado, J. G. R. & Pamplona, J. B. (2008). A ONU e o desenvolvimento econômico: uma interpretação das bases teóricas da atuação do PNUD. *Economia e Sociedade*, Campinas, 17(1), 53-84.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc..
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016) Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good, *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021.
- Morais-Da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134-163.
- Moulaert, F., Maccallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. In: Moulaert, F., Maccallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (Ed.). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G. (2006a). *Social Silicon Valleys: A Manifesto for Social Innovation*, London: Young Foundation.
- Mulgan, G. (2006b), The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), pp. 145–62.
- Mulgan G. (2012). The Theoretical Foundations of Social Innovation. In: Nicholls A. & Murdock A. (Eds). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan, London.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper. Recuperado de: <http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>.
- Murray, R., Mulgan, G., & Caulier-Grice, J. (2009). *How to Innovate: The Tools for Social Innovation*. London, UK. National Endowment for Science, Technology and the Arts

- (NESTA) & Young Foundation. Recuperado de: <http://youngfoundation.org/publications/how-to-innovate-the-tools-for-social-innovation/>.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London, UK. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA) & Young Foundation. Recuperado de: <http://youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/>.
- Muthuri, J. N., Moon, J., & Idemudia, U. (2012). Corporate innovation and sustainable community development in developing countries. *Business & Society*, 51(3), 355-381.
- Nicholls A. & Murdock A. (2012). The Nature of Social Innovation. In: Nicholls A. & Murdock A. (Eds). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan, London.
- OECD. (2005). *Manual de Oslo*. 3a edição.
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.
- ONU. (2015). Agenda 2030. Recuperado de: <http://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>
- Pereira, G. M. C., Yen-Tsang, C., Manzini, R. B., & Almeida, N. V. (2011). Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. *Produção*, 21(4), 610-619.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pol, E. & Ville, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, v. 38 (6), pp. 878–885.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Pozzebon, M. & Freitas H. (1998). Pela aplicabilidade com um maior rigor científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 2(2), 143-170.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 1(26), 1–14.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

- Robinson, O. C. (2014) Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.
- Russo Spena, T. & De Chiara, A. (2012). CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective. *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 83-108.
- Sachs, I. (2008). Desenvolvimento e ética - para onde ir na América Latina? In *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado* (pp. 9–23). Rio de Janeiro: Garamond.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Schmitt, J. (2014). *Social Innovation for Business Success: Shared Value in the Apparel Industry*. Springer Science & Business Media.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. New York: Guilford Press.
- Taylor, J. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(6):69-77.
- UNPD. (1990). *Human Development Report*. New York: Oxford University Press.
- UNPD. (2016). *Human Development Report: Human Development for Everyone*. New York: UNPD.
- UN Environment. (2016). Annual Report 2016: Engaging people to protect the planet. Recuperado de: <http://web.unep.org/annualreport/2016/index.php>.
- Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Veiga, J. (2010). *Sustentabilidade: legitimação de um novo valor*. São Paulo: SENAC.
- Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, Executive Committee). (2002). The Business case for sustainable development: Making a difference towards the Earth summit 2002 and beyond. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 226-235.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691—718.

World Economic Forum. (2016). *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*?. Genebra, Suíça. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro das entrevistas

Roteiro de entrevistas com especialistas de organizações de apoio (Etapa 1)

- O que você entende por Inovação Social?
- Como iniciou em sua organização o movimento de envolvimento com grandes empresas e inovação social? De quem veio essa demanda?
- Como você observa a inserção desse movimento no Brasil? Que organizações estão envolvidas?
- Que papel as grandes empresas têm ou podem ter em relação ao desenvolvimento de inovações sociais?
- Existe demanda das empresas para desenvolver projetos de inovação social?
- Você pode citar exemplos de empresas com projetos de inovação social?
- Quais fatores facilitam ou dificultam a concepção de inovações sociais?
- Quais fatores facilitam ou dificultam a implementação de inovações sociais?
- Onde o movimento se inicia nas empresas? Que áreas estão envolvidas?
- As inovações sociais são desenvolvidas mais de forma interna ou em parcerias?
- Qual o papel das parcerias com outras organizações para o desenvolvimento de inovações sociais? Foco no entendimento do problema ou no desenvolvimento de soluções?
- Qual o foco das inovações sociais que você tem observado? Desenvolvimento humano ou melhorias ambientais? ODS?
- Em que medida existe a criação de valor compartilhado (vantagem competitiva para a empresa e valor socioambiental para a sociedade)?

Roteiro de entrevistas com profissionais de empresas (Etapa 2)

- Como sua empresa trabalha o desenvolvimento de soluções para questões socioambientais? Que mudanças, eventos ou marcos influenciaram?
- Você pode citar exemplos de projetos que sua organização está desenvolvendo? Existe a preocupação em desenvolver soluções ou projetos inovadores?
- O que você entende por inovação social?
- Como isso se encaixa na estratégia da sua organização?
- Como ocorre o processo? De onde surge?
- Há conexão com a área de inovação ou desenvolvimento de novos produtos para o desenvolvimento de projetos de impacto social?
- Há participação de parceiros ou são desenvolvidos internamente?
- Há participação das comunidades envolvidas? Em qual etapa?
- Há participação da cadeia de valor?
- Que aspectos são considerados ao iniciar um projeto de impacto socioambiental? Foco em desenvolvimento humano ou melhorias ambientais? ODS?
- Quais fatores e características facilitam ou dificultam a concepção e implementação de projetos de impacto social relacionado ao negócio?
- Qual o foco das inovações sociais desenvolvidas?
- Em que medida existe a criação de valor compartilhado (vantagem competitiva para a empresa e valor socioambiental para a sociedade)?
- Que outras áreas dentro da empresa estão envolvidas no desenvolvimento de projetos socioambientais e relacionados a inovação?