



# INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA: A INOVAÇÃO SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

*Valdenor Daízio Ramos Clementino*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão Económica

ORIENTADOR: *Professor Doutor Soumodip Sarkar, PhD*  
CO-ORIENTADOR: *Professor Doutor Ricardo Chaves, PhD*

ÉVORA, NOVEMBRO DE 2015





## AGRADECIMENTOS

Ao iniciar este trabalho de tese, movia-me o interesse de realizar uma aspiração há muito tempo acalentada: fazer um curso de doutoramento na Europa. Contudo o contínuo e simultâneo envolvimento em atividades educacionais, no ensino superior, e profissionais, no serviço público, como engenheiro civil, setores em que alternativamente assumia cargos de direção, fez com que fosse adiando o sonho de realização do doutoramento. Com o passar dos anos, chegou o tempo de reforma para a vida académica, o que me permitiu juntar-me a minha esposa, Zélia, e ao meu filho, Valdner, ambos também professores universitários, no esforço de concretização do doutoramento. Com a visita do Prof. António Sousa, da Universidade de Évora, a nossa cidade, Petrolina, no estado de Pernambuco, onde fora participar, como palestrante, de encontro internacional, sugeriu-me o professor, sabedor então da minha pretensão, fazer o curso na sua cidade – a bela, tranquila e acolhedora cidade alentejana de Évora -, obviamente sede da Universidade de Évora. A sugestão foi prontamente aceita, do contrário não teria tido a feliz oportunidade de expressar os agradecimentos aqui feitos.

Logo que cheguei a Évora, confesso que ainda não definira o tema central da investigação que me propunha conduzir. Apenas estava decidido que seria no campo da gestão económica. Só quando comecei a participar das aulas do Prof. Soumodip Sarkar, após realizadas as leituras preliminares sobre inovação e empreendedorismo, é que se cristalizou a ideia de focar a investigação na Inovação Social Corporativa. Quanto mais aprofundava a pesquisa neste campo do conhecimento, mais convencido ficava da sua atualidade e importância. Afinal de contas, a magnitude e a gravidade dos desafios sociais com que hoje tem de lidar a Humanidade já não dispensam o concurso de nenhum sector da sociedade, principalmente das organizações empresariais e dos quadros académicos espalhados por todo o mundo. Não se exige tão-somente a necessidade de realização de mais pesquisas sobre a Inovação Social, mas de forma imperativa o decidido envolvimento das organizações económicas que, com sua vasta experiência da problemática social e ampla disponibilidade de recursos múltiplos, associada a sua indiscutível capacidade de inovação, pode contribuir eficazmente para dar respostas aos graves problemas que afligem as pessoas em todo o mundo, notadamente em sua grande maioria aquelas mais pobres.

Para que se cumprisse o propósito de levar a cabo esta tese, muitas renúncias e sacrifícios se impuseram. Mas é preciso afirmar que muitas alegrias, satisfações e compensações ocorreram. A renúncia ao longo de quase cinco anos ao estreito convívio familiar, no Brasil, amenizada por algum tempo pela presença da minha esposa Zélia, do meu filho Valdner, da minha nora Carla (aqui estudante de mestrado) e dos meus dois netos João Felipe e Larissa, não consistiu em algo fácil de cumprir. Lá no Brasil permaneceram os outros filhos, genro e noras, netos e bisneto, cuja ausência foi muito sentida. A todos eles, por isto e por muito mais, muito obrigado! Os sacrifícios se manifestaram de variadas formas, mas são sempre inerentes ao esforço de alcançar algo que valha a pena. E a consecução deste doutoramento, sem sombra de dúvidas, foi-me de grande significado pessoal.

Por tudo o já dito, só me falta agradecer, muito sinceramente, a aqueles que, de alguma forma, ajudaram-me a concretizar este trabalho de tese. De forma especial, ao professor Doutor Soumodip Sarkar, meu orientador e atencioso amigo; Doutora Cesaltina Pires, dedicadíssima coordenadora do curso de Doutoramento em Gestão Económica; Doutor Ricardo Chaves, meu coorientador e amigo de sempre; Doutor António Sousa, a quem devo o forte estímulo inicial em direção à realização da tese; e a todos os professores do curso, nas pessoas dos Doutores Amílcar Serrão, Luís Coelho e Carlos Alberto.

Lá, no Brasil, recebi o apoio de amigos e de colegas do DER/PE para garantir a minha permanência em Portugal, pelo que lhes sou imensamente grato: ao meu primo, Ranilson Ramos; aos meus colegas do DER/PE, Marcos Nóbrega e Paulo Fernando Barata; e à ex-Diretora do DER/PE, Edna.

Nunca é fácil manter-se longe do país de origem por muito tempo. Para isto, a amizade conta e muito. Tive a felicidade de conviver com amigos de Évora, de quem recebi, não apenas amizade, mas afeto, estímulo e solidariedade. Ao partir deste maravilhoso país, que é Portugal, de todos eles levarei muitas saudades: Sr. Moreira, D. Florinda, Ricardo, Paula e D. Mariana (todos amigos integrados à Cafetaria D. Leonor); Sr. João Figueiredo e familiares; João Maria, Fernando e Hermínio; meus caros vizinhos, os arquitetos Luís e Renata; Sr. Ricardo e D. Adelaide (do Restaurante Ricardo); Bruno Berenguer (do Restaurante Fanatismo) e Marcelo (do Restaurante Giraldo), dois bons amigos da inesquecível Praça do Giraldo.

*“O tempo de curar as feridas chegou. O tempo de preencher as lacunas que nos separam, chegou. ... Que cada um dentre nós saiba que seu corpo, seu espírito e sua alma foram liberados a fim de que possam florescer”.*  
(Nelson Mandela, 1994)

## RESUMO

### **INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA: A INOVAÇÃO SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO**

Este trabalho de tese é decorrente da preocupação com o acúmulo, neste milénio, de desafios sociais numa escala jamais observada: elevados níveis de pobreza, mudança climática global, escassez de recursos e de alimentos, risco ambiental, ineficiência energética, deficiência crescente nos cuidados com a saúde, insegurança global, envelhecimento da população, subdesenvolvimento económico etc. As soluções demandadas por estes desafios apontam para a necessidade de promoção de transformações sociais de enormes proporções. A sustentabilidade e a responsabilidade social se constituem hoje em motivos de inquietação também para as organizações económicas, que já começam a transformá-las em competências essenciais – não mais periféricas – para os negócios, fazendo a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), de carácter mais filantrópico, evoluir para a Inovação Social Corporativa (ISC), utilizada como estratégia de negócio. Verifica-se, pois, a emergência de uma nova economia – a da mudança social -, em que os problemas sociais passam a significar potencialidades de negócio. Portanto o propósito maior a ser alcançado com o desenvolvimento da investigação, foi o de dar resposta à questão central formulada, ou seja, *“Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?”*. A busca de resposta à questão impôs realizar análise de exemplos clássicos de Inovação Social, empreendidos por empresas multinacionais, a fim de perceber-se a forma *como* cada empresa concebeu seu modelo de negócio, integrando a Inovação Social nas suas estratégias centrais. Como metodologia de apoio à investigação, optou-se pela Análise de Casos Ilustrativos, os já mencionados exemplos clássicos da prática da Inovação Social em empresas multinacionais. Com o desenvolvimento da investigação, mediante o exame desses modelos de negócio selecionados, foi possível chegar-se às seguintes conclusões básicas: os modelos de negócio têm produzido resultados que vão além dos investimentos inicialmente realizados; contribuíram para o empoderamento de pessoas pobres, transformando-as em consumidores; disponibilizam, pelos resultados gerados, mecanismos de avaliação dos níveis de responsabilização dos negócios perante a sociedade; pelo aumento de eficiência nos negócios, têm contribuído para o

desenvolvimento de uma nova mentalidade nos negócios, segundo a qual a preocupação com o social compensa; têm respondido pela melhoria da reputação corporativa, na medida em que melhoraram a motivação e retenção dos empregados; alcançaram maior apoio dos *stakeholders* em geral; ganharam maior respeito e reconhecimento dos consumidores e da sociedade, como um todo; são exemplos concretos de oportunidades para a aprendizagem e para o incremento de Inovações Sociais.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Inovação Social Corporativa, Sustentabilidade, Estratégia, Mudanças Sociais.

## **ABSTRACT**

### **CORPORATE SOCIAL INNOVATION: SOCIAL INNOVATION AS A BUSINESS STRATEGY**

This thesis is a result of concern on the accumulation, in this millennium, of social challenges on a scale never seen before: high levels of poverty, global climate change, resource and food scarcity, environmental risk, energy inefficiency, increasing deficiency in health care, global insecurity, population aging, economic underdevelopment etc. The solutions demanded by these challenges point to the need to promote social changes of enormous proportions. Nowadays sustainability and social responsibility constitute concerns also to the economic organizations that have begun to transform them into core competencies – no more peripheral - for businesses, making evolve Corporate Social Responsibility (CSR), of a character more philanthropic, for Corporate Social Innovation (CSI), used as a business strategy. There is, therefore, the emergence of a new economy – the one of social change - in which social problems come to mean business potential. So the main purpose to be achieved, with the development of the research, was to address the central issue formulated, i. e., "*How can social innovation be used by companies as a business strategy aimed at promoting social changes?*". The search for an answer to this question has imposed perform an analysis of classic examples of Social Innovation, undertaken by multinational companies, in order to realize how each company has designed its business model, integrating the Social Innovation into its core strategies. The methodology adopted to support the research was the Analysis of Illustrative Cases, the aforementioned classic examples of the practice of Social Innovation in multinational companies. With the development of the research, by examining the selected business models, were reached the following basic conclusions: the business models have produced results that go beyond the investment initially made; they have contributed to the empowerment of poor people, turning them into consumers; have offered, by the generated results, evaluation mechanisms for accountability levels in business before the society; through the efficiency increase in business, have contributed to the development of a new mentality in business, according to which the concern with the social is worth; have



resulted in improving the corporate reputation, so bettering the motivation and retention of employees; achieved greater support from stakeholders in general; have gained greater respect and recognition of consumers and society as a whole; are concrete examples of opportunities for learning and for the increase of social innovations.

**Keywords:** Social Responsibility, Corporate Social Innovation, Sustainability, Strategy, Social Changes.

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

<b>1.1</b>	<b>Enquadramento do tema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Motivação para a investigação .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3</b>	<b>Importância da investigação .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivos da investigação</b>	
1.4.1	Objetivo geral .....	11
1.4.2	Objetivos específicos .....	11
<b>1.5</b>	<b>Metodologia da investigação .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6</b>	<b>Síntese dos resultados da investigação .....</b>	<b>12</b>
<b>1.7</b>	<b>Estrutura e organização da tese .....</b>	<b>13</b>

### CAPÍTULO II – INOVAÇÃO: REVISÃO DE LITERATURA

<b>2.1</b>	<b>Síntese histórica da inovação .....</b>	<b>19</b>
2.1.1	Ascensão da inovação .....	21
2.1.2	Criatividade, invenção e imitação <i>versus</i> inovação .....	28
2.1.3	Contribuições relevantes para o estudo da inovação .....	31
2.1.4	Estágio atual dos sistemas de inovação .....	34

<b>2.2</b>	<b>Aspetos gerais da inovação</b>	
2.2.1	Conceitos e fatores influentes da inovação .....	40
2.2.2	Tipologias da inovação .....	46
2.2.3	Modelos do processo de inovação .....	49
2.2.4	Características dos modelos de inovação .....	53
2.2.5	Difusão da inovação .....	54
2.2.6	A dinâmica e o futuro da inovação .....	60
<b>2.3.</b>	<b>A Inovação Social</b>	
2.3.1	Introdução .....	71
2.3.2	O conceito de Inovação Social (IS) .....	82
2.3.3	Categorização da Inovação Social .....	91
2.3.4	Evolução da Literatura sobre a Inovação Social .....	93
2.3.5	O processo da Inovação Social .....	101
2.3.6	Barreiras à Inovação Social .....	103
2.3.7	Importância crescente da Inovação Social .....	107
<b>2.4.</b>	<b>A Inovação Social Corporativa</b>	
2.4.1	Inovação Social Corporativa (ISC): um novo comportamento para as empresas, uma nova forma de pensar .....	111
2.4.2	Antecedentes da Inovação Social Corporativa .....	114
2.4.3	Transformação de desafios em oportunidades .....	121
2.4.4	Inovação Social Corporativa (ISC) <i>versus</i> Empreendedorismo Social Corporativo (ESC) .....	125
2.4.5	Os modelos de negócio e a Inovação Social Corporativa (ISC) <i>versus</i> o Modelo de Negócio Inclusivo .....	129
2.4.6	Prática da ISC nas empresas: alguns exemplos .....	134
2.4.7	Estratégias para a ISC .....	136
2.4.8	Desenvolvimento de cultura voltada para a ISC .....	137

<b>2.5</b>	<b>A evolução da RSC (<i>Corporate Social Responsibility</i>/Responsabilidade Social Corporativa) em direção à ISC (<i>Corporate Social Innovation</i>/Inovação Social Corporativa)</b>	
2.5.1	RSC <i>versus</i> Globalização .....	140
2.5.2	RSC <i>versus</i> Estratégia .....	142
2.5.3	Aspetos conceptuais da RSC .....	144
2.5.4	Evolução da RSC em direção à Inovação Social Corporativa .....	148
<b>2.6</b>	<b>Sumário do capítulo .....</b>	<b>151</b>

### **CAPÍTULO III – ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

<b>3.1</b>	<b>Uma análise bibliométrica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), em apoio ao estudo da Inovação Social Corporativa (ISC), vista como natural evolução da RSC</b>	
3.1.1	Introdução .....	154
3.1.2	A Bibliometria .....	154
3.1.3	A Abordagem Bibliométrica .....	155
3.1.4	A análise bibliométrica da RSC .....	158
3.1.4.1	Introdução .....	158
3.1.4.2	Metodologia .....	158
3.1.4.3	Deteção e visualização dos temas associados ao campo da RSC ...	161
3.1.4.4	Evolução dos temas associados ao campo da RSC .....	186
3.1.4.5	Evidências produzidas pela análise bibliométrica .....	189
<b>3.2</b>	<b>Revisão de Análise Bibliométrica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), elaborada por Bakker et al. (2011) ), enquanto Inovação Social, associada à Performance Social Corporativa (PSC), comparando seus</b>	

**resultados com os obtidos na análise anterior, desenvolvida com suporte na Metodologia SciMAT**

3.2.1	Introdução .....	195
3.2.2	Conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) .....	196
3.2.3	Evolução da literatura da RSC .....	197
3.2.3.1	Evolução da literatura da RSC segundo o ponto de vista da <i>Progressão</i> .....	198
3.2.3.2	Evolução da literatura da RSC segundo o ponto de vista da <i>Variegação</i> (diversificação) .....	199
3.2.3.3	Evolução da literatura da RSC segundo o ponto de vista do <i>Normativismo</i> .....	201
3.2.4	O processo de recolha de dados .....	201
3.2.5	O método aplicado .....	202
3.2.6	Resultados e análise .....	204
3.2.6.1	Quantidade de <i>papers</i> .....	204
3.2.6.2	Jornais .....	205
3.2.6.3	Autores .....	205
3.2.6.4	Orientação epistemológica .....	205
3.2.6.5	Citações .....	206
3.2.6.6	Análise de palavras contidas em títulos .....	206
3.2.6.7	Discussão dos Resultados e Conclusões .....	207

<b>3.3</b>	<b>Comparação dos resultados obtidos nas duas análises bibliométricas ....</b>	<b>211</b>
------------	--	------------

<b>3.4</b>	<b>Sumário do capítulo .....</b>	<b>216</b>
------------	----------------------------------	------------

## **CAPÍTULO IV – ABORDAGEM DE ALGUMAS RELAÇÕES IMPORTANTES COM IMPACTO, A PARTIR DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DE INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA, NO DESEMPENHO OPERACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES**

### **4.1 Relações importantes com impacto, a partir da prática da responsabilidade social corporativa e da Inovação Social corporativa, no desempenho operacional das organizações**

<b>4.1.1</b>	<b>A prática da Inovação Social Corporativa .....</b>	<b>220</b>
<b>4.1.2</b>	<b>A prática da Responsabilidade Social Corporativa .....</b>	<b>223</b>
<b>4.2</b>	<b>A RSC <i>versus</i> Satisfação do Consumidor .....</b>	<b>224</b>
<b>4.3</b>	<b>A RSC <i>versus</i> Comprometimento do Empregado .....</b>	<b>227</b>
<b>4.4</b>	<b>A RSC <i>versus</i> Performance Organizacional .....</b>	<b>232</b>
<b>4.5</b>	<b>Sumário do capítulo .....</b>	<b>240</b>

## **CAPÍTULO V – A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

<b>5.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>243</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Propósito da investigação .....</b>	<b>245</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Objetivos da investigação .....</b>	<b>246</b>
<b>5.2</b>	<b>A Análise de Casos Ilustrativos de modelos de negócio como abordagem metodológica .....</b>	<b>247</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>247</b>

<b>5.3 Os cenários</b> .....	248
5.3.1 Unilever (Caso Projeto Shakti) .....	248
5.3.2 Procter & Gamble (Caso PuR) .....	250
5.3.3 Grupo Danone (Caso Shokti Doi) .....	251
5.3.4 Novartis (Caso Arogya Parivar) .....	252
<b>5.4 Seleção dos estudos de caso</b> .....	254
<b>5.5 Coleta de dados</b> .....	255
<b>5.6 Sumário do Capítulo</b> .....	257

## **CAPÍTULO VI – A ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DECORRENTES DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

<b>6.1 Estrutura teórica utilizada na análise dos casos</b>	
6.1.1 Introdução .....	260
<b>6.2 Análise dos casos</b>	
<b>6.2.1 Unilever: Projeto Shakti</b> .....	261
6.2.1.1 Impacto económico .....	262
6.2.1.2 Impacto social .....	265
6.2.1.3 <i>Scaling-up</i> .....	268
6.2.1.4 Melhoria da reputação corporativa .....	268
6.2.1.5 Estratégia de inovação aplicada .....	268
<b>6.2.2 Procter &amp; Gamble: PuR</b> .....	269
6.2.2.1 Impacto económico .....	270
6.2.2.2 Impacto social .....	271
6.2.2.3 <i>Scaling-up</i> .....	272
6.2.2.4 Melhoria da reputação corporativa .....	272

6.2.2.5 Estratégia de inovação aplicada .....	273
<b>6.2.3 Grameen Danone: Shokti Doi .....</b>	<b>273</b>
6.2.3.1 Impacto económico .....	275
6.2.3.2 Impacto social .....	276
6.2.3.3 <i>Scaling-up</i> .....	278
6.2.3.4 Melhoria da reputação corporativa .....	279
6.2.3.5 Estratégia de inovação aplicada .....	279
 6.2.4 <b>Novartis: Arogya Parivar .....</b>	 <b>280</b>
6.2.4.1 Impacto económico .....	281
6.2.4.2 Impacto social .....	282
6.2.4.3 <i>Scaling-up</i> .....	283
6.2.4.4 Melhoria da reputação corporativa .....	284
6.2.4.5 Estratégia de inovação aplicada .....	284
 <b>6.3 Análise comparativa dos casos ilustrativos pesquisados .....</b>	 <b>285</b>
6.3.1 Quanto ao impacto económico .....	286
6.3.2 Quanto ao impacto social .....	287
6.3.3 Quanto ao <i>Scaling-up</i> .....	288
6.3.4 Quanto à melhoria da reputação corporativa .....	288
6.3.5 Quanto à estratégia de inovação aplicada .....	289
 <b>6.4 Discussão dos resultados .....</b>	 <b>290</b>
<b>6.5 Conclusões .....</b>	<b>294</b>
<b>6.6 Sumário do capítulo .....</b>	<b>302</b>



## **CAPÍTULO VII – CONTRIBUTO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DA INVESTIGAÇÃO**

<b>7.1</b>	<b>Contributo da investigação .....</b>	<b>305</b>
<b>7.2</b>	<b>Limitações da investigação .....</b>	<b>306</b>
<b>7.3</b>	<b>Sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras .....</b>	<b>307</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>308</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>336</b>
	<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>xviii</b>
	<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xxi</b>
	<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>xxiii</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

### Quadro

- 2.1 Autores com abordagens sobre inovação
- 2.2 Trabalhos de referência sobre inovação
- 2.3 Inovação: as 20 contribuições principais
- 2.4 Indicadores de fluxos de conhecimento num sistema nacional de informação
- 2.5 Tipos de inovação estudados na literatura corrente
- 2.6 Visão histórica de modelos de gestão da inovação
- 2.7 Progresso na conceituação da inovação: modelos de Rotwell das cinco gerações da inovação
- 2.8 Características dos modelos de inovação
- 2.9 O futuro da gestão da inovação: cinco passos chave para o sucesso futuro
- 2.10 Inovação Social: principais definições
- 2.11 A Inovação Social centrada no indivíduo
- 2.12 A Inovação Social orientada para o meio
- 2.13 A Inovação Social nas empresas
- 2.14 Dimensões da Inovação Social segundo as abordagens da literatura contemporânea
- 2.15 Ciclo de desenvolvimento da Inovação Social
- 2.16 Estudos de caso de Inovação Social Corporativa
- 2.17 Ligação da estratégia com a RSC
- 2.18 Dimensões de Análise da RSC

- 3.1 Estrutura de Pesquisa realizada em 18/03/2013 na Web of Science
- 3.2 Distribuição dos documentos por período
- 3.3 Cluster da Performance no período 1973-2000
- 3.4 Vínculos internos do cluster da Performance
- 3.5 Cluster da Performance no período 2001-2005
- 3.6 Vínculos internos no cluster da Performance
- 3.7 Clusters no período 2006-2010
- 3.8 Vínculos internos no cluster da Performance
- 3.9 Vínculos internos no cluster da Cidadania
- 3.10 Vínculos internos no cluster da Reputação
- 3.11 Clusters no período 2011-2013
- 3.12 Vínculos internos no cluster da RSC
- 3.13 Associação entre a RSC e a Performance Financeira
- 3.14 Associação entre a RSC e a Performance Financeira
- 3.15 Vínculos internos no cluster do Impacto
- 3.16 Vínculos internos no cluster da Cidadania
- 3.17 Informações dos clusters nos quatro períodos
- 3.18 Autores mais destacados no período 1973/2000
- 3.19 Autores mais destacados no período 2001/2005
- 3.20 Autores mais destacados no período 2006/2010
- 3.21 Autores mais destacados no período 2011/2013
- 3.22 Países de origem das publicações
- 3.23 Organizações vinculadas às publicações

- 3.24 Autores mais destacados com, no mínimo, três artigos publicados
  - 3.25 Jornais mais referidos como fonte de, no mínimo, cinco artigos publicados
  - 3.26 Esquema de classificação para a orientação epistemológica de *papers*
  - 3.27 Principais fontes de publicação de RSC e CSP
  - 3.28 Orientação epistemológica geral dos conjuntos RSC, CSP e RSC/CSP, expressa em percentagem do total
  - 3.29 Artigos mais citados nos conjuntos de dados relativos à RSC, CSP e RSC/CSP
  - 3.30 Frequências de palavras (no conjunto CSP)
  - 3.31 Frequências de palavras (no conjunto RSC)
  - 3.32 Frequências de pares de palavras (no conjunto CSP)
- 
- 4.1 Relação entre a RSC e a Performance Financeira
- 
- 6.1 Performance Financeira da Hindustan Unilever Limited
  - 6.2 Evolução da Grameen Danone Ltd – Fábrica de Bogra/Bangladesh
  - 6.3 Prêmios e menções honrosas atribuídos a empresas com modelo de negócio social
  - 6.4 Resultados relativos aos modelos de negócio, identificados pelo desenvolvimento da investigação

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Figura

- 2.1 Curva da difusão da inovação
- 2.2 Abordagens de RSC
- 3.1 Itens publicados anualmente no período 1994 – 2013
- 3.2 Citações anuais dos artigos no período 1994 – 2013
- 3.3 Evolução temática pela contagem dos documentos principais
- 3.4 Evolução temática pelo índice-h
- 3.5 Evolução temática pela média das citações dos documentos
- 3.6 Distribuição dos documentos por período
- 3.7 Diagrama estratégico para o período 1973-2000
- 3.8 Cluster da Performance no período 1973-2000
- 3.9 Diagrama estratégico para o período 2001-2005
- 3.10 Cluster da Performance no período 2001-2005
- 3.11 Diagrama estratégico dos clusters no período 2006-2010
- 3.12 Cluster da Performance no período 2006-2010
- 3.13 Cluster da Cidadania no período 2006-2010
- 3.14 Cluster da Reputação no período 2006-2010
- 3.15 Clusters no período 2011-2013

- 3.16 Cluster da RSC no período 2011-2013
- 3.17 Cluster do Impacto no período 2011-2013
- 3.18 Cluster da Cidadania no período 2011-2013
- 3.19 Diagramas estratégicos dos clusters nos quatro períodos
- 3.20 Mapa de continuidade das palavras-chave ao longo dos quatro períodos
- 3.21 Desenvolvimentos dos conceitos relacionados com a RSC (adaptado de Mohan, 2003)
- 6.1 Bússola do empreendimento social

## ABREVIATURAS

### Abreviatura

AMA	- American Management Association
BCG	- The Boston Consulting Group
BEPA	- Bureau of European Policy Advisers
BLIHR	- Business Leaders Initiative on Human Rights
BOP	- Bottom of the Pyramid
BRICS	- Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CC	- Confiança dos Consumidores
CDC	- Centers for Disease Control and Prevention
CE	- Comprometimento dos Empregados
CEO	- Chief Executive Officer
CGI	- Clinton Global Initiative
CRISES	- Centre de recherche sur les innovations sociales
CSDW	- Children's Safe Drinking Water
CSI	- Corporate Social Innovation
CSP	- Corporate Social Performance
CSR	- Corporate Social Responsibility
EU	- European Union

FORA	- Organização Governamental de Pesquisa e Análise (com sede na Dinamarca)
GDFL	- Grameen Danone Foods Limited
GE	- General Electric Company
HLL	- Hindustan Lever Ltd
HUL	- Hindustan Unilever Ltd
ICN	- International Council of Nurses
I & D	- Investigação & Desenvolvimento
IABS	- International Association for Business and Society
IBM	- International Business Machines
INSEAD	- Institut Européen d'Administration des Affaires
IPPC	- Intergovernmental Panel on Climate Change
IS	- Inovação Social
ISC	- Inovação Social Corporativa
JCI	- Journal Citation Reports
MCS	- Mercado do Capital Social
MIT	- Massachusetts Institute of Technology
MNCs	- Multinational Companies
NESTA	- National Endowment for Science, Technology and the Arts
NGOs	- Non Governmental Organizations
NPD	- New Product Development
NYSE	- New York Stock Exchange
OECD	- Organization for Economic Cooperation and Development



OMS	- World Health Organization
P & G	- Procter & Gamble
PIB	- Produto Interno Bruto
PO	- Performance Organizacional
R&D	- Research & Development
RSC	- Responsabilidade Social Corporativa
SCI	- Science Citation Index
SEM	- Structural Equation Modelling
SI	- Sistema de Inovação
SiG	- Social Innovation Generation
SIM	- Social Issues in Management Division (of Academy of Management)
SNI	- Sistema Nacional de Inovação
SPRU	- Science Policy Research Unit
SRI	- Socially Responsible Investing
TCM	- Three-Component Model
UN	- United Nations
UNCSTD	- United Nations Conference on Science and Technology for the
WBCSD	- World Business Council for Sustainable Development
WCED	- World Commission on Environment and Development



## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

---

## 1.1. Enquadramento do tema

Com a investigação objeto da presente tese, pretendeu-se abordar a Inovação Social tratando, de forma mais ampla, as suas vertentes: a responsabilidade social corporativa e a Inovação Social corporativa. Mais especificamente deteve-se na Inovação Social corporativa por constituir-se no tema central da tese. Como tema emergente, com cerca de apenas três décadas de existência, a Inovação Social revela-se carente de maiores contribuições, sobretudo de carácter académico. É nesta última vertente da Inovação Social – a Inovação Social corporativa -, pelos seus aspetos de novidade e de atualidade para as empresas, que reside a questão maior a ser respondida pela pesquisa: *“Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?”* Para a sua resposta, buscar-se-á apoio principalmente no estado da arte da literatura específica disponível.

O processo de Inovação Social, pelas suas múltiplas implicações para a sociedade e para o mundo dos negócios, tem-se transformado em campo de pesquisa, ainda que de forma tímida, ao longo das três últimas décadas. Trata-se, pois, de uma tema pouco pesquisado, não obstante seu interesse e importância para os dias atuais. Focado na resolução de problemas sociais que afetam a humanidade ou, dito de outra forma, na promoção de transformações sociais, o processo de Inovação Social tem a ver com novas ideias que impactam a política e a prática do desenvolvimento local, permitindo-lhes produzir respostas novas e concretas para necessidades sociais não atendidas, em termos de produtos e serviços. Por outro lado, a Inovação Social abre espaço para novas oportunidades económicas na medida em que pode funcionar como estratégia de negócio, o que de facto já se verifica.

Citam-se aqui, resumidamente, algumas opiniões de autores cujos trabalhos recentes, abordando o tema da Inovação Social em geral e, em particular, os subtemas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da Inovação Social Corporativa (ISC), dão uma rápida e sucinta ideia do estado da arte da literatura existente focada nesta temática, associadas às opiniões de outros autores aqui não mencionados, mas constantes das referências bibliográficas citadas no final deste trabalho. Esses trabalhos serviram de suporte teórico inicial para a condução e o desenvolvimento da tese.

Dentre os muitos problemas com que se depara a humanidade, neste início de século, há dois que se destacam fortemente: a pobreza e os impactos ambientais. Dada a amplitude destes problemas, o sector privado é chamado a desempenhar um papel crítico na busca de promover-lhes alívio. Prahalad (2010), em seu livro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, defende a ideia de que o sector pode desenvolver negócios lucrativos dirigidos a um contingente de cinco bilhões de pessoas, representando o “mercado invisível e não servido”. Enfatizando o longo caminho a ser percorrido para a solução da pobreza global, afirma: “Mas vejo razão para ser otimista vez que as condições para criar mudança significativa e sustentável estão emergindo rapidamente” (Prahalad, 2010, p. 3). Justifica sua afirmação apoiado em dois argumentos: o ganho de credibilidade que vem alcançando as soluções criadas pelo sector privado para os consumidores mais pobres do mundo, decorrente do sucesso de mercado alcançado por multinacionais que aceitaram o desafio da sua implementação; e a ressonância dos mercados ativamente envolvidos com consumidores do *Bottom of the Pyramid* (base da pirâmide), no âmbito dos consumidores integrantes dos mercados desenvolvidos, indicando um deslocamento do processo de ajuda direta às pessoas (filantropia) para um intercâmbio de ideias e capital.

Considerando-se que muitos dos grandes desafios sociais e ambientais da atualidade, antes vistos como obstáculo ao progresso, transformaram-se em oportunidades para a inovação e o desenvolvimento de negócios, Cescau (2007, p. 2) adianta que a agenda da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa não é apenas fundamental para a estratégia de negócio, mas se tornará cada vez mais um impulsor crítico para o seu crescimento, com base em três premissas chave: (1) *desenvolvimento económico*: a principal fonte de crescimento para as empresas multinacionais nos próximos anos estará nos mercados dos países emergentes em desenvolvimento, desde que venham a contribuir positivamente para o desenvolvimento económico e para a redução da pobreza nesses países; (2) *Inovação Social*: elevam-se as preocupações dos consumidores com questões ligadas a justiça social, pobreza e mudança climática, levando-os a esperar mais das empresas quanto ao cuidado com essas questões. Aquelas marcas que avistarem nessas questões mais oportunidades de negócio que riscos serão as marcas de sucesso do futuro; (3) *sustentabilidade*: com a aceleração da globalização e com os limites dos recursos do planeta sendo alcançados, as grandes empresas e marcas serão crescentemente exigidas quanto à sustentabilidade de suas práticas de

negócio. A pronta redução dos impactos ambientais e o aumento da sustentabilidade de suas cadeias de suprimento, a partir de agora, determinarão o sucesso das empresas e marcas que assim procederem, diferentemente daquelas que ficarem à espera de legislação e de pressão pública que as constringam a fazê-lo.

Ellis (2011) afirma que o mundo dos negócios é um mundo em desordem, com mega crises globais estendendo-se de ameaças de segurança, aquecimento global e redução dos recursos naturais a escassez de alimentos e ao crescente fosso entre ricos e pobres. Ampliam-se, por outro lado, os níveis de tensão das pessoas, mudando a liberdade de operar das empresas, suas reputações, valor de marca, o custo de capital e o risco percebido do investidor. Ou seja, alteram-se, no século XXI, as regras de como permanecer no negócio, esperando-se das empresas maior envolvimento, em conjunto com os governos, no trato das questões sociais.

Os investidores de capital, pelos motivos acima, começam a manter-se afastados de empresas integrantes de sectores cujos riscos e responsabilidades potenciais não se revelem bastante claros. Com suporte no anteriormente exposto, Ellis (2011) evidencia que as organizações estão partindo para o desafio de reconstruir a confiança dos *stakeholders* (partes intervenientes ou interessadas dos seus negócios) pela vinculação do negócio à sustentabilidade e pela inclusão de interesses mais amplos da sociedade nos esforços estratégicos centrais das empresas. A pesquisadora cita alguns números que expressam o interesse das corporações nos investimentos socialmente responsáveis (SRI – *Socially Responsible Investing*), de acordo com o *Social Investment Forum*, sediado em Washington DC. O aumento do SRI em menos de duas décadas foi de 5000%, considerando-se o período de 1984 (quando o mercado do SRI era de \$40 bilhões) a 2003, quando evoluiu para \$2,16 trilhões. O nível médio de apoio dos *shareholders* (acionistas) a resoluções sobre questões sociais e ambientais, no período 2005/2007, elevou-se de 9,8% para 15,4%, ou seja, exibiu um aumento de 57%. Em 2007, os investidores formalizaram resoluções sobre questões sociais ou ambientais, passando a controlar \$739 bilhões em ativos.

Ante o interesse pela Inovação Social Corporativa em termos mundiais, voltou-se a investigação para o contexto das empresas multinacionais, procurando verificar, mediante a análise de estudos de caso clássicos abordados pela literatura especializada,

a sua prática de Inovação Social com modelos em que foi utilizada como estratégia de negócio, de forma a contribuir também para a solução de problemas sociais.

## **1.2. Motivação para a investigação**

É, pois, nessa convocação em escala global para que todos os atores – governos, empresas, organizações da sociedade civil, pessoas – unam-se no esforço de dar solução às questões sociais e ambientais, que reside fundamentalmente a motivação para a investigação. A gestão ambiental demanda ações das empresas no sentido de que desenvolvam estratégias amigáveis, não hostis ao ambiente, capazes de contribuir para a redução dos impactos ambientais. E as empresas já dão mostra da sua vontade de engajar-se nesse esforço. Olson (2010, p. 4) argumenta que “hoje algumas das maiores empresas mundiais estão desenvolvendo novos princípios norteadores e modelos de gestão que encorajam comportamento proativo e fortalecem a gestão ambiental. O *status quo* reativo, em que corporações e ambientalistas se confrontariam num mundo de prioridades antagónicas, está se tornando coisa do passado”. Assim, as resistências às inovações nos modelos de negócio, por parte dos empregados, já se reduzem, sobretudo no âmbito das empresas que demonstram preocupação com as questões sociais e com a sustentabilidade ambiental.

Segundo Saul (2011, pp. 36-37), a Inovação Social envolve quatro elementos-chave: (1) estratégia de negócio intencional; (2) alavancagem do negócio essencial; (3) criação de novo valor (económico e social); e (4) mudança social positiva. Com suporte nestes elementos, a Inovação Social altera a forma de a empresa ver a mudança social, transformando a simples filantropia numa oportunidade de negócio. Saul (2011, p. 37) considera que a “Inovação Social descobre meios de criar oportunidades de negócio lucrativas a partir de questões sociais incontornáveis: educação, cuidados com a saúde, desenvolvimento global, fome, até mesmo a lavagem de mãos, para citar algumas”. Defende que o impacto social, via inovações sociais conduzidas pelas empresas, é potencialmente maior do que o produzido por qualquer esforço filantrópico que jamais venha a ser empreendido. Com a intenção de reforçar a necessidade da conceção de estratégias de negócios, respaldadas na Inovação Social no âmbito das empresas, Saul (2011, p. 3) cita Jeffrey Immelt, CEO da General Electric: “A crise económica atual não

representa apenas um outro ciclo económico; representa uma recomposição fundamental ... uma recomposição emocional, social, económica”.

Pelas considerações feitas anteriormente, percebe-se muito bem a crescente importância da Inovação Social para o mundo, notadamente pelo crescente interesse que lhe passa a dedicar as grandes corporações económicas, assim como a pesquisa académica. O BEPA (2011), órgão vinculado à Comissão Europeia, considera que os avanços tecnológicos, a globalização e o envelhecimento da população estão contribuindo para mudar as sociedades europeias, mudança esta acelerada por uma expectativa de vida mais longa, condições de vida mais saudáveis e novos padrões de trabalho. Em contrapartida, observa-se o crescimento das necessidades sociais a partir da combinação da globalização com outros fatores, como a rápida mudança tecnológica que tem respondido por fortes impactos sociais, com profundas implicações nos perfis do desemprego. Aumentando a demanda por habilidades, o avanço tecnológico faz com que se amplie o fosso entre os detentores de habilidades e aqueles que não as têm, tornando questão social prioritária, no longo prazo, a formação das pessoas com as habilidades necessárias demandadas pela economia moderna. As soluções tradicionais, no atendimento a estas e outras questões sociais e ambientais, já não funcionam adequadamente, devido a falhas observadas no mercado, no setor público e na própria sociedade civil.

Ainda de acordo com o BEPA, falham frequentemente as operações do mercado em dar solução às necessidades sociais porque, apenas para exemplificar com a questão da geração de gás estufa - associada ao aquecimento global -, constitui-se numa atividade poluente cujos custos sociais vão além dos custos privados. Esta e outras questões sociais e ambientais, vinculadas ao funcionamento do mercado, tornaram-se claramente visíveis ao longo da atual crise económica. Resultante da explosão da bolha económica, provocada pela complexidade dos instrumentos financeiros implementados no período de expansão económica, a crise deu lugar a imediatos efeitos em cadeia, com a produção de problemas sociais agravando, por exemplo, o desemprego e a exclusão social; ampliando as hostilidades dirigidas aos migrantes, vistos, na Europa, como apropriadores de postos de trabalho dos seus cidadãos; e gerando problemas para a formação de poupança, para o sistema de aposentadoria e para a população idosa em expansão. Tudo isso tem apontado para a necessidade de os formuladores de política darem apoio a inovações de elevado valor social, capazes de superar os efeitos da crise e



de atender a questões sociais e ambientais de longo prazo. Mas tem servido a crise também para promover um maior interesse da pesquisa académica na Inovação Social e suas vertentes temáticas, uma das razões centrais presentes na motivação para o desenvolvimento desta investigação.

Em suma, motivou este trabalho de tese, focado na Inovação Social Corporativa, além dos aspetos já ressaltados, o facto de que sua prática vem recebendo renovada atenção por parte de destacados líderes de negócios em todo o mundo, assim como de investidores, empregados e de outros *stakeholders*, numa evidente demonstração de visão mais alargada sobre a importância dos negócios como impulsor da mudança social. Basta verificar o crescente número de eventos académicos que se multiplicam pelo mundo, com uma presença substancial e cada vez maior de profissionais corporativos, decididamente interessados no tema. Por outro lado, verifica-se o cuidado maior de investidores e *stakeholders* na busca de maior transparência e responsabilização (*accountability*) das corporações, a fim de que demonstrem para os consumidores e para a sociedade em geral maiores níveis de sustentabilidade dos seus produtos, evidenciando quais danos ambientais podem provocar.

A KPMG (empresa global de consultoria, com sede em Amsterdã, Holanda do Norte), SiG (*Social Innovation Generation*, organização canadense dedicada à promoção da Inovação Social) e Volans (empresa de consultoria, sediada em Londres, voltada para o estabelecimento de pontes entre os negócios e as empresas sociais, via engajamento de inovadores), com o apoio da MaRS (organização sem fins lucrativos de ajuda a empreendedores no lançamento de empresas inovadoras, baseada em Toronto, Canadá), produziram em 2014, conjuntamente, o relatório *Breaking through: How corporate social innovation creates business opportunity* (Rutura completa: Como a Inovação Social Corporativa cria oportunidade de negócio), nele referindo-se à grande transição que se observa atualmente, pondo em destaque como as economias, num mundo mutante, estão operando, os mercados funcionando e as sociedades prosperando. Põe em evidência a exposição das corporações, ao longo dos próximos vinte anos, a centenas de mudanças ambientais e sociais que embutem, porém, não apenas riscos mas igualmente oportunidades de negócio na busca do crescimento sustentável. O objetivo fundamental do relatório foi a de ajudar os líderes dos negócios a compreenderem a Inovação Social Corporativa como uma poderosa oportunidade para, ao mesmo tempo, promover o impacto social e o crescimento. E isso já está acontecendo, com um expressivo número

de empresas tornando-se mais estratégicas, na medida em que põem sua experiência a serviço das comunidades a que servem, pelo alinhamento de seus negócios centrais (*core business*) com o esforço centrado na disponibilização de soluções para os problemas sociais e ambientais. Os quatro modelos de negócio analisados nesta tese refletem bem a tendência acima referida.

Goldenberg *et al.* (2009, p. 30), em trabalho sobre a Inovação Social no Canadá, considera, em suas conclusões finais, existir uma aceitação crescente da importância da Inovação Social, tanto pela sociedade quanto pelos governos, assim como o reconhecimento da necessidade de uma ação mais transformadora por parte dos setores não lucrativos, lucrativos e governamentais, com vistas a atender às questões e desafios sociais complexos. Ainda recorrendo a Goldenberg *et al.* (2009, p. 31), evidencia-se que o autor aponta para a necessidade de realização de mais trabalhos a fim de que se desenvolva uma definição da Inovação Social mais clara e compartilhada, aumentando-se o conhecimento e a compreensão de seus elementos e componentes chave e das condições capazes de ajudar a encorajar a sua prática.

Hubert (2011, p. 34), assumindo a defesa de investimentos na Inovação Social, evidencia a incorporação do conceito pela União Europeia em sua política social – e também a resistência ao conceito –, citando as palavras do então Presidente da comissão Europeia, Manuel Barroso: “ainda não é completamente aceito no debate político”. Contudo considera Hubert ser a Inovação Social uma abordagem efetiva no atendimento de questões sociais desafiantes em grande escala, ainda que seja um “trabalho em curso”. Afirmar que há evidência empírica bastante demonstrando o potencial das inovações sociais, primeiro, para dar respostas às necessidades de grupos vulneráveis da sociedade; segundo, melhorar a qualidade de vida tratando de desafios sociais; e, terceiro, introduzir mudanças sistêmicas na reformulação da sociedade na busca de um cenário mais envolvente, em que empoderamento e aprendizagem sejam fontes e resultados de bem-estar e crescimento. Afirmar ser também suficiente a evidência que mostra, na medida em que inovadores sociais de todos os níveis estão deslocando as fronteiras da sabedoria convencional – muitas vezes obsoleta –, iniciativas criativas aplicadas na superação de múltiplas barreiras – legais, práticas, financeiras e mentais –, capazes de serem abordadas nos diferentes níveis de governo.

O esforço e motivação, aplicados na realização deste trabalho de tese, estão, portanto, plenamente em sintonia com o pensamento de Goldenberg *et al.* (2009), Hubert (2011) e de outros pesquisadores e, igualmente, com outras iniciativas similares referidas ao longo da tese, de que emerge o imperativo de desenvolvimento de novos trabalhos focados na Inovação Social Corporativa, considerando-se a sua importância cada vez maior na contribuição para dar respostas aos tantos e crescentes desafios sociais e ambientais vividos pela Humanidade nos dias atuais.

### **1.3. Importância da investigação**

De acordo com (Goldenberg *et al.*, 2009), a Inovação Social, não obstante sua existência de pouco mais de três décadas, vem-se apresentando como um campo de pesquisa em ascensão. A sua importância decorre do interesse demonstrado por este campo do conhecimento científico pelas mais diversas organizações - empresas privadas, organizações cooperativas, de economia social e comunitária, e organizações políticas e públicas. Gerando benefícios para indivíduos ou grupos, as inovações sociais contribuem para melhorar a vida das pessoas, na medida em que contribuem para a redução de custos sociais e dão soluções a problemas que afetam as comunidades. Seus benefícios vão muito além dos alcançados pelas empresas em suas atividades econômicas ou por indivíduos de forma isolada.

Por distanciar-se dos modelos tradicionais de negócios, ainda não é bem compreendida a natureza específica da Inovação Social nem sua influência sobre a forma de criação de valor para os negócios, assim como a forma mais adequada para medir seus impactos econômicos e sociais. Trata-se, pois, de um problema crucial a demandar esforços de reflexão e teorização. A identificação de suas características nas empresas, como uma nova cultura organizacional, e dos diversos processos que conduzem à criação de valor e sua compatibilidade; a avaliação dos resultados da Inovação Social nas organizações; os efeitos da introdução da Inovação Social nos modelos de negócios; e as formas de sua condução nas empresas. Estas e outras questões não exaurem a problemática da Inovação Social nas empresas, mas servem para dar uma primeira ideia da importância da pesquisa aqui proposta como potencial contribuição para a evolução do estado da arte.

Os pesquisadores vêm tornando evidente o facto de que as fronteiras entre negócio e questões sociais passaram por mudanças dramáticas. Afirma Friedman (1970), ao abordar o valor da responsabilidade social nos negócios, vê-la como uma "doutrina fundamentalmente subversiva", quando só tem contribuído para "reforçar a já demasiadamente prevalente visão de que a busca de lucros é má e imoral e deve ser contida e controlada por forças externas".

Friedman (1970) teve, porém, de constatar o avanço da responsabilidade social nas empresas. Já Porter e Kramer (2006, p. 2) veem a responsabilidade social passando por um processo evolutivo, quando se referem ao conceito de "valor compartilhado" (*shared value*), expresso por "políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade da empresa, enquanto simultaneamente fazem avançar as condições económicas e sociais das comunidades em que opera". Consideram estes autores que o conceito do *shared value* envolve novos catalisadores do crescimento económico global, conduzindo à próxima onda de inovação e produtividade na economia mundial. Declaram, portanto, serem os negócios "a mais poderosa força para atender às muitas questões emergentes enfrentadas pela nossa sociedade".

Em apoio à importância desta investigação, cita-se Franz *et al.* (2011, p. 15), ao resumirem os resultados alcançados pela Conferência realizada em Viena, em setembro de 2011, centrada no tema *Desafio da Inovação Social*, pelo destaque do seguinte trecho, extraído da Declaração de Viena:

"Inovações adicionais em tecnologia e negócio são fundamentais; contudo, de modo a alcançar seu pleno potencial, e, ao mesmo tempo, criar desenvolvimento social que seja proveitoso para culturas tão abrangentes quanto diversificadas, as inovações sociais farão a diferença: há muita evidência de que a Inovação Social se tornará de importância crescente não só em relação à integração social e à igualdade de oportunidades, mas também em relação à preservação e expansão da capacidade inovadora das empresas e da sociedade como um todo. As mais urgentes e importantes inovações no século XXI acontecerão no campo social."

É bastante significativo que esta conferência, realizada em Viena há um século após Schumpeter ter desenvolvido sua Teoria Económica da Inovação, tenha-se transformado

numa oportunidade para alargar o conceito da inovação, alinhando-se com a pesquisa internacional sobre o tema, e evidenciado, segundo os autores logo acima citados, o facto cada vez mais óbvio de que o paradigma orientado para a tecnologia, modelado pela sociedade industrial, venha perdendo crescentemente sua função explicativa e ilustrativa. Não há dúvida, pois, quanto ao avanço da Inovação Social em direção a posição de grande importância no âmbito das empresas e da sociedade em geral.

## **1.4 Objetivos da investigação**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Descrever e examinar a utilização da Inovação Social pelas empresas como estratégia de negócio integrada aos seus propósitos centrais, visando à geração conjunta de valor social e económico.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Para que se assegurasse a consecução do objetivo geral da investigação, foram definidos os objetivos específicos abaixo:

- Produzir uma síntese histórica do estudo do processo geral da inovação.
- Conceituar e identificar as características da Inovação Social.
- Caracterizar a natureza da Inovação Social nas empresas, enquanto responsabilidade social e como estratégia de negócio (Inovação Social corporativa).
- Elaborar análise bibliométrica focada na Responsabilidade Social Corporativa, visando a explicar o seu processo evolutivo e a sua transição em direção à Inovação Social Corporativa.
- Examinar e entender modelos de negócio (enquanto estudos de caso) em que se aplicou a Inovação Social como estratégia de negócio, integrada aos propósitos centrais das empresas.
- Identificar os desafios sociais enfrentados, assim como as estratégias de Inovação Social aplicadas aos modelos de negócio selecionados.
- Identificar os benefícios sociais e económicos gerados pelos modelos de negócio.

## **1.5 Metodologia da investigação**

Com a questão central da investigação - *“Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?”* -, intentou-se descrever, explorar e esclarecer as formas como as empresas, notadamente as multinacionais, aplicam a Inovação Social no âmbito dos seus negócios

A resposta a esta questão impôs realizar análise de exemplos clássicos de Inovação Social, empreendidos por empresas multinacionais, a fim de perceber-se a forma *como* cada empresa concebeu seu modelo de negócio, integrando a Inovação Social nas suas estratégias centrais. Como metodologia de apoio à investigação, optou-se pela Análise de Casos Ilustrativos - os já mencionados exemplos clássicos da prática da Inovação Social em empresas multinacionais.

A metodologia de investigação utilizada envolveu - além da realização de ampla revisão de literatura apoiada em abordagens históricas e amostragens teóricas – a Análise de Casos Ilustrativos de modelos de negócios conduzidos por empresas multinacionais nas quais se verificou a prática da Inovação Social. Trata-se, pois, de abordagem qualitativa, a qual, segundo Sánchez e Ricart (2010), revela-se mais adequada à resposta de questões, como a acima referida, dada a complexidade de fenómeno social em que interagem muitos atores, sem limites bem definidos para o seu contexto, a exemplo da Inovação Social Corporativa. Evidencie-se que este tema representa um campo do conhecimento de existência muito recente, posto que, como objeto do interesse académico, não conta sequer com duas décadas de existência.

## **1.6 Síntese dos resultados da investigação**

Em termos de síntese, este trabalho de tese possibilitou, mediante o exame das abordagens inovadoras representadas pelos modelos de negócio selecionados para a investigação - e cuja conceção claramente se comprometeu com a geração de soluções direcionadas para os problemas sociais - a constatação dos seguintes resultados produzidos pela implementação desses modelos:

- Os modelos de negócio têm produzido resultados que vão além dos investimentos inicialmente realizados.

- Contribuíram para o empoderamento de pessoas pobres, transformando-as em consumidores.
- Disponibilizam, pelos resultados gerados, mecanismos de avaliação dos níveis de responsabilização dos negócios perante a sociedade.
- Pelo aumento de eficiência nos negócios, têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova mentalidade nos negócios, segundo a qual a preocupação com o social compensa.
- Têm respondido pela melhoria da reputação corporativa, na medida em que melhoraram a motivação e retenção dos empregados; alcançaram maior apoio dos *stakeholders* em geral; e ganharam maior respeito e reconhecimento dos consumidores e da sociedade, como um todo.
- São exemplos concretos de oportunidades para a aprendizagem e para o incremento de inovações sociais.

## **1.7 Estrutura e organização da tese**

A elaboração da tese foi estruturada em sete capítulos cujos conteúdos essenciais são mostrados a seguir:

### Capítulo I – Introdução

Aqui apresenta-se o enquadramento da tese, tendo como pano de fundo a problemática mundial envolvendo as questões sociais e ambientais que afetam dramaticamente a sociedade em geral. De forma sumária faz-se uma explanação dos pontos de vistas de alguns pesquisadores sobre a Inovação Social e de suas duas vertentes: a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Inovação Social Corporativa (ISC). Evidencia-se a importância da ISC face aos desafios sociais e ambientais da atualidade, hoje já transformados em oportunidades de negócio, com as questões da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa vistas como impulsores críticos para o crescimento empresarial.

Apontam-se como principais elementos motivadores da realização da investigação os impactos da crise económica ainda em curso na sociedade global, agravando os problemas sociais. A tamanha gravidade dos efeitos da crise tem despertado não apenas formuladores de políticas públicas e grandes corporações económicas, mas também os

pesquisadores acadêmicos pelo mundo afora, hoje irmanados na busca de soluções para a problemática social e ambiental em expansão acelerada.

Nesta parte da tese, igualmente de forma condensada, demonstra-se a importância da investigação, vinculando-a à emergência relativamente recente do tema da Inovação Social, há pouco mais de três décadas, hoje já transformado em objeto de intensa pesquisa acadêmica, sobretudo pelo seu potencial de promover a redução dos custos sociais e de poder dar solução aos problemas sociais e ambientais, com múltiplos benefícios para as empresas que a incorporem em suas operações. Por fim, são expostos os objetivos da investigação, concluindo-se esta primeira parte com uma breve apresentação da metodologia utilizada e uma síntese dos resultados alcançados pela implementação de quatro modelos de negócio, objeto da análise dos quatro casos ilustrativos selecionados.

## Capítulo II - Inovação: Revisão de Literatura

Nesta segunda parte da tese, elabora-se uma revisão da literatura focada na inovação em geral, partindo-se de uma síntese da sua evolução histórica em que se abordam, num primeiro momento, a sua ascensão; a criatividade, invenção e imitação confrontados com o processo da inovação; algumas contribuições relevantes para o estudo da inovação; e o estágio atual dos sistemas de inovação. Num segundo momento, apresentam-se os aspectos gerais da inovação, considerando-se seus conceitos e fatores influentes, suas tipologias, os modelos do processo de inovação e suas características. Conclui-se com considerações sobre o processo da difusão da inovação, sua dinâmica e futuro. Num outro segmento aborda-se a Inovação Social, enfatizando-se a sua importância na atualidade e apresentando seus variados conceitos, para, de seguida, avançar com aspectos da sua altamente diversificada literatura. Seguem-se considerações sobre o processo da Inovação Social, suas barreiras e sua importância ao nível mundial.

Constituindo-se no tema central da tese, a Inovação Social Corporativa é tratada de forma destacado, evidenciando-se a sua importância para as empresas como um novo comportamento e uma nova forma de pensar, dadas as reais possibilidades de transformação dos desafios, representados pelas questões sociais e ambientais, em oportunidades de negócio. Enfocam-se aqui suas fortes afinidades com o Empreendedorismo Social Corporativo e sua relação com o Modelo de Negócio



Inclusivo, citando-se mais à frente alguns exemplos da sua prática no âmbito empresarial e algumas estratégias possíveis de serem adotadas na sua implementação. Por último, ainda neste segmento da segunda parte da tese, considera-se o desenvolvimento de cultura voltada para a prática da Inovação Social Corporativa, explicitando-se algumas competências centrais necessárias a sua implementação com sucesso (Saul, 2011); os cinco atributos básicos apontados por Kanter (2009); e alguns aspetos básicos a serem observados (Fisk, 2010) na condução e gestão de negócios, num cenário de rápidas mudanças, para assegurar o crescimento rentável e fazer “a coisa certa”, principalmente se se leva em conta o facto de que há um aumento nos níveis de conscientização da sociedade quanto à sustentação dos meios de vida, hoje exigente de novos raciocínios, novos comportamentos e de novos equilíbrios. Em suma, uma economia mundial, muito fragilizada pela crise económica recente, está apontando para o estabelecimento de novas relações com a sociedade, sobretudo ao nível social.

### Capítulo III – Análise Bibliométrica da Responsabilidade Social Corporativa

Desenvolveu-se, nesta Capítulo, análise bibliométrica visando a mensurar a produção científica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), evidenciando-se a sua evolução em direção à Inovação Social Corporativa (ISC). Desdobrou-se o capítulo em duas partes: na primeira, apresentou-se o desenvolvimento da análise bibliométrica supra mencionada; e, na segunda, fez-se revisão de análise bibliométrica da RSC, elaborada por Bakker *et al.* (2011), associada à Performance Social Corporativa (CSP), com comparação dos resultados obtidos nas duas análises.

### Capítulo IV – Abordagem de Algumas Relações Importantes com Impacto, a Partir de Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Inovação Social Corporativa, no Desempenho Operacional das Organizações

Neste Capítulo IV, abordaram-se, inicialmente, alguns aspetos teóricos e conceptuais básicos para uma melhor compreensão de relações importantes com impacto, a partir de práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Inovação Social Corporativa, no desempenho operacional das organizações. Demonstram-se, portanto, contribuições relevantes para uma melhor compreensão dessas relações, destacando-se seus vínculos

com o desempenho operacional das organizações e pondo em relevo o papel da Inovação Social, como capacidade organizacional, e o seu avanço, enquanto renovação estratégica, na prática da organização e no comportamento organizacional.

#### Capítulo V – Metodologia da Investigação

Neste Capítulo V, apresentou-se a abordagem metodológica qualitativa utilizada na investigação, fazendo-se uso da Análise de Casos Ilustrativos, conduzida a partir da questão central da investigação a que se pretendeu dar resposta com o seu desenvolvimento: *“Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?”*. Fez-se aqui, pois, o detalhamento dos casos ilustrativos selecionados, envolvendo modelos de negócio implementados por quatro organizações multinacionais, mundialmente conhecidas – Unilever, Procter & Gamble, Grupo Grameen Danone e Novartis -, nos quais a prática da Inovação Social foi integrada às estratégias centrais dos seus respetivos negócios.

#### Capítulo VI – A Análise, Discussão e Conclusões Decorrentes da Análise dos Casos Ilustrativos

Tratou-se, neste Capítulo VI, da análise e discussão dos casos ilustrativos, chegando-se à formulação das conclusões da investigação, com a produção de contributo para o avanço do estado da arte do conhecimento relativamente ao campo da Inovação Social Corporativa. Para tanto, procedeu-se a uma análise comparativa dos casos, objetivando a identificação dos fatores diretamente responsáveis pelo sucesso (ou por eventuais falhas) de cada modelo de negócio, chegando-se aos seguintes fatores essenciais: (1) benefícios económicos obtidos pelo modelo de negócio (impacto económico); (2) os benefícios sociais alcançados pela implementação do modelo (impacto social); (3) o *scaling-up*, ou seja, a replicação ou ampliação das metas inicialmente estabelecidas para cada modelo de negócio, no âmbito das respetivas empresas responsáveis por cada iniciativa inovadora; (4) melhoria da reputação corporativa; e (5) estratégia de inovação aplicada.

Foram analisados os casos separadamente, visando à obtenção dos resultados produzidos pela implementação de cada modelo de negócio, segundo a ótica dos cinco fatores chave definidos para o desenvolvimento da análise, e em conjunto, estabelecendo-se a comparação entre os seus desempenhos.

Concluiu-se o capítulo com a apresentação dos resultados e conclusões extraídos do trabalho de investigação, apresentando-se considerações, em termos gerais, sobre as evidências colhidas pela investigação, revelando-se o avanço e a tendência consistente de expansão da Inovação Social Corporativa, face aos tempos turbulentos em que estão mergulhadas as empresas, cada vez mais dependentes de iniciativas e esforços criativos e inovadores para a manutenção da sustentabilidade dos seus negócios.

#### Capítulo VII – Contributo, Limitações e Sugestões da Investigação

O desenvolvimento da investigação permitiu, como exposto neste último Capítulo, serem evidenciados os seus contributos para o estado da arte do conhecimento da Inovação Social corporativa e formuladas as limitações, tão presentes num trabalho de investigação académica. A título de encerramento da tese, apresentaram-se sugestões de apoio ao desenvolvimento de pesquisas futuras. Contudo chamou-se a atenção, em contraposição ao encorajamento de Prahalad (2010) junto às multinacionais no sentido de empreenderem negócios na Base da Pirâmide, para o que observa Davidson (2009, p. 32), quando adverte não ser pela simples adoção dos conceitos de responsabilidade social que as empresas poderão aí encontrar a fortuna, impondo-se, complementarmente, que outras iniciativas relevantes sejam empreendidas visando a promover-se uma redução significativa da pobreza mundial.

## **CAPÍTULO II – INOVAÇÃO: REVISÃO DE LITERATURA**

---

## **2.1. Síntese histórica da inovação**

O desenvolvimento da literatura sobre o fenómeno da inovação já se verifica por quase quatro décadas e se mostra em franca expansão na atualidade. Dir-se-ia que a palavra inovação é hoje ubíqua vez que é objeto de discussão em todos os lugares, fazendo-se presente na literatura técnica e científica de uma ampla gama de conhecimentos, tais como gestão, economia, sociologia e nas humanidades e artes. Uma melhor compreensão da génese e da evolução desse termo, associada à de outros aspetos que lhe são inerentes, tornou-se um imperativo para os investigadores que lhe reconhecem um certo carácter emblemático na sociedade moderna. Dado o seu grande fascínio, a inovação é vista como panaceia para a solução dos problemas das organizações privadas e, mais recentemente, como instrumento para a superação dos numerosos e crescentes problemas sociais no mundo inteiro, assim possibilitando a melhoria das condições sociais das pessoas. Isso seguramente explica sua marcante presença na média e nas políticas públicas.

Considerada como um dos fatores chave de suporte à competitividade empresarial, ainda que goze de aceitação quase unânime pelos benefícios gerados, a inovação permanece carente de definição precisa, imune à confusão de tantos conceitos que lhe são dados. Aspetos como criatividade, invenção, imitação, economia do conhecimento, capital social, Inovação Social, inovação aberta, modelos de inovação, dinâmica da inovação, gestão da inovação, estratégia da inovação, conceitos de inovação e barreiras à inovação, assim como outros correlatos, têm sido largamente pesquisados e registados pela literatura dedicada ao tema. Vincula-se a capacidade de gerar riqueza de uma economia à capacidade de inovar, tanto ao nível da empresa como da região e da nação, o que leva a um esforço de melhor compreensão do fenómeno, assim como à identificação de ações capazes de facilitar a inovação e de superar as barreiras que se contrapõem ao seu desenvolvimento, tais como os seus custos geralmente elevados, deficiência de informações e carência de apoio e de infraestrutura.

A abordagem da história da inovação é fator preponderante para que os analistas possam melhor compreender seus diversos aspetos, sendo um deles o facto de que a inovação demanda tempo para produzir resultados, geralmente incertos por longos

períodos. Um outro se refere ao desenvolvimento de aptidões para a inovação via processos de aprendizagem, geralmente complexos e cumulativos. Lazonick (2002, p.3), citado por Brunland & Mowery (2005, p.349), evidenciando a necessidade de integração da análise teórica da inovação com o seu estudo histórico, afirma que:

“As condições sociais que afetam a inovação, mudam ao longo do tempo e variam através das atividades produtivas; por conseguinte a análise teórica da empresa inovadora deve ser integrada com o estudo histórico.”

Foram de capital importância, ao longo do tempo, para o desempenho inovador e para a mudança nos sistemas de inovação, as mudanças institucionais ocorridas tanto nas hierarquias de gestão e controlo da empresa quanto no treinamento dirigido a cientistas e engenheiros. Tais mudanças, via de regra, aconteceram em resposta às pressões exercidas por inovadores e empreendedores, mas apropriadamente caracterizadas pela coevolução com a mudança nas indústrias e nas tecnologias. Para Brunland e Mowery (2005), a transformação dos sistemas universitários na Alemanha e nos Estados Unidos, assim como a reestruturação muito mais limitada das universidades britânicas, é um exemplo dessa coevolução; um outro foi o desenvolvimento dos direitos de propriedade. Afirmam, porém, que as condições sob as quais essas pressões políticas surgiram, assim como os fatores contribuintes para o seu sucesso ou fracasso, permanecem pouco compreendidos.

A eclosão de novos conhecimentos, *pari passu* com a evolução e as mudanças da sociedade, resulta da necessidade desses conhecimentos ditada por essa evolução e mudanças sociais através da história. Segundo Fagerberg *et al.* (2011), o campo dos estudos da inovação tem crescido grandemente nos anos recentes, com milhares de académicos no mundo inteiro dedicados às questões que lhe são concernentes, mais especificamente ao estudo de como ocorrem melhorias de produtos, tecnologias e da organização das atividades económicas. Evidencia que, não obstante ser a inovação um tópico atual, não o era em tempo relativamente recente. Em princípios do século passado, numa época em que as atuais ciências sociais se encontravam em estágio emergente, pouca atenção era dada ao assunto. Contudo considera uma exceção o economista austríaco-americano Joseph Schumpeter (1911/1934, 1942), autor de teoria

em que as inovações e, igualmente, os agentes sociais que as sustentavam, eram vistos como forças impulsoras do desenvolvimento económico. Só no período da II Guerra Mundial é que o tópico voltaria a receber mais atenção, quando os estrategistas de política, inicialmente nos Estados Unidos e depois em outros lugares, interessaram-se por ReD e inovação como impulso para os sectores militar e civil, este em menor grau. Fagerberg *et al.* (2011) informam que, só após meio século da apresentação da teoria de Schumpeter e uma década de sua morte, observou-se uma real ressurgência do interesse pelo tema. Dentro de poucos anos, emergiram importantes contribuições dentro de diferentes disciplinas, envolvendo economia (Nelson, 1959; Schmookler, 1966), gestão (Burnes e Stalker, 1961) e sociologia (Rogers, 1962; Coleman *et al.*, 1966). Em meados da década de 1960, surgem os primeiros centros de pesquisa interdisciplinar, dentre os quais o SPRU (Science Policy Research Unit) da Universidade de Sussex que veio a se transformar num dos mais importantes. A partir de então, floresceu a pesquisa nesta área, registrando-se forte crescimento nos anos 90, com o lançamento de vários jornais especializados e de sociedades profissionais com interesse neste campo.

#### 2.1.1. Ascensão da inovação

De acordo com Brunland e Mowery (2005), a complexidade que caracteriza os padrões históricos da inovação, reflete a natureza heterogénea da atividade económica, assim como a diversidade de processos de geração de tecnologia em diferentes sectores e países. Historiadores e analistas da inovação desenvolveram classificações de épocas, geralmente baseadas em “tecnologias críticas” definidoras de períodos inteiros de desenvolvimento, a exemplo da teoria da onda sugerida por Schumpeter, em *Business Cycles*, segundo a qual a energia a vapor conduziu à primeira Revolução Industrial e a eletricidade, à segunda Revolução Industrial.

A melhor compreensão dos avanços tecnológicos do século XX e, em continuidade, do século XXI passa necessariamente pela análise das extraordinárias descobertas empreendidas pelas gerações que antecederam as duas grandes guerras mundiais, impactando fortemente os grandes esforços técnico-científicos que se seguiriam. Nas décadas de 1880 e 1890, observaram-se avanços técnico-científicos que se tornaram fundamentais para o progresso nos períodos vindouros. Lâmpadas elétricas incandescentes, geração e transmissão de eletricidade, produção e deteção de ondas hertzianas, tentativa de transmissão sem fio, foram descobertas praticamente quase

todas desenvolvidas e comercializadas em época que antecedeu a I Grande Guerra mundial. Disso resultou a pesquisa científica sistematizada que deu suporte às grandes transformações sociais, económicas e ambientais, tanto no âmbito local quanto global. O acesso instantâneo a preços reduzidos e de forma muito mais ampla aos recursos e informações computacionais, graças à internet, significou uma rutura com o passado recente pelas suas características evolutivas aceleradas. Todo este processo acelerado de inovação tecnológica deveu-se ao facto de que o número de transístores por microchip vem dobrando a cada 18 meses desde 1972, tendência essa conhecida como a Lei de Moore. O advento de uma Nova Economia, apoiada em revolução tecnológica dependente da capacidade de expansão das máquinas, tem levado à alavancagem das aptidões mentais. Mesmo reconhecendo a rica e indiscutível contribuição do século XX, em termos de inovações e microeletrónicos utilizados no dia-a-dia, para a definição e estruturação da civilização moderna, afirma Smil (2005, p.5) que muitas técnicas atuais:

“... não sofreram qualquer mudança fundamental ao longo do século XX. Seus ganhos qualitativos (maior eficiência, confiabilidade elevada, maior conveniência no uso, baixas taxas de poluição específica) ocorreram sem qualquer mudança dos conceitos básicos há muito tempo estabelecidos.”

Este autor procura demonstrar que os meios fundamentais de suporte a quase todas as realizações tecnológicas do século XX já estavam disponíveis mesmo antes de o século começar, já nas três últimas décadas do século XIX, nos anos precedentes à I Guerra Mundial. Considera esse período como aquele em que se verificou o mais amplo impulso de inovações, com igual rapidez de avanços básicos alcançados, sendo nessa época estabelecida a mais notável descontinuidade registada na história em termos técnico-científicos. Em decorrência dessa combinação de avanços básicos e de inovações empreendidas, atribui ao período características únicas, contudo reconhecendo em eventos precedentes similares um:

“processo de ganhos incrementais que dominou o curso da mudança técnica ao longo da história humana de forma recorrente, mas não frequente e imprevisível, interrompido por jorros concentrados de impressionante criatividade”(Smil, 2005, p. 6).



Nesta ideia de evolução acelerada, vê Smil (2005) a existência de uma grande tendência evolutiva, assim como de uma hipótese tácita de um propósito e um objetivo. Considera que, nos últimos 50.000 anos, a espécie humana tem experimentado um rápido desenvolvimento mental, mas não admite consistir a evolução das capacidades técnicas meramente dessas mudanças graduais, em que longos períodos de melhorias incrementais são pontuados por épocas de avanços relativamente rápidos. Nessas épocas, as sociedades inovadoras conseguiram melhorar suas aptidões técnicas e, igualmente, expandir suas capacidades produtivas muito além do normalmente esperado, via de regra em curtos períodos de tempo, considerada a escala da história.

Os avanços observados nos séculos XIX e XX tiveram efeitos praticamente instantâneos, consideradas a sua rápida comercialização e ampla difusão. A partir de meados dos anos 1860, um grande fluxo de informações permeia a sociedade ocidental culminando com um programa muito diferente para a condução do futuro pela ocorrência de patenteamento, comercialização e difusão de muitas inovações surgidas antes da I Guerra Mundial, praticamente pouco tempo depois de sua concepção ou demonstração experimental: telefone, lâmpada elétrica, carro movido a gasolina, síntese da amônia etc. Muitas características específicas dessas concepções pioneiras ainda permanecem distinguíveis, mesmo após terem passado pelos seus mais modernos processos de *upgrade*. Centenas de milhões de pessoas, durante o século XX, tiveram suas vidas afetadas pela descoberta das ondas eletromagnéticas por Heinrich Hertz. Trata-se de uma aventura iniciada em 1886 em Karlsruhe, cidade do sudoeste da Alemanha. Graças a essa descoberta, tornaram-se possíveis maravilhas, tais como, em 2000, a possibilidade de qualquer pessoa conhecer sua localização no planeta via sistemas de posicionamento global (GPS) ou receber mensagens, não importando onde se encontre, via telemóvel (Smil, 2005). As novas percepções científicas permitiram um amplo alcance teórico que mostrou sua utilidade no entendimento de uma variedade de desafios do cotidiano, com uso na construção de melhores instrumentos e de máquinas mais eficientes.

Um atributo oriundo desse período precedente à I Guerra Mundial, segundo Smil (2005), diz respeito à taxa com que todos os tipos de inovação foram prontamente melhoradas após sua introdução, tornando-as mais eficientes, mais convenientes ao uso,

menos caras e, portanto, disponíveis em escalas de massa. Outro atributo tem a ver com as características de imaginação e ousadia de novos propósitos, expressas no notável espírito de pioneirismo dessa era, com tantos dos seus inventores ansiosamente empenhados em produzir aplicações práticas de aparelhos e processos que, para muitos dos seus contemporâneos, pareciam absolutamente impraticáveis ou mesmo impossíveis.

Brunland e Mowery (2005) apresentam estrutura do processo da inovação em períodos sucessivos, focando a estrutura de mudança da atividade económica, mudanças em instituições relevantes e mudanças em padrões de geração do conhecimento e de fluxos dentro de economias industriais relevantes. Nesse processo de discussão, fazem a revisão das interpretações históricas recentes do impulso em direção à industrialização na economia mundial, cobrindo a I Revolução Industrial na Grã-Bretanha de aproximadamente 1760 a 1850, a II Revolução Industrial nos anos finais do século XIX e iniciais do século XX e a III Revolução Industrial após a II Guerra Mundial. Nesta última revolução, verificou-se a competição e a colaboração entre instituições públicas e privadas em novos campos da inovação, uma forma de inovação ainda não exaurida, segundo esses autores.

O desenvolvimento observado na Grã-Bretanha e no noroeste da Europa, a partir das proximidades de 1760, foi visto pela maioria dos historiadores económicos como um divisor de águas, em termos económicos e tecnológicos. Durante esse período, conceitua-se melhor a inovação como um processo económico amplo que envolvia mudança tecnológica, organizacional e institucional, abarcando muitos sectores e grupos de produtos. As estatísticas de patente do período se constituem em importante fonte de evidência do ritmo e da distribuição sectorial das atividades inovadoras, ainda que o elevado custo de patenteamento na época e o limitado acesso aos procuradores de patentes contribuíssem para introduzir certo nível de tendência nessas estatísticas. Mesmo assim, essas estatísticas constituíam-se, no período da I Revolução Industrial, na mais abrangente fonte sobre a atividade inovadora. Foram difundidas, de forma relativamente lenta, muitas das mais importantes inovações ocorridas nesse período, como a máquina a vapor de Watt, considerada como inovação emblemática da I Revolução Industrial, que foi gradualmente introduzida na economia britânica. Esse ritmo gradual de difusão, segundo von Tunzelmann (1978), era reflexo dos elevados

custos das máquinas a vapor e dos seus combustíveis ao longo dos anos 1850, muito depois de sua introdução, situação essa semelhante a de outras importantes inovações desse período. Verificaram-se muitas outras inovações cuja penetração, nos diversos setores da indústria, revela que o esforço inovador, no período da I Revolução Industrial, não se limitava aos chamados “setores líderes”.

Sendo a “estrutura dos sistemas de inovação”, conforme Brunland e Mowery (2005), uma das características definidoras da inovação através do tempo, portanto influenciadora do desenvolvimento e da disseminação do conhecimento e das inovações, na I Revolução Industrial essa característica apoiou-se no processo artesanal e de tentativas e erros, em que a familiaridade com as técnicas de trabalho em madeira e metal era muito valorizada. Igualmente importantes eram as mudanças institucionais que lançavam os alicerces para o crescimento das rendas e a expansão de mercados voltados para o consumo de bens.

Com a II Revolução Industrial, no final do século XIX, deu-se o começo da mudança das tecnologias industriais, observando-se a emergência de novas tecnologias e indústrias na Europa e nos Estados Unidos da América. Na Europa, em regiões da França e da Alemanha, essa revolução foi desencadeada pelo surgimento de novas indústrias, a partir do deslocamento de indústrias básicas - que se desenvolveram na Grã-Bretanha antes da difusão para a Europa e Estados Unidos, envolvendo a produção de ferro, aço, carvão, têxteis etc – para novos sectores industriais, como químicos, ótica e eletricidade. Tal facto sinalizou a transferência da liderança tecnológica da Grã-Bretanha para os Estados Unidos e Alemanha.

A principal característica da II Revolução Industrial foram as inovações organizacionais que estabeleceram os fundamentos para as articulações entre a indústria e a ciência formal, fortalecidas ao longo do século XX. Segundo Brunland e Mowery (2005, 358-359), o desenvolvimento desses vínculos mais fortes transformaram o processo da inovação de várias formas:

- “ (1) O treinamento formal para os potenciais inventores tornou-se muito mais importante e o papel da criatividade artesanal diminuiu;
- (2) o papel das instituições, exteriores à empresa que conduzia esse

treinamento formal e pesquisa, aumentou; (3) grupos com conhecimento empiricamente fundamentado, cientificamente codificado e tecnológico, no interior da empresa, tornaram-se máquinas poderosas para a expansão e diversificação.”

Nesse período, foram amplamente maiores a escala e a complexidade organizacional do sistema de inovação que lhe foi típico. Tendo à frente, como pioneiras, empresas de equipamentos elétricos e indústrias químicas da Alemanha e dos Estados Unidos, deu-se a emergência de um novo sistema de inovação cuja característica marcante deveu-se às atividades de inovação organizadas em grandes empresas, com interação com a infraestrutura pública de I&D.

As mudanças tecnológicas ocorridas no final do século XX, conforme os autores acima citados, foram acompanhadas de mudanças na estrutura da empresa, com a emergência de empresas de larga escala, verticalmente integradas, na Alemanha e Estados Unidos, as quais incorporaram departamentos ou laboratórios especializados em pesquisa e desenvolvimento (I&D). Tais empresas, com gestão profissional e de tamanho sem precedente, transformaram-se nos agentes da “destruição criativa” de Schumpeter nos meados do século XX, quando a inovação industrial se tornou um componente central da estratégia corporativa. Evidencie-se que, nessas empresas, realizavam-se trabalhos científicos conduzidos por equipas de pesquisadores com contactos com redes de cientistas integrantes dos sistemas educacionais, principalmente universidades.

Com a mudança decisiva da liderança científica global da Europa ocidental para os Estados Unidos, transformou-se, depois de 1945, a estrutura do processo de inovação nas economias industriais. Expandiram-se os fluxos internacionais de tecnologia, possibilitando o surgimento nas décadas de 80 e 90 de economias como o Japão, Coreia do Sul e Taiwan, que assumiram posição na vanguarda das fontes de inovação industrial. Nos Estados Unidos do pós-guerra, o avanço de novas empresas na comercialização de novas tecnologias estabelece contraste com o seu papel mais modesto exercido durante o período entre as duas grandes guerras. Indústrias que não existiam antes de 1940 - como as de computadores, semicondutores e de biotecnologia-, passaram a contar com novas empresas transformadas em atores importantes em I&D e

comercialização, quando comparadas com economias como o Japão do pós-guerra e a maioria das economias da Europa Ocidental.

A exploração dos recursos naturais abundantes no período de 1900 a 1945, nos Estados Unidos, influenciou a trajetória da inovação, mas, durante o período após 1945, uma combinação de fatores mudaram a inovação de um rumo de desenvolvimento baseado na exploração intensiva de recursos naturais para um outro que explorou mais intensivamente uma explosiva disponibilidade de cientistas e engenheiros, oriundos de fontes tanto domésticas quanto estrangeiras.

Já na III Revolução Industrial, o sistema de inovação apoiou-se no Estado numa extensão bem maior que a observada durante a II Revolução Industrial. Atuando como patrocinador de I&D e principal consumidor das indústrias de alta tecnologia, surgidas ao longo da Guerra Fria, o Estado também contribuiu para uma outra nova característica do sistema de inovação então vigente, ou seja, colaboração e interação acrescidas entre diferentes instituições. Um outro papel cumprido pelo Estado foi a difusão para a Ásia do desenvolvimento conduzido pela inovação, quando as alianças e as instituições económicas do período pós-1945 apoiaram a expansão do comércio internacional e os fluxos de capital imprescindíveis a sua recuperação económica.

O efetivo envolvimento da inovação na economia ocorreu pelas mãos dos economistas evolucionários, dentre eles Schumpeter (1928; 1942; 1947), o qual via o capitalismo como “destruição criativa” em decorrência da perturbação das estruturas existentes e da novidade e mudança incessantes. Às inovações atribuía a responsabilidade por este fenómeno, identificando-lhes cinco tipos: (1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de suprimento de matérias-primas ou de produtos semi-manufaturados; e (5) implementação de uma nova forma de organização. Segundo Godin (2008), parte da explicação para o uso do termo inovação na literatura económica tem a ver com uma reação contra os historiadores, assim como contra o termo invenção. Como outros, Schumpeter distinguia inovação de invenção, afirmando que a “inovação é possível sem algo que se deveria identificar como invenção, e invenção não induz necessariamente à inovação” (Schumpeter, 1939, p. 84). Afirmando ser a invenção um ato da criatividade intelectual, considerava-a “sem importância para a análise

económica” (Schumpeter, 1939, p. 85), ao passo que a inovação decorria de uma decisão económica, vez que uma empresa meramente aplica ou adota uma invenção. A aceitação do conceito da inovação, porém, levou tempo para firmar-se. Mesmo nos primeiros anos da década de 1960, a inovação enquanto categoria ainda não era amplamente aceita, o que levava o economista Machlup (1962, p. 179) a opinar que “faremos melhor sem a palavra inovação”. Já outros se posicionavam quanto à falta de rigor na definição da inovação, como Ames (1961, p. 371), para quem o termo “veio a significar todas as coisas para todos os homens”. De acordo com Godin (2008), esse ceticismo perdurou na década de 1970, com os autores, numa pesquisa conduzida pela *US National Science Foundation*, afirmando ser o uso do termo inovação contraproducente, dado o facto de que cada pessoa tem a sua própria interpretação.

Principalmente para os economistas evolucionários, Schumpeter é usualmente aceito como o primeiro teórico da inovação tecnológica, tendo efetivamente desenvolvido ideias influentes sobre a inovação tecnológica, como sendo, por exemplo, fonte de ciclos de negócio. Foi apoiado, porém, na literatura sobre mudança tecnológica e a função da produção que definiu a inovação tecnológica como novas combinações dos meios de produção. Para o historiador económico Maclaurin (1953), Schumpeter jamais desenvolveu uma teoria da inovação tecnológica. Conforme Godin (2008), na verdade foi Maclaurin o primeiro teórico económico da inovação tecnológica, posto ter lançado o estudo económico da pesquisa industrial e da comercialização de invenções tecnológicas, devotando-se inteiramente, a partir do início dos anos 1940, à tarefa de estudar a mudança tecnológica em suas dimensões económicas. O estudo da mudança tecnológica, conforme Maclaurin, diz respeito a fatores responsáveis pela taxa de desenvolvimento tecnológico na indústria e pelas condições mais conducentes ao progresso tecnológico.

#### 2.1.2. Criatividade, invenção e imitação *versus* inovação

Os aspetos criatividade, invenção e imitação, não obstante o tratamento polémico com que são discutidos quando correlacionados com a inovação, têm sido abordados com frequência pela literatura, evidenciando sua importância e implicações para uma melhor compreensão do termo.

À criatividade associam-se os processos de pensar e produzir algo novo, significando isto que o simples pensar, desprovido de Ação, ou seja, sem a implementação da ideia concebida, confunde-se com imaginação. Os gestores veem na criatividade uma das competências centrais da organização para mantê-la distanciada da concorrência, já que lhes permite observar o ambiente dos negócios de diferentes formas, com a descoberta de novos padrões e conexões entre fenômenos, antes possivelmente não percebidos. Disso pode resultar soluções de problemas existentes, com a emergência de novos processos, produtos e serviços. Assim, a criatividade, como parte do capital intelectual da organização, contribui para a mudança do mercado com a conquista de um novo patamar de competitividade, revelando a sua importância no processo de inovação.

Segundo Cutler (2000), sem criatividade não haveria inovação, vez que a inovação requer ou resulta da invenção criativa, mesmo que admita ser a criatividade necessária mas não suficiente para o sucesso da inovação. Outras características seriam igualmente necessárias para a inovação bem-sucedida, tais como um bom plano ou estratégia e uma boa liderança, donde provêm as habilidades para encorajar, capacitar e motivar os membros de uma equipe no seu esforço criativo. Entende esse autor que, se a inovação é exigida em todos os níveis para que a indústria alcance avanços tecnológicos, em contrapartida, para que isso ocorra, exige-se igualmente a criatividade em todos os níveis.

Para Legrenzi (2005), o mundo de hoje (e de ontem), sem inovação nem criatividade, pareceria muito diferente. Pergunta-se se não há limites para a inventividade ou se está essa relacionada com real renovação ou mera réplica ou com infinitas variações de um simples tema. O desafio, segundo ele, reside em lidar com a combinação de criatividade, como uma aptidão de indivíduos isolados, e inovação, como um fenômeno coletivo, porquanto hoje os dois fatores são frequentemente confundidos, ainda que adjacentes, ambos constituindo campos tradicionais da pesquisa, com a criatividade sendo objeto de estudo dos psicólogos e a inovação, dos economistas.

Godin (2008), apresentando um esboço sobre a história genealógica da inovação, enquanto categoria, procura identificar os conceitos que a definiram ao longo da história, desde o seu significado como “novidade” na Idade Média às mais recentes interpretações que lhe são dadas pela Economia e pela Sociologia. Nessa genealogia da inovação, evidencia três conceitos básicos - imitação, invenção e inovação -, sugerindo

três questões básicas. A primeira está focada na compreensão da razão por que a inovação veio a conquistar um lugar de destaque na sociedade moderna, buscando verificar a origem precisa da ideia de inovação, ainda que admita que a inovação sempre existiu, com o próprio conceito remontando a séculos atrás. Na segunda questão, procura entender o facto de que hoje a **inovação tecnológica** se confunde com o conceito de inovação, este de facto, histórica e etimologicamente, bem mais amplo. Mesmo estudiosos do tema, muito frequentemente quando falam de inovação, implicitamente querem se referir à inovação tecnológica. Por fim, com a terceira questão levantada, indaga sobre um outro facto corrente segundo o qual a inovação é entendida, em muitos meios, como **inovação comercializada**, ou seja, vinculando a inovação sempre a produtos postos no mercado pelas empresas e, assim, relegando a segundo plano outros tipos de inovação, via de regra esquecidos ou raramente debatidos. Contrastando com essa situação, afirma Godin (2008, p. 6) que “todo indivíduo é, até certo ponto, inovador; artistas são inovadores, cientistas são inovadores, assim como as organizações em suas operações quotidianas”. Com vistas a orientar essa genealogia da história da inovação, enquanto categoria, levanta três hipóteses:

- (I) a ideia de que inovação diz respeito a **novidade** (que desponta da criatividade humana), como sugerem a etimologia, os dicionários e a história, independentemente do tipo de inovação, e não apenas a sua natureza material ou tecnológica. Põe em destaque dois fatores que explicam o predomínio da inovação tecnológica e comercializada: primeiro, a cultura das coisas e o seu corolário capitalista conduzindo ao desenvolvimento industrial via tecnologia; e, segundo, os académicos, o estudo da tecnologia e as estruturas conceptuais em conjunção com políticas voltadas para as ciências e com o crescimento económico;
- (II) a história da inovação, enquanto criatividade, vincula-se à sequência dos três conceitos - invenção -> imitação -> inovação -, em que a invenção e a imitação seriam os passos sequenciais no processo conducente à inovação;
- (III) a inovação significa uma rutura com o passado, no sentido de que a invenção *per se* não seria suficiente.



### 2.1.3. Contribuições relevantes para o estudo da inovação

Teorias e modelos conceptuais de inovação tecnológica, como um processo da invenção à difusão, passaram a ser desenvolvidos, com o passar do tempo, por autores oriundos de escolas de negócios e por economistas. Definia-se a inovação tecnológica como um passo fundamental de um processo que se iniciava na invenção, a chamada inovação comercializada. Atribui-se a Maclaurin (1953, p.105) a definição formal desta expressão, de princípio considerada como a primeira comercialização de um produto literaria nesta área, vez que abrangem, além de aspetos gerais da inovação, outros focados em organização e gestão das empresas, economia da inovação, inovação em serviços e inovação e desenvolvimento. Em Karlsson (2008), também são encontrados (ou processo) novo ou melhorado e, posteriormente, como um processo inteiro partindo da invenção à comercialização e à difusão.

Académicos dedicados a estudos sobre a inovação tecnológica, a partir dos anos 50, foram os responsáveis por essas ideias, dentre eles destacando-se, primeiramente, Carter e Mansfield (1957; 1958; 1959); depois o economista evolucionário Freeman (1971; 1974); e Nelson e Winter (1982). No **Quadro 2.1**, traduzido e adaptado de Godin (2008), apresenta-se uma sequência histórica de conceitos abordados por diferentes autores, todos de alguma forma relacionados com a evolução da inovação tecnológica, portanto significando contribuições relevantes para a sua melhor análise e compreensão.

Godin (2008), fazendo referência à difusão da inovação tecnológica, observa que o termo *imitação* continuou a ser usado até os anos 80, na literatura económica, pelos seus estudiosos mais sérios: Brozen (1951); Mansfield (1961); Posner (1961); Schmookler (1966); Rosenberg (1976); Mansfield et al. (1981); e Nelson e Winter (1982), quando os sociólogos já não o usavam, posto que optaram pelo termo difusão. Na verdade, para muitos economistas, imitação ou difusão tinham um baixo *status* no estudo da inovação tecnológica. O interesse no termo difusão só veio a motivar os economistas a partir dos anos 80 em diante, com uma série de estudos sugerindo que a difusão era tão importante para o progresso económico quanto à própria invenção. No **Quadro 2.2**, adaptado de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2011), os autores levantam obras referenciais, disponíveis para a exploração da literatura básica do campo da inovação, que passaram pelo crivo de pesquisas conduzidas na web com o propósito de identificar fontes relevantes para o estudo da inovação. Foi-lhes possível identificar onze diferentes

compêndios (handbooks), com um total de 277 capítulos, em que se abordam diferentes aspectos da inovação. Dos onze compêndios destacam-se três: Dodgson e Rothwell (1994); Shavinina (2003); e Fagerberg et al. (2004). Segundo os autores da pesquisa, neles se encontra uma razoável orientação geral, com a “ambição de cobrir tanta literatura relevante quanto possível”. Considerados conjuntamente, dos onze compêndios esperam que possibilitem uma ampla e equilibrada representação da aportes sobre aspectos espaciais da inovação.

## Quadro 2.1 Autores com abordagens sobre inovação

AUTOR	CONCEITOS ABORDADOS	ANO
<u>Mees</u>	Ciência pura, desenvolvimento, manufatura	1920
<u>Epstein</u>	Ideia, croqui, desenho, teste, uso	1926
<u>Holland</u>	Pesquisa de Ciência pura, pesquisa aplicada, invenção, pesquisa industrial (desenvolvimento), aplicação industrial, padronização, produção em massa	1928
<u>Usher</u>	Elaboração de conceito, síntese primária, revisão crítica	1929
<u>Jewett</u>	Plano (projeto), controlo (testes), operação preliminar em pequena escala, modelo de ferramenta, produção em larga escala	1932
<u>Stevens</u>	Pesquisa fundamental, pesquisa aplicada, tubo de ensaio, plano piloto, produção (melhoria, investigação e resolução de problemas, controlo técnico de processo e qualidade)	1941
<u>Bichowsky</u>	Pesquisa, engenharia (ou desenvolvimento), fábrica (ou produção)	1942
<u>Maclaurin</u>	Pesquisa fundamental, pesquisa aplicada, desenvolvimento de engenharia, engenharia de produção, engenharia de serviço	1947
<u>Furnas</u>	Pesquisa exploratória e fundamental, pesquisa aplicada, desenvolvimento, produção	1948
<u>Mees &amp; Leermakers</u>	Pesquisa, desenvolvimento (estabelecimento de uso em escala pequena, plano piloto e modelos), adopção em manufatura)	1950
<u>Brozen</u>	Invenção, <b>inovação</b> , imitação	1951a
<u>Brozen</u>	Pesquisa, desenvolvimento de engenharia, produção, serviço	1951b
<u>Maclaurin</u>	Ciência pura, invenção, <b>inovação</b> , finanças, aceitação	1953
<u>Usher</u>	Percepção de necessidade insatisfeita, configuração do estágio, ato primário de percepção, revisão crítica e desenvolvimento	1954, 1955
<u>Carter &amp; Williams</u>	Pesquisa básica, pesquisa aplicada, plano piloto, desenvolvimento, produção	1957
<u>Enos</u>	Invenção, desenvolvimento, aplicação	1958
<u>Ruttan</u>	Invenção, <b>inovação</b> , mudança tecnológica	1959
<u>Ames</u>	Pesquisa, invenção, desenvolvimento, <b>inovação</b>	1961
<u>Enos</u>	Invenção, obtenção de apoio financeiro, estabelecimento de uma organização, descoberta de uma fábrica, contratação de trabalhadores, abertura de mercados, produção e distribuição	1962
<u>Machlup</u>	Pesquisa básica, trabalho inventivo, desenvolvimento, construção de planta	1962
<u>Scherer</u>	Invenção, empreendedorismo, investimento, desenvolvimento	1965
<u>Schmookler</u>	Pesquisa, desenvolvimento, invenção	1966
<u>Mansfield</u>	Invenção, <b>inovação</b> , difusão	1968; 1971
<u>Myers &amp; Marquis</u>	Resolução de problema, solução, utilização, difusão	1969
<u>Rothwell &amp; Robertson</u>	Geração de ideia, definição de projecto, resolução de problema, concepção e desenvolvimento, produção e marketing	1973
<u>Utterback</u>	Geração de ideia, resolução de problema ou desenvolvimento, implementação e difusão	1974

Fonte: Traduzido e adaptado de Godin (2008) in *Innovation: The History of a Category*.

## Quadro 2.2 Trabalhos de referência sobre inovação

Autor	Ano	Título	Orientação Temática	Editor	Capítulos (Referências)
Cozijnsen & Vrakking	1993	Handbook of Innovation Management	Gestão/ Organização	Blackwell	9 (280)
Dodgson & Rothwell	1994	Handbook of Industrial Innovation	Geral/ Industrial	Elgar	35(1247)
Stoneman	1995	Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change	Economia da Inovação	Blackwell	13 (1630)
Shavinina	2003	International Handbook on Innovation	Geral/ Industrial	Elsevier	71 (4303)
Fagerberg, Mowery & Nelson	2004	The Oxford Handbook of Innovation	Geral/ Industrial	Oxford	22 (1688)
Poole & Van de Ven	2004	Handbook of Organizational Change and Innovation	Gestão/ Organização	Oxford	13 (1958)
Karlsson	2008	Handbook of Research on Innovation And Clusters	Geografia/ Desenvolvimento	Elgar	24 (1465)
Shane	2008	Handbook of Technology and Innovation Management	Gestão/ Organização	Wiley	16 (1494)
Lundvall, Joseph & Chaminade	2009	Handbook of Innovation Systems and Developing Countries	Geografia/ Desenvolvimento	Elgar	13 (974)
Hall & Rosenberg	2010	Handbook of the Economics of Innovation	Economia da Inovação	Elsevier	29 (4518)
Gallouj & Djellal	2010	The Handbook of Innovation and Services	Geral/ Industrial	Elgar	32 (1756)
Fonte: Adaptado de Fagerberg, Fosaas & Sapraser (2011) in <i>Innovation: Exploring the Knowledge Base</i> .					

Com apoio em cálculos do J-Index (estatística que reflete quão importante é uma publicação dentro dos estudos de inovação, segundo os especialistas da área), Fagerberg et al. (2011) montaram tabela das vinte principais contribuições à inovação. A partir dessa tabela, elaborou-se o **Quadro 2.3** abaixo.

Levando-se em conta que, na maioria dos casos, os editores dos compêndios referidos no **Quadro 2.2**, são académicos de elevado crédito, portanto presumivelmente exercendo rígido controlo de qualidade sobre os seus conteúdos, investigou-se também a sensibilidade dos resultados à seleção das fontes dos compêndios. Ainda assim os autores admitem a possibilidade de a qualidade dos trabalhos editoriais variar, mesmo frente ao facto de serem esses editores altamente citados na *Web of Science*. A condição para inclusão das publicações na seleção, foi a de que fossem citadas, pelo menos, em três diferentes compêndios, assim minimizando uma potencial indução nos resultados.

**Quadro 2.3 Inovação: as 20 contribuições principais**

No.	Autor	País	Título	Tipo	Ano	J-index	Citações (ISI/Ano)
1	Nelson RR; Winter SG	USA	An Evolutionary Theory of Economic Change	Livro	1982	18.8	165.0
2	Nelson RR	USA	National Innovation Systems	Livro	1993	15.7	61.0
3	Porter ME	USA	The Competitive Advantage of Nations	Livro	1990	14.4	166.9
4	Schumpeter JA	Austria/ USA	The Theory of Economic Development	Livro	1911/1934	14.1	39.5
5	Rogers EM	USA	Diffusion of Innovations	Livro	1962	14.1	204.3
6	Lundvall B.-Å.	Denmark	National Innovation Systems – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning	Livro	1992	13.4	59.3
7	Freeman C	UK	The Economics of Industrial Innovation	Livro	1974	12.6	30.4
8	Cohen W; Levinthal D	USA	Absorptive Capacity	Artigo	1990	11.9	124.3
9	Pavitt K	UK	Sectoral Patterns of Technical Change	Artigo	1984	11.6	23.2
10	Arrow K	USA	Economic Welfare and Allocation of Resources for Invention	Capítulo de livro	1962	10.5	26.0
11	Saxenian A	USA	Regional Advantage:	Livro	1994	9.9	87.3
12	Freeman C	UK	Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan	Livro	1987	9.7	20.2
13	Von Hippel E	USA	The Sources of Innovation	Livro	1988	9.7	52.6
14	Christensen C	USA	The Innovator's Dilemma	Livro	1997	9.5	88.4
15	Teece DJ	USA	Profiting From Technological Innovation	Artigo	1986	9.4	46.5
16	Kline SJ; Rosenberg N	USA	An Overview of Innovation	Capítulo de livro	1986	9.4	15.0
17	Henderson R; Clark K	USA	Architectural Innovation	Artigo	1990	9.4	49.2
18	Rosenberg N	USA	Inside the Black Box	Livro	1982	9.0	37.1
19	Schumpeter JA	USA	Capitalism, Socialism and Democracy	Livro	1942	7.9	64.0
20	Tidd J; Bessant J; Pavitt K	UK	Managing Innovation	Livro	1997	7.7	40.3
Fonte: Adaptado de Fagerberg, Fosaas & Sapraset (2011) in <i>Innovation: Exploring the Knowledge Base</i> .							

#### 2.1.4. Estágio atual dos sistemas de inovação

Nos países membros da *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), as abordagens sistêmicas vêm contribuindo com nova perspectiva para o desempenho económico inovador. Focada mais em *inputs* e *outputs*, a análise baseada na tecnologia deixava de dar maior atenção às interações entre os atores envolvidos no desenvolvimento da tecnologia, tão importantes quanto os investimentos em R e D,

apesar de serem fatores imprescindíveis na transformação de *inputs* em *outputs*. Uma melhor compreensão dos sistemas nacionais de inovação, cujo estudo está dirigido para os vínculos ou rede de interações dentro do sistema geral de inovação, possibilita aos formuladores de política desenvolver abordagens para a melhoria do desempenho inovador das economias contemporâneas baseadas no conhecimento. De acordo com a OECD (1997), a operação estável de sistemas de inovação depende da fluidez dos fluxos de conhecimento entre empresas, universidades e instituições de pesquisa. Tanto o **conhecimento tácito** (*know-how* intercambiado através de canais informais), quanto o **conhecimento codificado** (as informações codificadas em publicações, patentes e outras fontes) são igualmente importantes. Incluem-se, dentre os mecanismos de geração de fluxos de conhecimento, a pesquisa industrial combinada, as parcerias entre os sectores público e privado, a difusão de tecnologia e a mobilidade de pessoal qualificado.

O surgimento de uma nova estrutura conceptual – o Sistema Nacional de Inovação -, permeando os estudos de ciência, tecnologia e inovação, ocorreu no final dos anos 80. Essa estrutura, segundo Godin (2007), sugere que o objetivo último do sistema de pesquisa é a inovação e que o sistema é parte de um outro maior composto de sectores como o governo, a universidade e a indústria e suas envolventes. A estrutura enfatiza igualmente as relações entre os sectores, atribuindo-lhes a “causa” que explica o desempenho dos sistemas de inovação.

Mesmo que a maioria dos autores sustente que a concepção da estrutura deve-se a pesquisadores como C. Freeman, R. Nelson e B.-A. Lundvall, Godin (2007) procura demonstrar que a “abordagem sistémica” remonta ao início da década de 60, atribuindo-a à OECD, ainda que a organização não utilizasse a expressão (Sistema Nacional de Inovação), e que, assim, veio a influenciar consideravelmente esses pesquisadores. Contudo reconhece não ter sido a OECD a única responsável pela ideia, vez que, ao longo dos anos 60, a dinâmica e a análise sistémicas eram bastante populares no meio dos cientistas sociais. Foram muitos os pesquisadores, sobretudo da área de gestão, a utilizar a abordagem sistémica no estudo de decisões e escolhas com relação a ciência, tecnologia e inovação (Halbert e Ackoff, 1959; Gibson, 1964; Lakhtin, 1968; Ackoff, 1968). Algumas limitações da estrutura, porém, têm sido discutidas no seio da OECD, tais como falta de substância e de estatísticas. Os economistas, principalmente os

neoclássicos, têm sido criticados por negligenciar a integração das instituições em suas teorias e modelos econométricos (Nelson, 1981; Nelson e Winter, 1977). A esse quadro de negligência, académicos responsáveis por estudos nos campos da ciência, tecnologia e inovação, procuraram, em parte, dar resposta, desenvolvendo o conceito de Sistema Nacional de inovação.

Entende-se um Sistema de Inovação (SI) como o conjunto dos mais importantes fatores – económicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais e outros – que influenciam o desenvolvimento, a difusão e o uso de inovações (Edquist, 2005). A natureza sistémica dos processos de inovação, portanto, aponta para o carácter colaborativo e interdependente das empresas inovadoras no relacionamento com outras organizações. O comportamento dessas outras organizações é moldado pelas diversas instituições - leis, regras, normas e rotinas – que podem atuar como incentivos ou obstáculos para a inovação. Um Sistema Nacional de Inovação (SNI), segundo Freeman (1987, p.1), é “uma rede de instituições nos sectores públicos e privados cujas atividades e interações iniciam, importam e difundem novas tecnologias”. Já Nelson (1993) e Lundvall (1992) consideram os sistemas nacionais de inovação como fatores que influenciam os processos de inovação, refletindo assim o facto de que não há uma definição geralmente aceita para SNI.

A difusão da abordagem centrada no SI avançou rapidamente e é hoje amplamente usada nos círculos académicos, com aplicações em contextos de política estendendo-se a governos regionais e nacionais, assim como a organizações internacionais, a exemplo da OECD e da União Europeia. Edquist (2005) põe em destaque seis pontos fortes (características) da abordagem genérica apoiada no SI:

- *A abordagem SI põe a inovação e os processos de aprendizagem no centro do foco.*
  - Esta ênfase na aprendizagem confirma que a inovação é uma questão de produção de novo conhecimento ou de combinação de elementos existentes de conhecimento (e, às vezes, de novos) de novas maneiras.
- *A abordagem SI adota uma perspetiva holística e interdisciplinar.*
  - O sentido “holístico” diz respeito à tentativa de abranger um amplo arranjo, senão de todos, dos importantes determinantes da inovação,

levando em conta a inclusão de fatores organizacionais, sociais e políticos, assim como dos económicos. A interdisciplinaridade faz sentido pela absorção de perspectivas de diferentes disciplinas, incluindo a história económica, economia, sociologia, estudos regionais e de outros campos.

- *A abordagem SI emprega perspectivas históricas e evolucionárias que tornam irrelevante a noção de otimalidade.*
  - Os processos de inovação se desenvolvem ao longo do tempo, envolvendo a influência de muitos fatores e processos de feedback, e podem ser caracterizados como evolucionários. Daí não ser possível especificar um sistema ótimo ou ideal de inovação.
- *A abordagem SI enfatiza interdependência e não-linearidade.*
  - Isto tem a ver com a compreensão de que as empresas não inovam isoladamente, mas em interação com outras organizações através de complexas relações, frequentemente caracterizadas pela reciprocidade e mecanismos de feedback de vários ciclos. Os processos de inovação não são apenas influenciados pelos componentes dos sistemas, mas também pelas relações entre eles. Disso decorrem as características de não-linearidade dos processos de inovação, sendo uma das mais importantes características da abordagem SI.
- *A abordagem SI pode incluir tanto inovações do produto quanto do processo, assim como subcategorias desses tipos de inovação.*
  - Os estudos de inovação têm focado, tradicionalmente e em amplo grau, nas inovações tecnológicas de processo e, até certo nível, nas inovações de produto, contudo menos nas não tecnológicas e intangíveis, ou seja, inovações de serviço do produto e inovações organizacionais do processo. Na OECD cobra-se uma maior atenção para as formas não tecnológicas de inovação.
- *A abordagem SI enfatiza o papel das instituições.*
  - Todas as especificações do conceito de SI evidenciam o papel das instituições, ao invés de considerá-las afastadas dos determinantes da inovação. A importância disso consiste no facto de que as instituições

influenciam fortemente os processos de inovação, ainda que não haja nenhum entendimento sobre o significado do termo “instituições”.

Edquist (2005) se refere igualmente aos pontos fracos da abordagem SI, considerando os desafios para futura pesquisa sobre os sistemas de inovação. Um deles está relacionado com a dispersão do conceito do termo “instituição”, usado com diferentes sentidos por diferentes autores. Às vezes se refere aos atores organizacionais, assim como às regras institucionais. Aplica-se também às espécies de organizações ou a leis, regras e rotinas, ou ainda às “regras do jogo”.

Um outro ponto fraco se vincula ao facto de os criadores da abordagem SI não terem especificado precisamente, num sistema de inovação, as suas fronteiras ou o que exatamente deveria nele ser incluído. Nelson e Rosenberg (1993, p. 5-6) afirmam não existir “nenhum guia rígido para o que precisamente deveria ser incluído ou deixado de fora no sistema de informação”.

Não sendo a abordagem SI, seguramente, uma teoria formal, no sentido de fornecer proposições específicas sobre relações causais entre variáveis, ficaria comprometido o seu *status*. Para Edquist (1997), em função da ausência relativa de regularidades empíricas bem estabelecidas, os SI deveriam ser rotulados como uma abordagem ou estrutura conceptual, ao invés de uma teoria. Alguns académicos, não concordando com a seriedade desses pontos fracos, sugerem que a abordagem não deveria tornar-se tão rigorosa, nem o seu conceito demasiado teorizado.

Uma característica central de um SNI seria a forma como o conhecimento é distribuído e usado. Para Smith (1995, p. 72), “o desempenho geral da inovação numa economia depende não tanto da forma como instituições formais específicas (empresas, institutos de pesquisa, universidades etc) atuam, mas da forma como elas interagem entre si”. Em reforço a este aspeto, Lundvall e Johnson (1994, p. 31) afirmam que o “conhecimento é abundante mas a habilidade em usá-lo é escassa”. Enfatizando a importância do uso do conhecimento na SNI, Lundvall (1992, p. 6) acentua que “os indicadores de desempenho mais relevantes do Sistema de Inovação Nacional deveriam refletir a eficiência e a eficácia na produção, difusão e exploração económica do conhecimento útil”.



Para Godin (2007), o Sistema Nacional de Inovação funciona como um rótulo recentemente inventado, enquanto estrutura conceptual, que serve a muitos propósitos, a exemplo de outros rótulos académicos utilizados para aumentar a visibilidade de uma questão, assim como a do próprio pesquisador. Disso são exemplos rótulos tais como: Tríplice Hélice, Alta Tecnologia, Economia do Conhecimento, Economia ou Sociedade da Informação, Nova Economia etc. Todos eles, de alguma forma, promovem a causa da ciência, tecnologia e inovação e a sua inserção na agenda política dos governos. O **Quadro 2.4** foi adaptado de apêndice apresentado por Godin (2007), em que se apontam indicadores de fluxos de conhecimento num Sistema Nacional de Informação:

**Quadro 2.4 Indicadores de fluxos de conhecimento num sistema nacional de informação**

<b>Tipo de Fluxo de Conhecimento</b>	<b>Principal Fonte de Indicador</b>
<b><u>Alianças de indústrias</u></b>	
- Cooperação de pesquisa entre empresas	Pesquisas de empresas Recenseamento baseado em literatura
<b><u>Interacções Indústria/Universidade</u></b>	
- R & D cooperativo indústria/universidade	Relatórios anuais de universidades
- Co-patentes indústria/universidade	Análise de registo de patentes
- Co-publicações indústria/universidade	Análise de publicações
- Uso pela indústria de patentes de universidades	Análise de citações
- Compartilhamento de informação indústria/universidade	Pesquisas de empresas
<b><u>Interacções de Institutos Indústria/Universidade</u></b>	
- R & D cooperativo indústria/instituto	Relatórios governamentais
- Co-patentes indústria/instituto	Análise de registo de patentes
- Co-publicações indústria/instituto	Análise de publicações
- Uso pela indústria de patentes de pesquisa dos institutos	Análise de citações
- Compartilhamento de informação indústria/instituto	Pesquisas de empresas
<b><u>Difusão de Tecnologia</u></b>	
- Uso de tecnologia pela indústria	Pesquisas de empresas
- Difusão de tecnologia embutida	Análise de input/output
<b><u>Mobilidade de Pessoal</u></b>	
- Movimento de pessoal técnico entre indústria, universidade e pesquisa	Estatísticas de mercado de pessoal Relatórios universidade/instituto
Fonte: traduzido e adaptado de Godin (2007) in <i>National Innovation System: The System Approach in Historical Perspective</i> .	

## 2.2. Aspectos gerais da inovação

De acordo com Alter (2010), a inovação é sempre a história de um processo que permite transformar uma descoberta - relativa a uma técnica, a um produto ou a uma concepção de relações sociais – em novas práticas. Contudo nem sempre toda descoberta se transforma em inovação, dado que o processo não é mecânico. A análise da inovação consiste, pois, na compreensão do que possibilita passar de um estado a outro, pela identificação das etapas de transição, caracterizando a história da ação dos inovadores e dos que a eles se opõem. Os inovadores nem sempre são pesquisadores ou empreendedores. Diferenciam-se por serem atípicos, dissidentes ou críticos e contestadores de normas. Para Alter (2010), a inovação não decorre de uma ação racional, economicamente estabelecida e pacífica, mas corresponde, pelo contrário, a uma trajetória rompida, movimentada, colidindo com interesses, crenças e comportamentos passionais. Fenómenos caracterizados por incertezas, sucessos não programados e por programas que falham, por desvios que abrem novas vias económicas e por estratégias cujas decisões são, por vezes, absurdas, são revelados constantemente pela análise da inovação.

Apresentam-se, a seguir, os aspectos essenciais para uma compreensão básica da inovação, enfocando alguns conceitos formulados por pesquisadores e estudiosos do campo, sua tipologia, modelos vinculados ao seu processo e suas características, difusão e dinâmica.

### 2.2.1. Conceitos e fatores influentes da inovação

Godin (2008) cita o sociólogo francês Gabriel Tarde (final do século XIX) como o autor da primeira teoria da inovação, interessado em explicar **mudança social** (ou evolução social), o qual fez amplo uso do termo inovação no sentido de novidade, despreocupado com uma definição explícita do termo. Tarde via a invenção como a força impulsora da sociedade, contudo reconhecia ser a sociedade basicamente imitativa.

Os variados conceitos atribuídos à inovação decorrem da sua multifacetada tipologia, dando lugar a acirrado debate, nomeadamente em decorrência da exigência, por parte de muitos estudiosos, de que a inovação deve resultar de ideias capazes de, uma vez

implementadas, tornarem-se sucesso de mercado. Do contrário, segundo eles, não merecem a denominação de inovação. No conjunto, porém, há quase unanimidade em vincular a ideia da inovação a sua necessária implementação. Seguem algumas definições de inovação expressas por estudiosos e pesquisadores do tema:

Segundo Drucker (1985), “inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um novo negócio ou serviço”. Para Hartley (2006) é “o desenvolvimento, implementação e uso bem-sucedido de novos - ou estruturalmente melhorados - produtos, processos, serviços ou formas organizacionais”. Já Sarkar (2007) a vê como “a exploração de novas ideias que encontram aceitação de mercado, frequentemente incorporando novas tecnologias, processos, concepção e boas práticas”. Conforme Jacobs e Snijders (2008), inovação é “algo novo sendo percebido com valor (confiantemente) adicionado”.

Conforme Eveleens (2010), há uma enorme diversidade de inovações, cuja variação se deve, no mínimo, a cinco dimensões: (1) tipo de inovação, (2) grau de novidade da inovação, (3) tipo da organização em que o projeto de inovação aconteceu, (4) tamanho dessa organização e (5) ambiente/sector onde foi desenvolvida. Quanto ao tipo da inovação, distinguem-se o produto, o processo e o serviço ligados à inovação (Luecke e Katz, 2003; Albury, 2005). O grau de novidade diz respeito a uma abordagem difusa à novidade, pela qual todas as inovações podem ser referidas a um eixo, indo de incremental a radical (Jacobs e Snijders, 2008). A terceira dimensão – o tipo de organização onde ocorreu a inovação – vincula-se ao sector, privado ou público, onde se insere a organização, neles verificando-se tipos diferentes de gestão, segundo Hartley (2006).

Para Hanel (2007), a inovação, pela sua natureza, é um fenómeno multidisciplinar que cobre um vasto campo da literatura psicológica, em que se exploram as particularidades de uma mente “inovadora”, com estudos focados no exame da inovação num contexto social, histórico e cultural. Considera que as competências requeridas para a introdução de uma inovação, são muito diferentes das habilidades aplicadas na pesquisa e em I&D no âmbito das grandes empresas. Vê no empreendedor a pessoa que descobre novas ideias, comercialmente não experimentadas, e as introduz no mercado. A introdução das inovações “principais” demanda, usualmente, a construção de novas fábricas e, frequentemente, de novas indústrias. O avanço na criação de novos produtos, processos

e mercados, pode levar o empreendedor e suas inovações a destruir os produtos existentes, substituindo-os por outros novos, num processo de “destruição criativa” (Schumpeter, 1962, p. 81).

Observa Hanel (2007) que os estudos de casos, e mais recentemente as pesquisas sobre inovações, demonstram que ideias, sugestões e inspirações originam-se não apenas na empresa inovadora. Na origem frequente de uma ideia de inovação, estão os parceiros de mercado – clientes, fornecedores, competidores e empresas, assim como empresas e consultores associados. Há um risco envolvido na inovação, cuja redução se dá pelo acesso à especialização complementar e pela participação nos custos. Assim, as empresas inovadoras cada vez mais colaboram com outras empresas – e às vezes até com os competidores -, com universidades e com instituições de pesquisa públicas e cooperativas. Dos serviços e das instituições de infraestrutura tecnológica (citando-se dentre as fontes mais importantes as publicações, feiras comerciais e conferências, patentes e informações reguladoras), obtêm-se igualmente preciosas informações. Algumas fontes disponibilizam informação técnica, outras sinalizam demandas potenciais de mercado ou sua ausência. Para Von Hippel (1988), a fonte funcional de uma inovação é, até certo ponto, previsível e determinada pela sua natureza – produto e a combinação de produto e processo – e pelo grupo funcional – fabricantes, usuários, fornecedores e outros. Segundo o ponto de vista económico, a fonte funcional de uma inovação é que o processo de inovação, caro e incerto, será assumido como uma resposta de maximização do lucro para o mercado e para a oportunidade tecnológica. Na medida em que a fonte funcional da inovação possa ser observada e prevista, ela fornece alguma informação sobre as habilidades a serem, provavelmente, envolvidas no processo inovador.

A revitalização do desenvolvimento económico, pela criação de novas indústrias, deveu-se, em parte, às inovações radicais. Em seus primeiros trabalhos, a ideia de Schumpeter de um empreendedor-inovador era a de um “novo homem” pronto para assumir riscos na introdução e realização de novas ideias, superando obstáculos inerentes ao processo sustentado pela expectativa de grandes lucros associados à vantagem de monopólio temporário. Mais tarde, Schumpeter (1962) transferiu sua ênfase nas expectativas de monopólio futuro para as vantagens de monopólio existente como fator essencial na possibilidade de introdução de novas ideias na vida económica.

Reconhecendo o facto de que os empreendedores são provenientes de diversas classes sociais e formações profissionais, Schumpeter não explorou a questão da origem das invenções, nem se aventurou na enumeração das habilidades específicas necessárias ao inovador de sucesso. Coube a Baumol (2005) discutir eloquentemente as competências necessárias ao inovador, muito diferentes daquelas requeridas para os profissionais dedicados às atividades de pesquisa. De acordo com Baumol (2005, p. 38):

“uma educação rigorosa desempenha um papel crítico no apoio ao progresso técnico, e o gasto com I&D nas corporações gigantes, junto com os esforços de empreendedores-inovadores independentes, dá uma fundamental contribuição ao processo.”

Ainda que as grandes empresas prefiram empregar pesquisadores altamente educados no conhecimento existente e com graus académicos superiores, observa Baumol (2005) que as invenções revolucionárias provêm, de forma desproporcional, de inventores e empreendedores independentes, frequentemente detentores apenas de educação básica. Contudo, segundo Bonin e Desranleau (1987), com suporte numa visão geral de uma amostra de inovações principais, observadas em várias indústrias e países num longo período, constatou-se que a maioria de inventores e inovadores era técnica e cientificamente treinada. Não sendo possível separar claramente, em muitos casos, o papel e a pessoa do inventor e inovador, considera Hanel (2007) que isso, em parte, pode explicar a aparente contradição entre os resultados de Baumol e Bonin e Desranleau.

Com relação ao meio em que se dá a inovação, afirma Florida (2002) que a originalidade e o pensamento heterodoxo florescem nas grandes cidades diversificadas, tolerantes à imigração e a estilos de vida alternativos, e caracterizadas por uma vida artística estimulante. Segundo o autor, esse meio atrai pessoas educadas e criativas de todas as profissões, inclusive aquelas que trabalham em alta tecnologia. Como resultado, as cidades e regiões dos Estados Unidos, que estão se transformando nos centros líderes da classe criativa, ostentam muito maior crescimento económico que cidades com uma alta concentração de ocupações da classe trabalhadora. Após o Canadá e os Estados Unidos terem começado a divergir em termos de políticas e atitudes, como nas relativas à imigração, afirma Gates (2004) que “na competição

global por trabalhadores criativos, a abordagem do Canadá aponta bem para o desenvolvimento de um clima cultural e social atrativo para a classe criativa”. Florida (2004), face à recente tendência antielitista em direção a valores tradicionais e a uma sociedade menos tolerante nos Estados Unidos, manifesta sua apreensão quanto à possibilidade de esse facto vir a arruinar a economia americana.

Para Niosi (2005, p. 150), as cidades de Toronto e Montreal, no Canadá, fornecem interessantes contrastes no que respeita ao diferente impacto dos principais atractores corporativos sobre a força de trabalho qualificada. Enquanto a indústria aeroespacial de Toronto depende, em elevado grau, da imigração de profissionais especializados e de força de trabalho qualificada, em Montreal, menos aberto à imigração e com uma força de trabalho menos móvel, a crescente demanda de empresas aeroespaciais por pessoal especializado qualificado conduziu à criação de várias iniciativas colaborativas com as universidades locais (Niosi, p. 77).

A análise da inovação passa necessariamente pela economia da geração e aplicação do conhecimento. A falta de maior disponibilidade de dados tem dirigido a pesquisa sobre o processo de inovação para os estudos de casos, frequentemente não representativos da atividade de inovação dada a vasta dimensão da população total de casos.

O processo de inovação demanda das organizações pesquisa para a geração do conhecimento (competência científica), além de outras competências complementares, tais como: técnicas (na produção), financeiras (na captação de recursos nos mercados de capital especializados para a aquisição de competências específicas), estratégicas (no desenvolvimento de recursos humanos e na retenção daqueles cuja formação exija custos elevados) e de marketing (no esforço de penetração em novos mercados).

Segundo (Baldwin e Hanel, 2003, p. 4),

“O ambiente competitivo e científico de uma indústria condiciona tanto a natureza das inovações que nela são produzidas, como os atores que operam no mercado. Mas há considerável heterogeneidade tanto nos atores como na atividade de inovação. Assim não é apropriado descrever a inovação como um processo que tem

características únicas nem indicar um único e simples caminho para o sucesso.”

Com isso, evidenciam os autores a influência direta que o conhecimento acumulado e as competências internas das organizações exercem sobre a inovação, combinados com fatores externos como as oportunidades tecnológicas e as forças do mercado. Contudo entendem que há um elevado grau de incerteza envolvendo o progresso e a geração de conhecimento, mediante a atividade regular de I&D, e por meios alternativos, tanto interna como externamente às organizações, a exemplo de condições de mercado, mudanças nas estruturas organizacionais e desenvolvimento institucional.

O surgimento de produtos novos e melhorados no mercado decorre de respostas aos múltiplos e variados desafios e oportunidades com que lidam as organizações no seu dia-a-dia. A natureza dessa diversidade resulta, pois, de forças intencionais e não determinísticas aplicadas pelas empresas, como já mencionadas (atividade de I&D e outros meios). Explicam o elevado grau de incerteza na geração do conhecimento pelo carácter de tentativa e erro próprio da mudança tecnológica; pelo nível de experimentação e aprendizagem dos indivíduos envolvidos, referido na economia evolucionária; e pelas características do processo de causa e efeito, determinístico e racional, como enfatizado pelos economistas neoclássicos.

Soluções já existentes, oriundas de outras indústrias, são criativamente imitadas e retraduzidas, num processo de inovação inter-indústrias, com vistas a atender a necessidades do mercado atual de produtos. Dentre essas soluções, citam-se tecnologias, patentes, conhecimento específico, recursos, processos de negócios, princípios gerais ou modelos inteiros de negócio. Essas inovações, criadas sistematicamente num contexto inter-indústria, constituem um novo fenómeno para a teoria e prática, no que respeita a uma abordagem de inovação aberta, de acordo com Enkel e Gassmann (2010). Destacam esses autores que, enquanto a distância cognitiva entre o conhecimento adquirido e o problema a ser resolvido era considerada, na pesquisa passada, como um fator contraproducente, a teoria recente o considera como positivamente relacionado com o desempenho da inovação. Afirmam, porém, que a partir do exame de 25 casos de inovações inter-indústria para averiguar a influência da distância cognitiva no desempenho da inovação, não se constatou nenhuma correlação direta entre uma

distância cognitiva mais elevada ou mais próxima e o resultado investigativo ou de utilização. Citando Schumpeter (1939), para o qual a maioria das inovações é a recombinação do conhecimento existente, evidenciam os autores que esta recombinação está limitada, na maior parte, ao conhecimento ou tecnologia desenvolvidos dentro da própria empresa ou, pelo menos, no interior dos parceiros da cadeia de valor da própria indústria.

### 2.2.2. Tipologias da inovação

Chandy e Prabhu (2011) classificam os diversos tipos de inovação encontrados na literatura segundo duas dimensões essenciais a essa variada tipologia: (1) se a base da inovação é o *conceito* que lhe é subjacente, o *cliente* que a compra, ou a *empresa* que a implementa; e (2) se a inovação é exemplificada pelas suas *características* ou pelos *efeitos* que tem sobre o *status quo*, ou seja, sobre a posição de que é detentora no momento. No **Quadro 2.5**, apresentam-se os tipos de inovação estudados na literatura corrente, de conformidade com as dimensões sugeridas pelos autores.

**Quadro 2.5 Tipos de inovação estudados na literatura corrente**

DIMENSÃO DA NOVIDADE				
		CONCEITO	CLIENTE	EMPRESA
	<b>ATRIBUTOS</b>	- Inovação do produto, do serviço e do processo	- Ruptura do mercado	- Inovação nova para a empresa
		- Ruptura tecnológica/movação de plataforma	- Inovação disruptiva	- Inovação organizacional/administrativa/gerencial
<b>CARACTERÍSTICA</b>		- Inovação de componente		
		- Inovação do design/arquitectural		
		- Inovação de modelo do negócio		
	<b>EFEITOS</b>	- Inovação drástica	- Inovação descontínua	- Inovação de destruição de competência
		- Inovação revolucionária	- Inovação disruptiva	- Inovação de aumento de competência
				- Inovação disruptiva
Fonte: Traduzido de Chandy & Prabhu (2011) in <i>Innovation Typologies</i> .				



Seguem-se definições dos diversos tipos de inovação, segundo os autores supra mencionados ou por eles citados:

- **Inovação de produto** – aquela que envolve a introdução comercial de um produto que é novo para os clientes (Schumpeter, 1934).
- **Inovação de serviço** – a que envolve a introdução comercial de um serviço que é novo para os clientes.
- **Inovação de processo** – a que envolve o uso de uma nova abordagem para criar ou comercializar produtos ou serviços.
- **Rutura Tecnológica** – quando um produto, serviço ou processo envolve princípios substancialmente diferentes dos envolvidos nos produtos, serviços ou processos existentes (Chandy e Tellis, 1988). Tellis e Sood (2005, p. 153) usam um rótulo alternativo para este tipo de inovação: **inovação de plataforma**.
- **Inovação de componente** – quando um novo produto, serviço ou processo usa novas partes, módulos ou materiais, mas depende da mesma tecnologia básica utilizada nos produtos, serviços ou processos existentes (Tellis e Sood, 2005).
- **Inovação arquitetural** – envolve a reconfiguração de vínculos e layout de componentes, mas depende da mesma tecnologia básica utilizada nos produtos, serviços ou processos existentes (Handerson e Clark, 1990). Tellis e Sood (2005) a denominam de **Inovação do design**.
- **Inovação do modelo de negócio** – envolve mudanças sistêmicas na proposição de valor oferecido por um produto ou serviço, e na estrutura de custo incorrido pela empresa por ofertá-lo (Velu, Prabhu e Chandy, 2009).
- **Inovação drástica** – a que torna obsoletos produtos atuais (Reinganum, 1985), também dita **Inovação revolucionária** (Caselli, 1999; Rosen, 1991).

- **Inovação de ruptura de mercado** – a que fornece substancialmente ao cliente benefícios mais elevados por dólar do que produtos, serviços ou processos existentes, mas é dependente da mesma tecnologia básica usada nos produtos, serviços ou processos existentes (Chandy e Tellis, 1998).
- **Inovação radical** – aquela que emprega substancialmente nova tecnologia e oferece ao cliente benefícios substancialmente mais elevados em relação aos produtos, serviços ou processos existentes (Sorescu, Chandy e Prabhu, 2003). Combina a novidade tecnológica da ruptura tecnológica com as melhorias dramáticas nos benefícios do cliente e do usuário, evidentes em rupturas de mercado. As inovações radicais, sendo claramente raras, provocam, todavia, poderosos efeitos nos destinos das empresas individuais e nas indústrias inteiras (Chandy e Tellis, 1998; 2000).
- **Inovação incremental** – a que envolve apenas mudanças menores na tecnologia ou pequenas melhorias nos benefícios.
- **Inovação disruptiva** – aquela que introduz um conjunto diferente de características, com desempenho e atributos de preço diferentes quando comparados a produtos existentes. Torna-se uma combinação não atrativa para clientes de comportamento predominante, quando de sua introdução, devido a desempenho inferior nos atributos que esses clientes valorizam e/ou ao preço alto – embora um segmento diferente de cliente possa valorizar os novos atributos. Contudo desenvolvimentos posteriores, ocorridos ao longo do tempo, elevam os novos atributos do produto a um nível suficiente capaz de satisfazer aos clientes predominantes, assim atraindo mais do mercado predominante (Govindarajan e Kopalle, 2006, p. 15).
- **Inovação descontínua** – a que requer dos clientes o estabelecimento de novos padrões de comportamento (Robertson, 1967, p. 16). Altera os padrões existentes de uso ou cria novos padrões de uso (Gatignon e Robertson, 1989)
- **Inovação nova para a empresa** – a que se refere à adoção de um produto, ideia ou comportamento por uma empresa que não tenha adotado previamente a inovação (Booz, Allen e Hamilton, 1982). Quando da adoção de novos

princípios de gestão, processos e práticas, é denominada **Inovação Administrativa** (Damanpour, 1991), ou **Inovação Organizacional** (Hage, 1999) ou ainda **Inovação Gerencial** (Hamel, 2006).

- **Inovação de destruição de competência** – a que requer novas aptidões, habilidades e conhecimento no desenvolvimento e produção de um produto com relação àqueles mantidos por empresas existentes numa indústria (Tushman e Anderson, 1986, p. 442). Essa inovação cria uma nova classe de produto ou de substitutos para um produto existente.
- **Inovação de aumento de competência** – diz respeito à ordem de magnitude de um melhoramento em preço, desempenho ou eficiência construído por um *know-how* existente, dentro de uma classe de produto ou processo (Tushman e Anderson, 1986, p. 442). Tal inovação, ainda que substitua tecnologias mais antigas, não torna obsoletas as aptidões requeridas para o domínio de tecnologias antigas.

O carácter complexo da inovação tem contribuído para uma certa confusão conceitual, estabelecendo-se uma verdadeira “Torre de Babel” no esforço conjunto de melhor compreendê-lo. Chandy e Prahbu (2011, p. 4) observam que:

*“A extensa literatura sobre as tipologias da inovação pode assemelhar-se a uma Torre de Babel, com diferentes termos usados para referir-se a conceitos similares e, inversamente, termos similares usados para referir-se a conceitos diferentes. Além disso, termos e esquemas às vezes se sobrepõem ou apenas capturam parcialmente a complexidade do fenómeno da inovação.”*

### 2.2.3. Modelos do processo de inovação

A manutenção de um forte crescimento económico é sempre tema central no debate político nos tempos atuais, marcados pela globalização da competição e pelos desafios fiscais e demográficos. Apesar dos estudos de inovação, que já se estendem por mais de três décadas - com acumulação de conceitos, teorias e evidências empíricas -, permanecem limitadas as tentativas de tirar-se proveito desse acúmulo de conhecimentos. Conforme Tidd (2006), a preocupação com a base científica e as novas

invenções é insuficiente, vez que o sucesso comercial depende, em elevado grau, dos mais recentes estágios do processo de inovação, principalmente desenvolvimento e difusão. Pondo em relevo a importância da compreensão da inovação como um processo, permitindo estruturar a forma pela qual se tenta geri-la, afirma o autor que essa compreensão tem mudado muito com a evolução do tempo:

“Os primeiros modelos (tanto explícitos como, de forma mais importante, os modelos mentais implícitos pelos quais as pessoas controlam o processo) abordavam a inovação como uma sequência linear de atividades funcionais. Ou novas oportunidades, resultantes da pesquisa, originavam aplicações e refinamentos que, com o tempo, encontravam seu caminho para o mercado (“technology push”), ou, de outra forma, o mercado sinalizava necessidades de algo novo que então extraía novas soluções para o problema (“need pull”, em que a necessidade se transforma na mãe da invenção). (Tidd, 2006, p. 3)

Tidd (2006) vê claras limitações nessa abordagem, posto que, na prática, a inovação é um processo de integração e adequação, em que a interação é o elemento crítico. Por vezes, domina o “push”, noutras, impõe-se o “pull”, mas exigindo-se, para o sucesso da inovação, a interação entre essas duas características. Chama a atenção, com apoio em Ven *et al.* (2000), para as formas complexas segundo as quais as inovações efetivamente evoluem no tempo, dando lugar a alguns importantes modificadores para o modelo básico:

- Choques desencadeiam inovações – mudança acontece quando pessoas ou organizações alcançam um limite de oportunidade ou insatisfação.
- Ideias proliferam – partindo numa direção única, o processo prolifera em progressões múltiplas e divergentes.
- Obstáculos, na prática, levantam-se, planos são demasiadamente otimistas, compromissos são expandidos, erros acumulados e ciclos viciosos podem ser desenvolvidos.
- Reestruturação da unidade inovadora frequentemente ocorre através de intervenção externa, mudanças de pessoal ou outros eventos inesperados.

- A gestão de topo desempenha um papel chave no patrocínio – mas também na crítica e desenvolvimento da inovação.
- Critérios para o sucesso mudam com o tempo, diferem entre grupos, tornando a inovação um processo político.
- A inovação envolve aprendizagem, mas muito do resultado se deve a outros eventos que ocorrem ao longo do seu desenvolvimento – frequentemente tornam “supersticiosa” a aprendizagem em sua natureza.

Diferentes modelos para explicar a inovação têm sido propostos, o que tem contribuído para determinar seu sucesso nas organizações, quer privadas ou públicas. Ainda assim os pesquisadores, na medida em que aprofundam sua compreensão do fenômeno, são levados a concluir que muito há para avançar neste campo, o que mantém um crescente interesse no estudo da inovação. A razão disso reside, provavelmente, na percepção da sua grande importância para a sobrevivência das organizações privadas, as quais se veem permanentemente a competir por espaço e rentabilidade no mercado (Hamel e Prahalad, 1998; Cooper, 2005). Quanto às públicas, o interesse na inovação está centrado na busca de melhoria e qualidade na prestação dos serviços coletivos (Mulgan e Albury, 2003). Cooper (2005a, p. 4) colocou mais agressivamente a importância do papel da inovação nas empresas: “É guerra: inovar ou morrer”. Contudo nem sempre o esforço inovador tem sido bem-sucedido. Ao longo do tempo, verificaram-se muitos fracassos na tentativa de implementar projetos de inovação. Empresas pioneiras na criação de grandes mercados experimentaram fracassos retumbantes ao se defrontarem com mudanças, sobretudo tecnológicas, revelando-se incapazes de se manterem competitivas (Hamel e Prahalad, 1994; Christensen, 1997). Tão absorvidas na prática de suas competências centrais, naquilo que bem sabiam fazer, não souberam responder às mudanças ambientais (legislações mutantes, novas necessidades dos consumidores, avanços tecnológicos etc), dada a incapacidade de adaptação a essas mudanças (Leonard-Barton, 1992).

Os modelos do processo de inovação têm-se desenvolvido ao longo do tempo, dado que o modelo mental de concepção da ideia de inovação varia com as pessoas que o concebem. Com apoio em Eveleens (2010), elaborou-se o **Quadro 2.6**, abordando uma visão histórica de modelos de gestão da inovação. Considera o autor que os modelos são representações simplificadas da realidade, cuja variedade, no caso específico da inovação, decorre, de um lado, ainda do pouco consenso quanto à forma como se

assemelharia um processo de inovação e, de outro, do propósito com que é desenvolvido. Como exemplo, cita um modelo descritivo que, incluindo uma prática melhor num conjunto de empresas tecnológicas de manufatura, será diferente para um modelo prescritivo sobre como gerir a inovação num departamento de polícia.

#### **Quadro 2.6 Visão histórica de modelos de gestão da inovação**

Verloop (2004)	Rothwell (1994)	Jacobs & Snijders (2008)	Illustrations
Abordagem de tentativa e erro (pré-histórico)			Descoberta do fogo ou descoberta da América
Modelo dirigido pela curiosidade científica (industrial)		Laboratórios do empreendedor (cerca de 1865)	BASF, GE, Bell Labs
	Impulso de tecnologia (anos 50 - meados dos anos 60)	Foco no resultado; Introdução de planeamento de projetos, conjugado com objectivos de negócio (por volta da II Guerra Mundial)	A ciência descobre, a tecnologia provê, o homem adequa (logotipo da Feira Mundial de 1932, em Chigago)
	Atração de mercado (meados dos anos 60 - princípio dos anos 70)		Fordismo, produção em massa
	O modelo de integração (princípio dos anos 70 - meados dos anos 80)	Gestão de tecnologia em contexto de riscos financeiros; Planeamento estratégico e	Propulsionado pela escassez, crises do petróleo, crises financeiras
Modelo de construção de vínculos dirigido pela oportunidade (pós-industrial)	Modelo integrado do processo de inovação (princípio dos anos 80 - princípio dos anos 90)	Planos tecnológicos (final dos anos 80)	Engenharia reversa japonesa e manufatura
		Ênfase na aprendizagem e	
	Modelo integrado, paralelo, flexível e conectado (anos 90 - agora)	interação com o mercado para satisfazer demandas de mercado existentes e latentes (meados dos anos 90)	Gigantes empresas globais de integração
Fonte: Traduzido de Eveleens (2010) in <i>Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications</i> .			

O **Quadro 2.7** foi traduzido de Tidd (2006), o qual, por sua vez, adaptou-o de Tidd, Bessant e Pavitt (2005). Partiram esses autores do trabalho de Roy Rothwell, por muitos anos considerado como pesquisador chave no campo da gestão da inovação, o qual disponibilizou uma útil perspetiva histórica sobre a gestão da inovação, em que sugere ter evoluído a natureza do processo de inovação de modelos lineares simples (características dos anos 60) para modelos interativos crescentemente complexos. Em sua “quinta geração da inovação”, concebe a inovação como sendo um processo de

múltiplos atores, que exige elevados graus de integração, tanto entre quanto nos níveis intraempresas, e que é progressivamente facilitado pela integração baseada na Tecnologia da Informação.

**Quadro 2.7 Progresso na conceituação da inovação: modelos de Rotwell das cinco gerações da inovação**

GERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
Primeira e segunda	Os modelos lineares - "need pull" e "tecnology push"
Terceira	Interação entre diferentes elementos e laços de retroalimentação entre eles - o modelo de integração
Quarta	O modelo de linhas paralelas, integração dentro da empresa, exploração e produção com fornecedores-chave e comercialização com clientes exigentes e activos, ênfase em vínculos e alianças
Quinta	Integração de sistemas e parceria abrangente, resposta flexível e personalizada, inovação contínua
Fonte: Traduzido de Tidd (2006), in <i>a Review of Innovation Models</i> (adaptado de Tidd, Bessant and Pavitt, 2005).	

2.2.4. Características dos modelos de inovação

Para uma melhor compreensão das diferenças e semelhanças entre os diferentes modelos de inovação, expõem-se suas características no **Quadro 2.8**, também traduzido de Eveleens (2010). Encontrados em jornais científicos e livros de gestão, os modelos exibem uma ampla extensão de fundamentos. No quadro acima mencionado, indicam-se os autores e as fontes donde foram extraídos os modelos, evidenciando se decorrentes de pesquisas empíricas e/ou teóricas, além de outras informações pertinentes. Na sua elaboração, o autor fez uso de diversas fontes, tais como literatura de gestão, compêndios científicos (*handbooks*) e artigos.

Para os diferentes modelos, observa-se considerável variação nos tipos de inovação, prevalecendo aqueles com inovação radical, de produtos e processos e os oriundos do sector privado (Cooper e Kleinschmidt, 1986; Cormican e O Sullivan, 2004; Verloop,

2004; Andrew e Sirkin, 2007). Consideram-se, igualmente, outros tipos de inovação – incremental e/ou de serviços (Tidd e Bessant, 2005; Jacobs e Snijder, 2008) – e do sector público (Mulgan e Albury, 2003).

#### 2.2.5. Difusão da inovação

As pessoas sempre perceberam que, quando uma forma nova de fazer as coisas é efetivamente melhor do que a usual, com o tempo todos terminam por adotar a nova. A difusão de novas ideias de como fazer as coisas ocorre pelo processo de “aprendizagem pela observação”, no que se consome algum período de tempo. Hall (2005, pp. 459-460) afirma que é seguro dizer que, sem difusão, a inovação teria pouco impacto social ou económico. No estudo da inovação, usa-se comumente este termo para descrever o processo pelo qual os indivíduos e as empresas, numa sociedade/economia, adotam uma nova tecnologia ou substituem uma tecnologia mais velha por uma mais nova. Mas o seu significado vai mais além. Funciona também como elemento intrínseco do processo de inovação - como aprendizagem, imitação e efeitos de retroalimentação -, emergentes durante a disseminação de uma nova tecnologia, assim expandindo a inovação original. Entender, pois, o processo de difusão, segundo Hall (2005), conduz à compreensão de como as atividades inovadoras, desenvolvidas pelas empresas e por instituições governamentais, produzem melhorias no bem-estar económico e social, objetivo último dessas atividades. Rosenberg (1972), citado por Hall (2005), destaca duas características do processo de difusão da inovação, confirmadas por mensurações e estudos empíricos:

“Na história de difusão de muitas inovações, não se pode deixar de ser atingido por duas características do processo de difusão: de um lado, sua completa lentidão, e, do outro, as amplas variações nas taxas de aceitação de diferentes invenções”. (Rosenberg, 1972, p. 191)

Essa lentidão na difusão da inovação, às vezes observada em algumas regiões, contrapondo-se à rapidez com que se espalha em outras, assim como as suas amplas taxas de variação de ocorrência, tem recebido a atenção dos pesquisadores. Rosenberg (1982), além de outros, pôs em evidência o facto de que a difusão de inovações é



**Quadro 2.8 Características dos modelos de inovação**

	Fonte	Baseado principalmente em	Tipo de inovação	Incremental vs. Radical	Tipo de organização	Tamanho da organização	Ambiente
Rogers (1962)	Livro; Free Press						
Cooper & Kleinschmidt (1986)	Journal of Product Innovation Management	Teoria e prática recentes	Inovação de produto de manufatura industrial	Ambas, mas com tendência para a radical	Privada	Bastante grande, com departamento de R&D próprio e uma gestão senior distintiva	período logo depois da recessão dos anos 81-82, considerado provavelmente um período de crescimento dinâmico
Rothwell (1994)	International Marketing Review	Pesquisa prévia	Produto	Não explicitamente expressa, mas com tendência para a radical	Privada	Bastante grande,	Ambiente econômico turbulento
Van der Ven et al. (1999)	Livro; Oxford University Press	Amplio estudo empírico	Produto, processo, serviços	Não explicitamente expressa, mas com tendência para a radical	Privada	Grande	Ambiente econômico turbulento
Nooteboom (2001)	Livro; Oxford University Press	Teoria	Produto, processo, serviços	Todas	Privada e pública	Grande e pequeno	Considerado tanto estável quanto turbulento
Mulgan & Albury (2003)	UK Strategy Unit paper	Pesquisa prévia + alguns estudos de caso	Serviços	Todas	Pública	Grande	Considerado tanto estável quanto turbulento
Verloop (2004)	Livro; Elsevier	Experiência	Produto, processo,	Radical	Privada	Grande	Considerado tanto estável quanto turbulento
Cornican & O Sullivan (2004)	Technovation	Modelo baseado na teoria, verificado na prática	Produto, tecnologia	Portfólio de diferentes novidades	Privada	Grande multinacional	focado sobretudo na geração tecnológica; turbulento
Tidd et al. (2005)	Livro; Wiley and Sons	Pesquisa empírica e teórica	Produto, processo, serviços	Ambas firmemente expressas como inovação descontinua	Privada e pública	Grande e pequeno	Considerado tanto estável quanto turbulento
Andrew & Sirkin (2006)	Livro; Harvard Business School Press	Experiência e Pesquisa empírica	Produto, processo, serviços	Não muito explícita, porém com mais tendência para a inovação radical	Privada	Grande	
Hansen & Birkinshaw (2007)	Artigo; Harvard Business Review	Baseado na experiência empírica dos autores	Produto, processo, serviços	Não muito explícita, porém com mais tendência para a inovação radical	Privada	Grande multinacional	Mais de uma década; ambiente tanto turbulento quanto estável
Jacobs & Snijders (2008)	Livro; Stichting Management Studies	Pesquisa teórica e empírica	Produto, serviços	Enfatiza que a maioria é de inovações incrementais	Privada e pública	Tanto grandes como pequenas organizações	focado sobretudo em tempos estáveis
Fonte: Traduzido de Eveleens (2010) in <i>Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications</i> .							

frequentemente acompanhada pela aprendizagem sobre o seu uso em diferentes ambientes, e que isso, por sua vez, retroalimenta o processo de melhoria das inovações originais.

Novas inovações se desenvolvem frequentemente, independentemente de serem ou não absorvidas pelos consumidores. Sua absorção depende de um certo número de fatores, apresentados numa estrutura conhecida por *Teoria da Difusão de Inovações*, desenvolvida por Rogers (1958), cuja evolução para um campo de pesquisa resultou em sua aplicação numa ampla variedade de disciplinas. Essa pesquisa está focada na compreensão do processo de difusão, ou seja, o processo pelo qual as inovações são comunicadas entre membros de um sistema social, para, no final, serem adotadas ou rejeitadas. O campo de pesquisa aborda partes, tais como o processo de adoção ou rejeição de inovações, as taxas de adoção e os seus fatores determinantes, assim como os canais de comunicação através dos quais se processa a difusão. Wolfe (1994), em estudo de cinco anos conduzido até 1994, identificou 6.240 artigos sobre o tema da difusão. Em pesquisa levada a efeito no período de 1990 a 2002, Nutley *et al.* (2002) levantaram 14.600 artigos. Estudos como estes constatarem o substancial interesse sobre o tema, mantido constante ao longo de duas décadas.

Tidd (2006), com apoio em Rogers (2003), relaciona as características principais de uma inovação que afetam sua difusão:

- **Vantagem relativa** é o grau segundo o qual uma inovação é percebida como melhor que o produto substituído ou o produto concorrente. Mede-se tipicamente em termos económicos restritos, a exemplo do custo ou retorno financeiro. Contudo fatores não-económicos - como conveniência, satisfação e prestígio social – podem ser igualmente importantes. Na teoria, quanta maior a vantagem percebida, mais rápida será a taxa de adoção. É útil distinguir entre os atributos primários e secundários de uma inovação. Os atributos primários, como tamanho e custo, são invariáveis e inerentes a uma inovação específica, independentemente do adotante. Atributos secundários, como vantagem relativa e compatibilidade, podem variar de um adotante para outro, sendo contingentes sobre as percepções e contexto de adotantes. Incentivos podem ser usados para promover a adoção de uma inovação, ampliando a sua vantagem

relativa, subvencionando experiências ou reduzindo o custo de incompatibilidades.

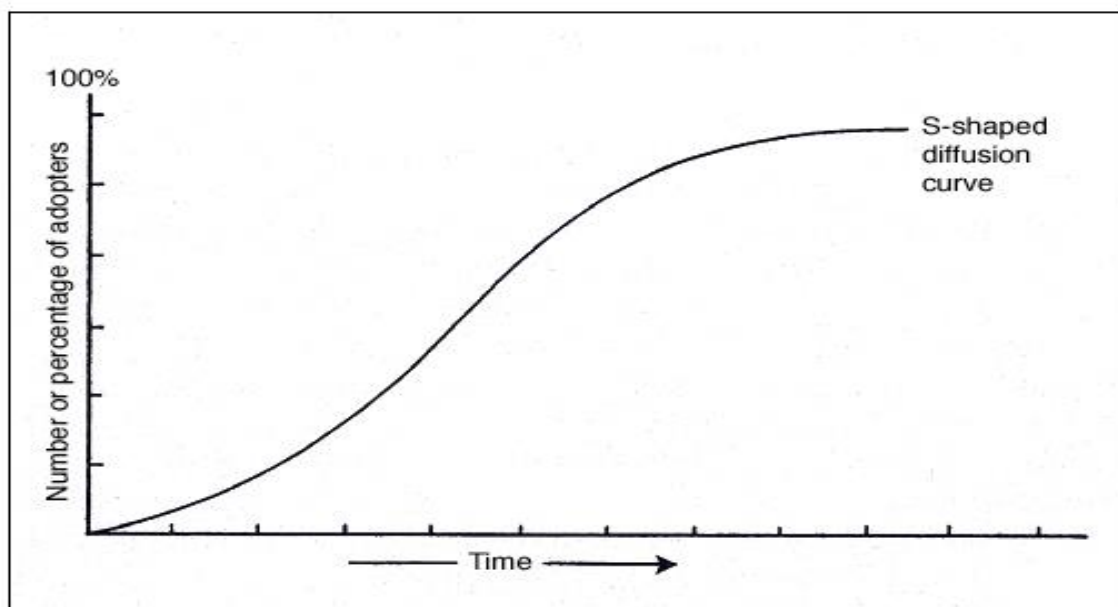
- **Compatibilidade** é o grau segundo o qual uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, experiência e necessidades de adotantes potenciais. Há dois aspectos distintos da compatibilidade: qualificações e práticas existentes e valores e normas. A extensão para a qual a inovação se ajusta a qualificações existentes, equipamentos, procedimentos e critérios de desempenho do adotante potencial, é importante e relativamente fácil de avaliar. As denominadas “externalidades de rede” podem afetar o processo de adoção. Por exemplo, o custo de adoção e uso, quando distinto do custo de compra, pode ser influenciado pela disponibilidade da informação sobre a tecnologia de outros usuários, assim como pela disponibilidade de usuários qualificados treinados, assistência técnica e manutenção e inovações complementares, tanto técnicas quanto organizacionais. Contudo a compatibilidade com práticas existentes pode ser menos importante que a forma como se ajusta a valores e normas existentes. Desalinhamentos significantes entre uma inovação e uma organização adotante exigirão mudanças na inovação ou organização, ou em ambas. Nos casos de implementação bem-sucedidos, ocorre mútua adaptação da inovação e da organização.
- **Complexidade** é o grau segundo o qual uma inovação é percebida como difícil de ser entendida ou usada. Inovações que, geralmente, são mais simples para usuários potenciais entendê-las, serão adotadas mais rapidamente que aquelas exigentes de desenvolvimento de habilidades e conhecimento.
- **Experimentabilidade** é o grau segundo o qual uma inovação pode ser experimentada dentro de certos limites. Uma inovação que é experimentável representa menos incerteza para os adotantes potenciais, levando-se em conta a aprendizagem para tanto. As inovações que podem ser experimentadas, serão, via de regra, adotadas mais rapidamente que as que não podem sê-lo. A exceção se verifica quando aparecem consequências indesejáveis excedendo as características desejáveis. Em geral, os adotantes desejam beneficiar-se dos efeitos funcionais de uma inovação, mas evitam quaisquer defeitos

disfuncionais. Contudo, onde é difícil ou impossível separar as consequências desejáveis das indesejáveis, a experimentabilidade pode reduzir a taxa de adoção.

- **Observabilidade** é o grau segundo o qual os resultados de uma inovação são visíveis para outros. Quanto mais fácil for, para outros, observar os benefícios de uma inovação, mais provavelmente será ela adotada. O simples modelo epidêmico de difusão presume que as inovações se disseminam quando os adotantes potenciais entram em contacto com usuários existentes de uma inovação.

A curva em forma de S (*S-shaped curve*), constante da **Figura 2.1** abaixo apresentada, permite descrever a difusão de uma inovação. Na busca de entender a difusão de inovações através dos sistemas, pesquisadores sociais constataram que o seu padrão de disseminação muito se assemelhava ao descrito pelos epidemiologistas, quando estudavam a forma como as infecções se espalhavam em populações: propagavam-se lentamente no início do gráfico, para acelerar nas proximidades do seu intervalo central e, por fim, diminuir, configurando uma curva em forma de S.

**Figura 2.1** Curva da difusão da inovação



Fonte: Rogers (2003) in *Diffusion of Innovations*, 5a. ed., Free Press, New York.

Segundo Tidd (2006), a taxa de adoção de uma inovação é, inicialmente, baixa, com a adoção limitada aos denominados “inovadores”. Seguem-se os “adotantes precoces” e, depois, a “maioria tardia”. Por fim, a taxa de adoção diminui aos poucos, quando permanecem apenas os “retardatários”. Considera o autor que essas taxonomias são claras, com o benefício de uma visão retrospectiva, contudo fornecem pouca orientação para padrões futuros de adoção. Centenas de estudos de marketing tentaram ajustar a adoção de um produto específico à curva S, desde televisores a novas drogas. Na maioria dos casos, técnicas matemáticas, com suporte em dados históricos, podem prover um ajuste relativamente bom, mas a pesquisa, até agora, tem falhado na identificação de modelos genéricos de adoção robustos. Tidd (2006) faz referência às interações entre fatores do lado da demanda e do lado da oferta, de que dependerá um padrão preciso de adoção de uma inovação:

I - Modelos do lado da demanda, sobretudo estatísticos:

- *Epidémico*: baseado no contacto direto com adotantes prévios ou na imitação deles;
- *Bass*: baseado em adotantes constituídos de inovadores e imitadores;
- *Probit*: baseado em adotantes com diferentes patamares de benefício;
- *Bayesiano*: baseado em adotantes com diferentes percepções de benefício e risco.

II - Modelos do lado da oferta, principalmente sociológicos:

- *Apropriabilidade*: que enfatiza a vantagem relativa de uma inovação;
- *Disseminação*: que enfatiza a disponibilidade da informação;
- *Utilização*: que enfatiza a redução de barreiras ao uso;
- *Comunicação*: que enfatiza a retroalimentação entre desenvolvedores e usuários.

## 2.2.6. A dinâmica e o futuro da inovação

O espectro da inovação vem sendo expandido pela pesquisa mediante a identificação de mais dos seus tipos (Henderson e Clark, 1990; Kim e Mauborgne, 1997; Christensen, 1997; Von Hippel, 1999; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008). Os conceitos do ciclo de vida da inovação, sobretudo no que se refere ao ciclo de vida da inovação industrial, têm permanecido estagnados, porém, por décadas. De acordo com Lan (2007), a compreensão do ciclo de vida da inovação está limitada, principalmente, a uma estrutura denominada “Modelo A-U”, desenvolvida por Abenarthy e Utterback na década de 1970, que assume serem o produto e o processo da inovação os blocos de construção básicos, usando o *design* dominante como divisor de águas para marcar a mudança de estágios da inovação. Ao longo das três últimas décadas, o modelo se transforma num dos pontos de referência para lidar com a inovação e questões afins (DeBresson e Lampel, 1985). Adianta ainda o autor que as aplicações adicionais desse modelo são ignoradas no mundo atual devido a várias deficiências, como exclusão, demasiada simplificação e função de classificação insuficiente (DeBresson e Lampel, 1985; Teece, 1986; Keating, 2004). Dadas as limitações do Modelo A-U e a importância da dinâmica da inovação, o próprio autor chega a propor um novo ciclo de vida, visando à acomodação de novos tipos de inovação e a uma classificação mais precisa dos vínculos entre seus tipos e os seus estágios, com vistas à obtenção de um ponto de referência mais dinâmico e detalhado. Com o crescimento da popularidade do Modelo A-U, maiores preocupações sobre o modelo são expressas pela crítica. A referência à questão da exclusão significa que a inovação do negócio é deixada de lado, excluída da fundamentação do modelo.

Outra deficiência do Modelo A-U - a simplificação demasiada - vincula-se ao facto de que o modelo falha em revelar a complexidade de uma evolução da indústria, especialmente depois de um *design* dominante (Mazzucato e Semmler, 2000). Segundo o modelo, a inovação perderá força ou será concentrada, principalmente na melhoria do processo, quando o *design* dominante é estabelecido. A partir desse ponto, torna-se difícil mudar o cenário da competição. Quanto à função de classificação insuficiente, diz respeito a tipos diferentes de inovações não poderem ser convertidos numa sequência de tempo comparativamente clara. Não obstante o modelo assinalar que a inovação do produto vem antes da inovação do processo, com a inovação radical

mudando gradativamente para a inovação incremental, tem o modelo dificuldade em classificar muitos novos tipos de inovação na dimensão do tempo (Lan *et al.*, 2007).

As diferentes visões sobre as flutuações da inovação ao longo do tempo vêm sendo demonstradas por estudos sobre a dinâmica da inovação. Na estrutura inicial de Schumpeter, a dinâmica da inovação se reflete, sobretudo, nos impactos económicos e sociais, ou seja, a “onda de destruição criativa” – ou “ondas longas” económicas (Schumpeter, 1934, 1939) -, em que se pode identificar uma invenção (a inovação) com difusão em cascata (Verloop, 2004). Nessa estrutura, observam-se três estágios: amplificação da inovação inicial pela geração de lucro; desencadeamento, pela imitação, dos processos “virtuosos” e formas cumulativas para um substancial fluxo de inovação; a penetração da inovação conduz, então, a novos padrões de especialização, tanto pela empresa quanto pela indústria.

Para Tidd (2006), ninguém sabe qual será a “correta” configuração de meios tecnológicos e necessidades de mercado, do que decorre ampla experimentação, acompanhada de muitos insucessos, e rápida aprendizagem por uma variedade de atores, em que se incluem muitos novos negócios de profissionais empreendedores. Tais experimentos passam a convergir em torno do que se chama “*design* dominante”, algo que começa a estabelecer as novas regras do jogo, ou seja, algo que significa uma convergência em torno da solução mais popular, não representando necessariamente a solução mais elegante ou, em termos tecnológicos, a mais sofisticada. A partir desse ponto, as opções de inovação se tornam crescentemente dirigidas para um conjunto central de possibilidades, denominada por Dosi (1982) de “trajetória tecnológica”. A exploração, fora desse espaço, fica cada vez mais difícil, porque os interesses e recursos empresariais estão crescentemente focados em possibilidades dentro do corredor do *design* dominante.

Os estudiosos têm manifestado a sua preocupação com o futuro da inovação ante o crescimento exponencial da ciência e da tecnologia durante o século XX. Friedman (2003), abordando a questão, pergunta se, no futuro, serão mantidas as condições necessárias à criação dos tipos de inovação que moldarão a vida das pessoas. Observa que as principais inovações do futuro, ou seja, aquelas que moldarão a sociedade,

dependerão da edificação de uma forte pesquisa básica. Afirmar que a inovação é a chave do futuro, mas reforçar que a pesquisa básica é a chave do futuro da inovação, destacando que, hoje, a pesquisa básica se mostra vulnerável. A criação radical de novas tecnologias depende da produção de descobertas conceptuais mais importantes. Diz o autor que a limitação da pesquisa focada ou orientada para o problema, torna-se clara na observação seguinte: se se conhece o que se está procurando, limita-se ao que sabe. Novas tecnologias não podem ser criadas sem a síntese da pesquisa básica, da pesquisa aplicada e do desenvolvimento do produto, tipos de pesquisa que mantêm entre si, frequentemente, fronteiras não distintas. Por vezes, a pesquisa aplicada conduz a importante conhecimento básico. Tecnologias desenvolvidas pela pesquisa básica, por sua vez, conduzem a aplicações mais amplas.

Friedman (2003) acentua que o rápido desenvolvimento da internet está mudando a forma como as pessoas se comunicam, ensinam e fazem negócios, com a promoção do crescimento económico em muitas partes do mundo, a aceleração de avanços no conhecimento científico e na inovação e com drástica mudança no cenário científico. Permitindo uma difusão da informação científica muito mais rápida do que a disponibilizada pelos jornais científicos impressos, a internet possibilita acelerar o fluxo de trabalho, exercendo, igualmente, efeito sobre o crescimento económico mediante o seu impacto na pesquisa científica e na inovação. Disso emerge a questão da relação entre a pesquisa e o PIB. Estudos económicos, avaliando o impacto da pesquisa sobre várias medidas de riqueza e bem-estar, constataram o impacto económico da inovação decorrente da pesquisa. Estimou-se que  $1/2$  a  $2/3$  do crescimento das nações desenvolvidas baseia-se no conhecimento. Já estudos mais recentes estimaram que a taxa média anual do retorno sobre investimentos em I&D varia de 28% a 50%, dependendo das hipóteses estabelecidas. Ainda que haja incerteza relativamente a esses números, há concordância geral quanto a ser enorme o impacto da pesquisa, sendo constatado, conforme Friedman (2003), que investimentos passados em pesquisa, na maioria das vezes, pagaram-se plenamente. Evidencia que, nos Estados Unidos e em outros países, a pesquisa académica tanto gerou indústrias baseadas em tecnologia, quanto grande número de empregos. Em estudo realizado em 1997, verificou-se que alunos, corpo docente e assessores do MIT foram responsáveis pela fundação de mais de 4000 empresas durante as últimas quatro décadas, gerando empregos para mais de 1,1 milhão de pessoas, com vendas anuais mundiais de US\$ 232 bilhões. A maioria



delas baseava-se no conhecimento, facto que demonstra a necessidade de manter vigorosas as universidades dedicadas à pesquisa, com vistas a dar continuidade a um elevado nível de inovação. Disponibilizando a força de trabalho científica no futuro, elas serão a fonte da maior parte da pesquisa, impulsionadora da inovação principal, e donde sairão os jovens com novas ideias para dar partida a novas empresas.

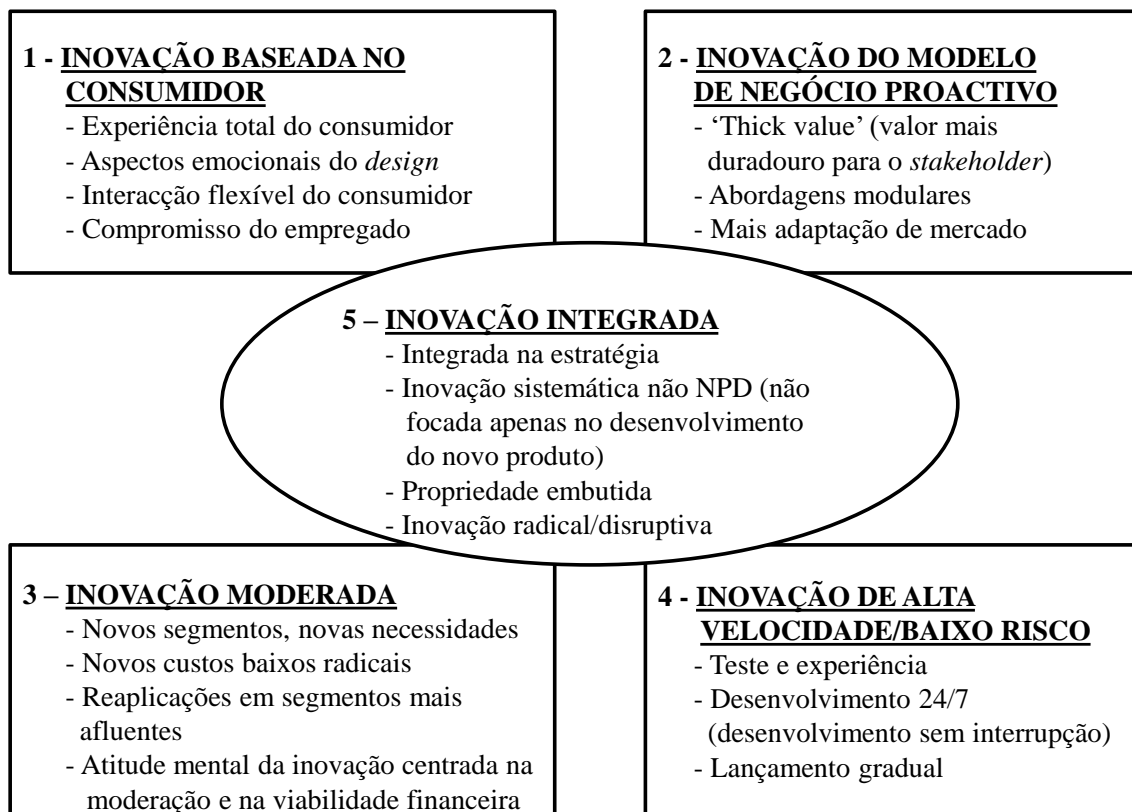
Inspirando-se em recente pesquisa que reúne as opiniões de executivos globais de grandes empresas, responsáveis pelos sectores de tecnologia ou de informação, Eagar (2011) identifica mudanças chave em cinco conceitos distintos, mas interrelacionados, sobre a gestão da inovação, considerados importantes para os anos vindouros. A pesquisa, intitulada “O Futuro da Gestão da Inovação: os 10 Próximos Anos”, foi conduzida pela Arthur D. Little, empresa internacional de consultoria sobre gestão, sediada originalmente em Boston, Massachusetts (USA), que vincula estratégia, inovação e tecnologia. A ideia subjacente à pesquisa é ajudar os seus clientes a desenvolver novas abordagens e ferramentas para melhorar a gestão da inovação. Assim, o autor procura identificar as tendências chave na forma como as empresas estão gerindo a inovação, as abordagens e os conceitos que estarão na vanguarda e o significado destes aspetos para os líderes empresariais. Observa que a crescente necessidade de inovação decorre de fatores externos, como a globalização em curso, a mudança do centro de gravidade económico, afastando-se dos países ocidentais tradicionais, a incerteza económica e as demandas mais mutantes e individualizadas dos consumidores. Essas cinco mudanças nos conceitos da inovação, sintetizadas no **Quadro 2.9**, são: inovação baseada no consumidor, inovação do modelo de negócio proactivo, inovação moderada, inovação de alta velocidade/baixo custo e inovação integrada.

#### Inovação baseada no consumidor

Com a inovação baseada no consumidor, busca-se descobrir novos e mais profundos meios de engajar os consumidores e com eles desenvolver relações mais profundas. Os executivos globais pesquisados consideram este conceito como o mais importante de todos no que diz respeito à prioridade de investimento nos anos vindouros. É fortemente induzido pela convergência de três tendências chave:

- Experiência total do consumidor
- Aspectos emocionais do *design*
- Interação flexível do consumidor

**Quadro 2.9 O futuro da gestão da inovação: cinco passos chave para o sucesso futuro**



Fonte: Traduzido e adaptado de Eagar (2011) in *The Future of Innovation Management: Five Key Steps for Future Success*.

A importância deste conceito reside, primeiramente, no facto de que as empresas necessitarão ser mais flexíveis e criativas na definição da forma de como interagir com os consumidores. Eagar (2011) afirma que, com a continuidade da batalha pelas relações, espera-se ver uma derrubada e uma mudança nas fronteiras dos sectores, a exemplo do que já ocorreu com computação, aparelhos móveis e *software* com a chegada do *smartphone* (telefone celular com funcionalidades estendidas) e dos aplicativos (processador de texto, planilha eletrónica, softwares gráficos etc). As

ferramentas de rede social serão cada vez mais utilizadas, com as bases da competição movendo-se do preço e da oferta de serviço para o relacionamento e a customização.

Em segundo lugar, as empresas necessitarão tornar-se mais sofisticadas em suas abordagens de inovação aberta. Logo continuarão buscando ideias e parcerias junto a consumidores, parceiros e fornecedores, com a mudança do foco na inovação de qualquer fonte e distanciada da fé cega na “sabedoria da multidão”, redirecionando-o para a inovação aberta alinhada com a estratégia conduzida pela comunidade e pelo desejo de construir relações e lealdade.

O terceiro aspeto tem a ver com um mundo dominado pelo relacionamento. As empresas necessitarão focar mais no papel do engajamento do empregado na inovação. Quando as empresas operam em novos ambientes, planejando todos os seus *touchpoints* (interações com clientes potenciais) para apoiar compromissos mais próximos com o consumidor, o papel do empregado torna-se chave para a distribuição dos produtos. Enquanto muitas empresas insistem no engajamento do empregado, poucas são as que, até agora, têm ligado isso, de forma explícita, com sua agenda de inovação. Para Eagar (2011), vencerão aquelas capazes de vincular estratégia, inovação, produto, experiência do consumidor e engajamento do empregado, num cenário de fronteiras sectoriais em mudança e de novas bases de competição.

#### Inovação do modelo de negócio proactivo

Sendo um modelo de negócio o meio de criar e capturar valor dentro de uma cadeia de valor, levando-se em conta tanto as operações como a estratégia, a inovação do modelo de negócio não representaria nenhuma novidade conceptual. Contudo, em termos de desenvolvimento de uma abordagem convincente de gestão da inovação, suficientemente sistemática e repetível para gerar novos e inovadores modelos de negócio, há muito ainda por fazer. Para este tipo de inovação, destacam-se três tendências chave: geração de “thick value” (valor mais duradouro para o *stakeholder*), uso de abordagens modulares para lidar com a complexidade e adaptação de modelos de negócio a novos mercados.

Na geração de “*thick value*”, os consumidores e *stakeholders* estarão requerendo das empresas que se direcionem mais para esta tendência, afastando-se da criação de “*thin value*”, em que as transações entre a organização e seus *stakeholders* se voltam puramente para a geração de lucro. Com o “*thick value*”, aumenta-se a adaptabilidade dos *stakeholders* diante das pressões sociais e económicas globais, tais como mudança climática, proteção demográfica ou energética. Passando a integrar o processo de inovação do modelo de negócio, caberá às empresas identificar novos tipos de “*thick value*” – transações centradas nos *stakeholders* – para satisfazer a necessidades não articuladas de forma tanto significativa quanto lucrativa.

Já o uso de *abordagens modulares* para lidar com a complexidade se vincula à necessidade de as empresas, sendo globais, terem de atuar localmente, o que lhes aumenta grandemente a complexidade de gestão dos negócios. Assim, a tendência futura é de que as empresas venham crescentemente a aplicar a abordagem modular aos modelos de negócio, inovando de forma que diferentes módulos possam ser usados, a exemplos de blocos de construção, numa cadeia de ambientes de mercado. Um exemplo simples vem da Unilever, com a utilização das “Senhoras Unilever” na distribuição de produtos às pequenas aldeias.

A *adaptação de modelos de negócios a novos mercados* decorre da exigência, frente à globalização, de um maior esforço na adaptação de um modelo de negócio existente a um novo mercado, em vez de apenas copiar e aplicá-lo, como num processo “*copy-pasting*”. Impõe-se, pois, encontrar melhores meios de gerar modelos de negócios inovadores, de forma proactiva, para atender às necessidades de novos mercados ou para responder a concorrentes de um novo mundo desenvolvido, como a China e a Índia.

#### Inovação moderada (ou reversa)

Considera-se a Inovação Moderada, também referida como Inovação Reversa, conforme Eagar (2011), como tudo aquilo relativo à origem e ao desenvolvimento de inovações em mercados emergentes de baixa renda, tomando-se como ponto de partida as necessidades dos consumidores pobres, para depois transferir, adaptar, aplicar e distribuí-las nos mercados desenvolvidos. Portanto trata-se de abordagem em sentido

oposto ao da inovação tradicional, focada no desenvolvimento de inovações dirigidas para as “economias do conhecimento” de valor mais elevado do mundo desenvolvido. Com esta abordagem, faz-se uso dos mercados emergentes como recurso de manufatura de baixo custo, às vezes removendo-se do produto ou serviço funcionalidades e custos desnecessários para torná-los competitivos nos mercados emergentes. A inovação moderada produz um repensar da natureza da inovação, num esforço frequente por “menos”, mediante o uso de tecnologia inteligente para criar obras-primas de simplificação nos segmentos de telefonia móvel, computadores, automóveis e serviços financeiros. Vai mais além da simples inovação de produtos, frequentemente promovendo mudanças em toda a cadeia de fornecimento. São suas principais implicações para as empresas:

- **Os sistemas de inovação devem ser rapidamente implementados de forma global:** deve-se estar onde a ação de mudança acontece.
- **A “moderação” deve tornar-se numa faceta da atitude mental da inovação de cada empresa.**
- **Abordagens de inovação mais flexíveis e abertas a novas ideias:** são necessárias quando a orientação baseada na viabilidade financeira se torna mais importante.

#### Inovação de alta velocidade/baixo custo

Não se percebem, para os próximos dez anos, sinais de diminuição no impulso para reduzir o tempo de colocação no mercado e para aumentar, seletivamente, a velocidade dos ciclos de produto. Segundo Eagar (2011), um aspeto que se torna cada vez mais crítico é a importância de chegar-se ao mercado não apenas rapidamente, mas também com precisão e sem falhas. O aumento das marcas globais e o advento da comunicação de massa - intensa, descontrolada e generalizada - geram potencial para enorme destruição de valor dos acionistas a partir de uma falha de produto ou serviço. Inserem-se aqui as seguintes abordagens:

- **Teste e experiência:** uso sempre crescente de teste e experiência, iniciando-se já na fase de especificação funcional. Ver-se-á a “inovação

aberta” tornar-se mais sofisticada quando *lead customers* (clientes que atraem outros clientes, que coparticipam do processo de inovação) são aceitos como parte da distribuição do produto ou serviço. Duas organizações que já a adotaram, são o Google e a Microsoft.

- **Desenvolvimento 24/7 (desenvolvimento sem interrupção):** verdadeiras equipes globais de gestão da inovação serão desenvolvidas, apoiadas pelo desenvolvimento contínuo do *design* do produto e de ferramentas de gestão e de criação de protótipo. Essas equipes, virtualmente organizadas, permitirão o desenvolvimento 24/7 (desenvolvimento contínuo) em busca de velocidade e, mais importante, uma faixa mais ampla de culturas e perspectivas de indução do apoio à criação do produto. Com produtos de plataforma global sendo personalizados com vistas ao sucesso local, essa abordagem será vital vez que sinalizará a mudança do poder das economias desenvolvidas para as emergentes.
- **Lançamento gradual de produto:** prevêem-se que, em vez de grandes e dramáticos, os lançamentos de produto e serviços no mercado serão realizados de forma mais contínua, a exemplo do lançamento gradual do Office 2010, progredindo de testes beta (última fase de testes do programa) e de versões iniciais, que podem ser aprimoradas mais tarde, a versões completas. Com essa abordagem, reduz-se o risco tanto do fabricante quanto do usuário. No futuro será mais decisiva dada a maior complexidade e inter-relação dos sistemas.

### Inovação integrada

Conforme Eagar (2011), a inovação integrada significa fazer uso de abordagens que já foram do domínio do Desenvolvimento de um Novo Produto (NPD – *New Product Development*) – como gestão de ideia, *stage gates* (portões de fase – técnica de gestão de projeto - e otimização de portfólio) -, aplicando-as de forma consistente como parte

integral de uma estratégia de negócio para alcançar não apenas crescimento, mas também competitividade. Essa integração estará sendo definida pelos seguintes aspectos:

- **Integrada na estratégia do negócio:** a inovação já é considerada, por muitas empresas, essencial para a estratégia de negócio, ainda que se esforcem por explicar precisamente como isso se verifica, ou seja, se é mais uma justificativa pós-evento do que algo real. Como as ferramentas de inovação, enfatizando-se aquelas da inovação radical, tornam-se mais embutidas na organização, no futuro espera-se que as empresas líderes venham a aplicá-las de forma mais decidida e efetiva num contexto de estratégia corporativa.
- **Inovação sistemática não NPD (não focada apenas no desenvolvimento do novo produto):** este aspecto significa uma maior e mais consistente aplicação das ferramentas da inovação formal e abordagens para melhorar a efetividade da inovação proactiva em áreas não NPD, como processos de gestão, operações de manufatura, modelos de negócio, cadeia de suprimento e sustentabilidade. Nisso se incluirão ferramentas de gestão da inovação para a redução de custo e melhoria da competitividade.
- **Propriedade do processo de inovação embutida:** espera-se ver a propriedade do processo de inovação deslocar-se para fora das funções de Tecnologia e I&D, tornando-se, no final, embutidas em outras funções do negócio, com o desempenho da inovação sendo medido mais explicitamente através dessas funções.
- **Inovação radical/disruptiva:** haverá a necessidade de aumentar a proficiência e a efetividade na aplicação de técnicas, com o foco especialmente na inovação radical e em novas oportunidades de crescimento em áreas de negócio adjacentes ou completamente novas. Este aspecto implicará descobrir meios de integrar as disciplinas da inovação ainda mais na estratégia de negócio.

As preocupações com o futuro da inovação se fazem presentes nas políticas governamentais, mas, sobretudo, nas grandes instituições de ensino superior dos Estados Unidos da América e da Europa. Nesse sentido, em Março de 2010 o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) realizou Mesa Redonda abordando o tema “O Futuro da Inovação da Manufatura – Tecnologias Avançadas”, em sequência a uma outra que tratou do Sistema de Inovação em termos gerais. A preocupação essencial desta segunda mesa redonda foi com as tecnologias avançadas capazes de estimular a eficiência e a produtividade da manufatura. A presidente do MIT, Susan Hockfield, enfatizando a necessidade ainda crítica da manufatura para a economia americana, fez referência à contribuição do sector para o Produto Interno Bruto em 2007, ascendendo a US\$ 1,6 trilhão e gerando 12 milhões de empregos diretos, com outros 30 milhões dependentes do sector. Considera a saúde desse sector enormemente importante para a capacidade de inovação do país, levando-se em conta que as empresas a ele vinculadas empregam 64% dos cientistas e engenheiros, os quais conduzem 70% da pesquisa e desenvolvimento nos Estados Unidos. Julga Hockfield serem profundos os desafios do sector, frente a um deficit comercial de US\$ 500 bilhões em bens manufaturados e US\$ 50 bilhões em bens de tecnologia avançada. Afirmar que o soerguimento da manufatura dependerá de uma agressiva mescla de respostas a questões ligadas ao desenvolvimento de novos processos, novos modelos de negócio e novos padrões de educação e treinamento. Mas considera que a esperança chave para o progresso reside na investigação de novas tecnologias de manufatura sem precedentes.

Eagar (2011) alerta que, se as empresas desejam estar à frente dos seus concorrentes na gestão da inovação, devem manter uma atenta vigilância sobre abordagens emergentes - tais como Inovação Baseada no Cliente, Inovação do Modelo de Negócio Proactivo, Inovação Moderada, Inovação de Alta Velocidade/Baixo Custo e Inovação Integrada -, procurando assegurar que estão bem posicionadas quanto ao desenvolvimento dessas abordagens. Afirmar ainda que o sucesso estará com aqueles capazes de integrar a inovação de forma sistemática em todos os aspetos da organização, para conduzir uma taxa mais elevada de inovação em novas áreas de negócio, gerindo, de forma efetiva e flexível, os recursos da inovação num mundo verdadeiramente globalizado e descentralizado.



## 2.3. Inovação Social

### 2.3.1 Introdução

No item 2.2.6, em que se abordou o futuro e a dinâmica da inovação, Eagar (2011) lança um alerta para as empresas, efetivamente empenhadas no esforço de estar à frente das concorrentes na gestão da inovação, no sentido de que se mantenham vigilantemente atentas às abordagens emergentes. Não será possível, portanto, no futuro próximo, tratar a inovação tão-somente pelos seus aspetos de impulsão dos negócios, fator destacado na geração de lucros. Frente à complexidade e sentido de urgência constantes dos grandes desafios sociais e ambientais da atualidade, antes vistos como obstáculos ao progresso, é preciso estar-se atento ao facto de que hoje começam a transformar-se em oportunidades para um novo tipo de inovação e para o desenvolvimento de negócios. Cescau (2007) adianta que a agenda da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa não é apenas fundamental para a estratégia de negócio, mas se tornará cada vez mais um impulsor crítico para o seu crescimento, com base em três premissas chave:

- **Desenvolvimento económico:** a principal fonte de crescimento para as empresas multinacionais nos próximos anos estará nos mercados dos países emergentes em desenvolvimento, desde que venham a contribuir positivamente para o desenvolvimento económico e para a redução da pobreza nesses países.
- **Inovação Social:** elevam-se as preocupações dos consumidores com questões ligadas a justiça social, pobreza e mudança climática, levando-os a esperar mais das empresas quanto ao cuidado com essas questões. Aquelas marcas que avistarem nessas questões mais oportunidades de negócio que riscos, serão as marcas de sucesso do futuro.
- **Sustentabilidade:** com a aceleração da globalização e com os limites dos recursos do planeta sendo alcançados, as grandes empresas e marcas serão crescentemente exigidas quanto à sustentabilidade de suas práticas de negócio. A pronta redução dos impactos ambientais e o aumento da sustentabilidade de suas cadeias de suprimento, a partir de agora, determinarão o sucesso das empresas e marcas que assim procederem, diferentemente daquelas que ficarem à espera de legislação e de pressão pública que as constringam a fazê-lo.

Ellis (2011) afirma que o mundo dos negócios é um mundo em desordem com mega crises globais estendendo-se de ameaças de segurança, aquecimento global e redução dos recursos naturais a escassez de alimentos e ao crescente fosso entre ricos e pobres. Ampliam-se, por outro lado, os níveis de tensão das pessoas, mudando a liberdade de operar das empresas, suas reputações, valor de marca, o custo de capital e o risco percebido do investidor. Ou seja, alteram-se, no século 21, as regras de como permanecer no negócio, esperando-se das empresas maior envolvimento, em conjunto com os governos, no trato das questões sociais.

Os investidores de capital, pelos motivos acima, começam a manter-se afastados de empresas integrantes de sectores cujos riscos e responsabilidades potenciais não se revelem bastante claros. Com suporte no anteriormente exposto, Ellis (2011) evidencia que as organizações estão partindo para o desafio de reconstruir a confiança dos *stakeholders* (partes intervenientes ou interessadas dos seus negócios) pela vinculação do negócio à sustentabilidade e pela inclusão de interesses mais amplos da sociedade nos esforços estratégicos centrais das empresas. A pesquisadora cita alguns números que expressam o interesse das corporações nos investimentos socialmente responsáveis (SRI – *Socially Responsible Investing*), de acordo com o *Social Investment Forum*, sediado em Washington DC. O aumento do SRI em menos de duas décadas foi de 5000%, considerando-se o período de 1984 (quando o mercado do SRI era de \$40 bilhões) a 2003, quando evoluiu para \$2,16 trilhões. O nível médio de apoio dos *shareholders* (acionistas) a resoluções sobre questões sociais e ambientais, no período 2005/2007, elevou-se de 9,8% para 15,4%, ou seja, exibiu um aumento de 57%. Em 2007, os investidores institucionais que formalizaram resoluções sobre questões sociais ou ambientais, controlavam \$739 bilhões em ativos.

Há uma convocação em escala global para que todos os atores – governos, empresas, organizações da sociedade civil, pessoas – unam-se no esforço de proteção ambiental. A gestão ambiental demanda ações das empresas no sentido de que desenvolvam estratégias amigáveis, não hostis ao ambiente, capazes de contribuir para a redução dos impactos ambientais. E as empresas já dão mostra da sua vontade de engajar-se nesse esforço. Olson (2010) argumenta que “hoje algumas das maiores empresas mundiais estão desenvolvendo novos princípios norteadores e modelos de gestão que encorajam comportamento proactivo e fortalecem a gestão ambiental. O *status quo* reativo, em que corporações e ambientalistas se confrontariam num mundo de prioridades conflitantes,

está se tornando coisa do passado”. Assim, as resistências às inovações nos modelos de negócio, por parte dos empregados, já se reduzem, sobretudo no âmbito das empresas que demonstram compromissos com a sustentabilidade ambiental.

Já não há mais espaço, pois, para se relegar a Inovação Social a um plano secundário e acessório, sobretudo pela sua vertente emergente: a Inovação Social Corporativa. Segundo Saul (2011), a Inovação Social corporativa envolve quatro elementos-chave: (1) estratégia de negócio intencional; (2) alavancagem do negócio essencial; (3) criação de novo valor (económico e social); e (4) mudança social positiva. Com suporte nestes elementos, a Inovação Social altera a forma de a empresa ver a mudança social, transformando a simples filantropia numa oportunidade de negócio. Saul (2011) considera que a “Inovação Social descobre meios de criar oportunidades de negócio lucrativas a partir de questões sociais incontornáveis: educação, cuidados com a saúde, desenvolvimento global, fome, até mesmo a lavagem de mãos, para citar algumas”.

Saul (2011) defende que o impacto social, via inovações sociais conduzidas pelas empresas, é potencialmente maior do que o produzido por qualquer esforço filantrópico que jamais venha a ser empreendido. Com a intenção de reforçar a necessidade da conceção de estratégias de negócios, respaldadas na Inovação Social no âmbito das empresas, cita Jeffrey Immelt, CEO da General Electric: “A crise económica atual não representa apenas um outro ciclo económico; representa uma recomposição fundamental ... uma recomposição emocional, social, económica”.

Dentre os muitos problemas com que se depara a humanidade neste início de século, há dois que se destacam fortemente: a pobreza e os impactos ambientais. Dada a amplitude destes problemas, o sector privado é chamado a desempenhar um papel crítico na busca de promover alívio para eles. Prahalad (2010), em seu livro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, defende a ideia de que o sector pode desenvolver negócios lucrativos dirigidos a um contingente de cinco bilhões de pessoas, representando o “mercado invisível e não servido”. Enfatizando o longo caminho a ser percorrido para a solução da pobreza global, afirma: “Mas vejo razão para ser otimista vez que as condições para criar mudança significativa e sustentável estão emergindo rapidamente”. Justifica sua afirmação apoiado em dois argumentos: o ganho de credibilidade que vem alcançando as soluções criadas pelo sector privado para os consumidores mais pobres do mundo,

decorrente do sucesso de mercado alcançado por multinacionais que aceitaram o desafio da sua implementação; e a ressonância dos mercados ativamente envolvidos com consumidores do *Bottom of the Pyramid* (base da pirâmide) no âmbito dos consumidores integrantes dos mercados desenvolvidos, indicando um deslocamento do processo de ajuda direta às pessoas (filantropia) para um intercâmbio de ideias e capital.

Segundo a OECD (2010), as empresas e as organizações não-governamentais estão produzindo novos tipos de relações, processo a que Prahalad denomina de “coexistência” e que é caracterizado por relações que foram conflituosas, considerando-se as campanhas conduzidas por organizações não-governamentais (NGOs) contra determinadas multinacionais, ou benevolentes, quando frequentemente marcadas pela filantropia. Contudo, voltam-se as empresas cada vez mais para a responsabilidade social corporativa e ambiental, facto decorrente, sobretudo, do enfrentamento de novas restrições presentes nos processos de tomada de decisão, em que se inclui o impacto de atividades no clima e nas comunidades locais. Por outro lado, verifica-se o crescimento sem precedentes, em escala mundial, do número de NGOs, forçando as empresas a buscar novos tipos de cooperação que funcionam como fatores e impulsores da Inovação Social, dando lugar à “cocriação”.

A OECD (2010) define a cocriação como sendo o envolvimento de dois parceiros no esforço de enfrentar um desafio, de maneira aberta e segundo uma base de mútua cooperação e orientação, estendendo-se desde a fase de conceção do projeto a sua implementação e compartilhamento de resultados. Exemplifica o conceito com a Danone, uma das maiores empresas mundiais de alimentos, que vem conduzindo efetivas estratégias de cocriação com algumas NGOs e empreendedores sociais pelo mundo. Os benefícios esperados por essa organização global têm a ver com a obtenção de melhor alcance do seu mercado e com a possibilidade de futuras oportunidades. Outro aspeto está ligado ao facto de empresas, seja na França ou em países em desenvolvimento, voltarem-se mais para segmentos da população economicamente mais viáveis, desatentas àqueles grupos de baixa-renda, especialmente os quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de dois dólares por dia. O trabalho com empresas que ocupam desempregados habituais, possibilita conhecê-los melhor e a suas necessidades. No anseio de construir uma Europa competente, sustentável e inclusiva até 2020, a União Europeia vem aplicando novas estratégias de crescimento, com as questões

sociais recebendo maior prioridade. Tanto a *Estratégia de Lisboa para o Crescimento e o Emprego*, quanto a crise financeira contribuíram para revelar as fraquezas estruturais e a dimensão social da Europa sob uma nova ótica. Os recentes acontecimentos têm servido para demonstrar que a consagrada crença no crescimento económico, enquanto fator de geração de emprego e riqueza, como meio de suavizar a pobreza, já não se sustenta. Novas formas de promoção do crescimento e do bem-estar social estão sendo experimentadas, voltadas não apenas para as pessoas, mas exigindo, ao mesmo tempo, o próprio concurso das pessoas. Hubert *et al.* (2010), vendo na Inovação Social novas respostas às prementes demandas sociais através de meios que afetam o processo de interações sociais, afirma que sua ação cobre amplos campos, variando de novos modelos na assistência à criança a redes sociais apoiadas na WEB, da provisão de assistência médica doméstica a novas maneiras de encorajar as pessoas nas cidades a trocarem os automóveis por bicicletas, assim como no desenvolvimento de cadeias globais de comércio justo (*fair-trade*). Entende-se a abordagem da Inovação Social, não apenas como um novo modo de agir do governo em campos tradicionais de responsabilidades, com a participação ativa dos cidadãos no enfrentamento de desafios – como alívio climático, justiça social, envelhecimento das populações etc -, mas também a cultura da confiança e da assunção de risco, exigida na promoção de inovações científicas e tecnológicas. Tudo em nome da melhoria do bem-estar social.

Em Junho de 2008, a Comissão Europeia adotou a Agenda Social Renovada. Essa agenda significou uma oportunidade de dar resposta às novas realidades e desafios sociais, ampliados pela crise global, com explicitação, nas Diretrizes Políticas, de um novo e mais forte foco na dimensão social. O estímulo à inovação, ao empreendedorismo e à sociedade baseada no conhecimento se fez presente na *Estratégia de Lisboa para o Crescimento e o Emprego*. A avaliação dessa estratégia enfatizou o aspeto de que o crescimento e o emprego não têm contribuído para manter as pessoas fora do estado de pobreza. Expressa-se, pois, a confiança de que a Inovação Social venha a oferecer meios no trato dos desafios sociais e da crise que vêm afetando a Europa e, de alguma forma, o mundo inteiro.

A partir da crise global, tornou-se evidente que a maioria dos desafios hoje enfrentados vem assumindo características sociais crescentes, com destaque para o desemprego cada

vez maior, associado frequentemente ao crime e à exclusão social, com consequências duradouras não só para os desempregados, mas também para os seus filhos, defrontados com a redução de oportunidades na sociedade. O envelhecimento da população constitui uma outra dimensão social afetada, principalmente pelos elevados custos de saúde que demanda, agora agravada em decorrência da sustentabilidade das finanças públicas. Segundo Hubert *et al.* (2010), os cuidados com a saúde, nos países integrantes da União Europeia (EU), variam entre 5% e 13% do seu Produto Interno Bruto (PIB), com a perspectiva de aumento de 4% por volta de 2050. A maior parte do aumento projetado nas despesas públicas tem a ver com a saúde no longo prazo. Em 2006, 20 milhões de europeus trabalhavam no sector de serviços sociais e de saúde. Por outro lado, a luta contra a mudança climática pressionará adicionalmente no sentido das mudanças sociais. As respostas governamentais à crise têm envolvido maiores pacotes de estímulos fiscais, que se confrontam com as restrições de orçamento, afetando severamente as finanças públicas. Com isso, os deficits alcançam, em média, 7% do PIB, elevando os níveis de débito em 15 pontos percentuais em apenas dois anos. O orçamento social já representa, em média, 27% do PIB na EU. É, portanto, desse contexto de dificuldades crescentes que emerge a Inovação Social como forma de prover novas soluções para as prementes demandas sociais, mediante modelos inovadores na prestação de serviços públicos.

Franz *et al.* (2011, p. 15), numa introdução ao livro *Challenge social innovation* (Franz *et al.*, 2012), cuja estrutura e conhecimentos decorreram principalmente da Conferência realizada em Viena, em setembro de 2011, põem em relevo o trecho abaixo, extraído da Declaração de Viena:

“As pistas da pesquisa internacional sobre inovação demonstram que o paradigma orientado para a tecnologia – desenvolvido pela sociedade industrial – não cobre a ampla faixa de inovações indispensáveis na transição da sociedade industrial para aquela baseada no conhecimento e nos serviços: tais mudanças sociais fundamentais requerem a inclusão de inovações sociais numa **mudança de paradigma do sistema de inovação.**”

Esta nova mudança de paradigma do sistema de inovação, segundo os autores, caracteriza-se, sobretudo, pela abertura do processo de inovação à sociedade, do qual participam como atores igualmente relevantes - ao lado de empresas, universidades e institutos de pesquisa – cidadãos e consumidores, facto que tem dado lugar à emergência de novos conceitos e termos, a exemplo de inovação aberta, integração do consumidor e rede de comunicação, e que tem contribuído para transformar a inovação num fenómeno social geral, cada vez mais influente em todos os aspetos da vida social. Não obstante isso, a Inovação Social tem permanecido ignorada como um fenómeno independente na pesquisa socioeconómica focada na inovação. Essa pouca atenção dada à Inovação Social explica a quase inexistência na literatura de uma definição mais precisa para o termo, levando os autores a citar Pol e Ville (2009), para os quais a “Inovação Social é um termo do qual quase todos gostam, mas ninguém está perfeitamente seguro do que significa”.

Pol e Ville (2009), ante o facto de que alguns analistas consideram a Inovação Social não mais do que “uma expressão do momento ou uma moda passageira”, demasiadamente vaga para ser proveitosamente aplicada pelo mundo académico, realizaram estudo no sentido de chegar a uma possível definição para o termo, demonstrando ao final que, quando destilado o seu significado empírico, a Inovação Social passa a ter grande importância. Esta posição dos autores é compartilhada por alguns cientistas sociais que atribuem valor significativo ao conceito, dado que nele identificam um tipo crítico de inovação. Afirmando ser a inovação uma nova ideia, julgam poderem as inovações afetar uma ou mais dimensões sociais, citando como exemplo a Internet, com apoio na qual surgiram novas oportunidades de negócio para muitas pessoas, além de possibilitar novas formas de comunicação entre amigos e familiares. Sendo o objetivo das inovações, no campo dos negócios, gerar lucros, sejam elas tecnológicas (com geração de novos e/ou melhorados produtos e processos) ou organizacionais (com mudanças de estratégias, estruturas ou rotinas), contribuem igualmente para a melhoria do desempenho das empresas. Contudo beneficiam não apenas os consumidores da empresa inovadora, mas também a concorrência, vez que lhe produzem benefícios, via os denominados *innovation spillovers* (vazamentos de conhecimento e de tecnologia), os quais consistem em efeitos colaterais das inovações empreendidas que vão ser igualmente apropriados sem custos por concorrentes.

De acordo com Pol e Ville (2009), o poder da noção de Inovação Social reside precisamente no facto de que tanto reflete quanto evoca uma mudança de perceção sobre a maneira como ela beneficia as pessoas, considerando estes autores ser metodologicamente inadequado misturar os dois conjuntos de inovações: o das inovações sociais com o das inovações nos negócios. Consideram ainda que os economistas têm dado pouca atenção ao impacto social produzido pelas inovações nos negócios, abrindo uma exceção para Simon Kuznets (1974), o qual estabelece uma separação entre as consequências económicas e não económicas decorrentes das inovações tecnológicas. Para este autor, as primeiras giram em torno de sua contribuição para uma maior produtividade e para um consumo mais amplo, enquanto as segundas ele as considera em três grupos de ajustamento: das mudanças institucionais, determinadas pela necessidade de mudança dos antigos canais institucionais face à sua inadequação às novas tecnologias, o que envolve uma série de inovações legais e sociais, razão por que julga serem as inovações sociais induzidas pelas inovações nos negócios; dos efeitos disruptivos e do esgotamento do meio ambiente. Percebendo a dificuldade na formulação de uma definição explícita para a Inovação Social, Pol e Ville (2009) consideram-na uma sobreposição de significados, tais como mudança institucional, propósitos sociais e bem público, pelo que evidenciam girarem as definições existentes, em termos gerais, em torno de novas ideias conducentes a uma “melhoria do bem-estar humano”. Assim, admitem poder receber uma inovação a designação de *Inovação Social* desde que a nova ideia nela implícita apresente o potencial de melhorar a qualidade ou quantidade de vida. Como tais são consideradas, dentre as tantas existentes que bem se enquadram nesta definição, as inovações que resultem, por exemplo, numa melhor educação, numa melhor qualidade ambiental ou numa expectativa de vida mais ampla.

Atualmente a União Europeia (EU), segundo o BEPA (2010) - agência vinculada à Comissão Europeia que congrega consultores de política -, está ocupada em nova estratégia de crescimento, visando a uma Europa que, em 2020, apresente desempenho mais competente, sustentável e inclusivo. Nesse esforço, as questões sociais têm recebido tratamento prioritário, inspirado pelas lições aprendidas tanto com a Estratégia de Lisboa para o Crescimento e Emprego, quanto com a crise financeira, reveladoras de estruturas frágeis e de uma nova visão da dimensão social europeia, respeitantes ao emprego, pobreza e promoção do bem-estar. Dessas lições emerge a crença de que, para



a redução da pobreza e a promoção do crescimento e do bem-estar, o simples crescimento económico não basta. Faz-se necessária, igualmente, uma ampla mobilização da sociedade nesse processo de recuperação e avanço social. O BEPA acredita que, frente às fortes restrições orçamentais da EU, a Inovação Social surge como uma forma efetiva de resposta aos desafios sociais via mobilização da criatividade das pessoas, com o potencial de desenvolver soluções e fazer melhor uso de recursos escassos, assim como de promover uma sociedade inovadora e do conhecimento. A crise global fez com que as necessidades sociais se tornassem mais prementes, provocando ou suscitando preocupações com a emergência de fortes desafios tais como o desemprego, o envelhecimento da população, cuidados com a saúde e a mudança climática. Contudo entende o BEPA que os desafios sociais são também oportunidades, na medida em que oferecem oportunidades económicas e sociais. Os formuladores de políticas têm buscado encorajar a Inovação Social, esforçando-se por atingir um triplo triunfo: (1) provisão de serviços, para a sociedade e indivíduos, que sejam de alta qualidade, proveitosos e acessíveis aos usuários e que agreguem valor a sua vida quotidiana; (2) provisão, pelo governo, desses serviços, tornando-a mais sustentável no longo prazo; e (3) criação, pela indústria, de novas oportunidades de negócio e de novo empreendedorismo. Discutida hoje em âmbito internacional, a Inovação Social mobiliza a OECD e, em termos de nível político mais elevado, países como os Estados Unidos da América, Canadá e a Austrália. Contudo são as práticas desenvolvidas na Europa que se constituem em exemplo a seguir, pelo que lhe tem sido atribuído papel de liderança no processo evolutivo da Inovação Social. Sendo ela própria uma inovadora construção política, a EU tem sido fértil no desenvolvimento de programas e políticas que têm fortalecido atores no atendimento das necessidades sociais, assim como tem desenvolvido novas formas interativas na configuração e disponibilidade de políticas.

Os inovadores sociais, como apontam análises e avaliações de programas da EU, frequentemente se deparam com barreiras ao desenvolvimento e integração da Inovação Social, que vão desde da tradicional aversão à assunção de risco às cautelosas culturas organizacionais das administrações, aos sistemas fechados - carentes de consciência mútua, comunicação, rede de contatos e confiança -, capacidades fragmentadas (recursos, infraestruturas e intermediários) e habilidades (treinamento, ferramentas de *design*, monitoramento, validação e avaliação). Dada a inadequação dos sistemas financeiros europeus em prover apoio à Inovação Social, questões vinculadas a

financiamento, governança, habilidades e mensuração são as mais comumente levantadas. Conforme o BEPA (2010), identificam-se barreiras à Inovação Social segundo três diferentes abordagens - a da demanda social, a dos desafios sociais e a da mudança sistémica -, todas a serem consideradas numa definição de Inovação Social. A primeira abordagem exige esquemas e ações dirigidos à criação de condições estruturais de suporte ao desenvolvimento de inovações, não apoiadas pelo estado ou mecanismos de mercado. Já a dos desafios sociais conduz a uma reflexão mais profunda sobre a distinção entre o que é social e o que é económico, questionando problemas fundamentais, como sustentabilidade, justiça intergeracional e o próprio significado de crescimento e bem-estar. Quanto à abordagem sistémica a questões de Inovação Social, tem a ver com as formas segundo as quais o tradicional estado do bem-estar social tem sido concebido e adaptado até agora, considerando-se a aprendizagem social e o envolvimento, autonomia e participação dos cidadãos. Há sugestões quanto à melhoria da governança da Inovação Social, financiamento, implementação e pesquisa, com possibilidade de implementação imediata de algumas, enquanto outras ficariam na dependência de negociação. O presidente da Comissão Europeia, Manuel Barroso, assim se pronuncia sobre a Inovação Social:

“Creio que, na atual desordem económica, em que a crise financeira já teve graves consequências sobre o emprego e os orçamentos públicos, temos de mobilizar todas as nossas forças para suavizar os impactos negativos nas populações mais vulneráveis. A Inovação Social não é uma panaceia, mas, se encorajada e valorizada, pode trazer soluções imediatas para as prementes questões sociais com que são confrontados os cidadãos. No longo prazo, vejo a Inovação Social como parte de uma nova cultura de empoderamento que estamos tentando promover com uma série de nossas iniciativas, começando com a Agenda Social Renovada.” (BEPA, 2010, p. 14)

Abordando o contexto da Inovação Social, Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) referem-se às razões por que, na última década, a Inovação Social deslocou-se para o primeiro plano. Apontam como principal razão o facto de que as estruturas e políticas existentes constataram ser impossível superar algumas das questões mais prementes dos

tempos atuais - a exemplo da mudança climática, da epidemia mundial de doenças crônicas e das vastas desigualdades -, posto que as ferramentas clássicas de política de governo, de um lado, e as soluções de mercado, de outro, revelaram-se inadequadas para tanto. Carente de incentivos e de modelos apropriados, o mercado falhou em dar solução a muitas dessas questões, enquanto o governo, deficientemente preparado para lidar com problemas complexos que transcendem setores e nações, igualmente tem falhado. Da sociedade civil - desprovida de capital, habilidades e recursos -, ainda que com ideias promissoras para atuar, não se podia esperar muito.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) chamam a atenção para a dissociação entre as estruturas e instituições existentes e o que é atualmente demandado, com novos paradigmas prosperando em áreas onde as instituições se mostram mais abertas a eles e em que as forças do passado enfraquecem, evidências que apontam para a emergência de uma nova economia, caracterizada pela combinação de velhos e muitos novos elementos. Trata-se da economia social que revela aspectos bem diferenciados das economias baseadas na produção e no consumo de mercadorias, com as características chave abaixo relacionadas pelos autores:

- O uso intensivo de *networks* distribuídas para apoiar e gerir relações, ajudadas por banda larga, telefonia móvel e outros meios de comunicação.
- Fronteiras indistintas entre produção e consumo.
- Ênfase na colaboração e nas interações repetidas, cuidado e manutenção ao invés de consumo isolado.
- Um papel forte para valores e missões.

Os autores evidenciam o facto de o campo tecnológico ter propiciado a difusão de *networks*, a criação de estruturas globais de apoio à informação e as ferramentas de redes sociais e de, por outro lado, cultura e valores terem contribuído para dar uma ênfase crescente à dimensão humana, priorizar pessoas, conceder voz democrática e para dar partida com as pessoas e as relações em vez de sistemas e estruturas. Essa nova economia, segundo eles, lida com complexidade e não com padronização e

simplificação impostas pelo centro, mas com distribuição de complexidade às margens: aos gestores locais e trabalhadores no chão-da-fábrica, assim como aos próprios consumidores, os quais passam a avançar para uma posição de atores mais ativos no processo produtivo.

### 2.3.2 O conceito de Inovação Social (IS)

Remonta a Max Weber, conforme Hubert *et al.* (2010), a literatura académica sobre Inovação Social, o qual definia a relação entre a ordem social e a inovação pelo impacto de comportamentos na mudança social, inicialmente considerado excecional. Sustentava igualmente Durkheim, em 1893, que era importante considerar a regulação social no desenvolvimento da divisão do trabalho, a qual combinava com a mudança técnica. Entendia então a Inovação Social como sendo as inovações levadas a efeito na organização do trabalho e da sociedade. Já Schumpeter, em 1932, estabelecia, como fundamental, o papel da inovação e da mudança estrutural na organização da sociedade, bem como o papel do empreendedor como impulsor do desenvolvimento.

Bernatchez (2006), porém, atribui a Taylor (1970) e Gabor (1970) o início do uso da expressão “Inovação Social”. Para o primeiro, o termo designaria novas formas de fazer as coisas com o objetivo de responder às necessidades sociais. Já o segundo, considera-o vinculado aos instrumentos de luta visando a um novo arranjo social, podendo assumir, por exemplo, a forma de uma lei ou de uma tecnologia, em função das consequências sociais que provocariam. Cita Bernatchez (2006) também Fontan (1998) e Potter (1998), os quais se entendem em definir, de outra forma, a Inovação Social não apenas pelos seus objetivos e o carácter inovador das soluções propostas, mas também pelo seu processo. Seria a Inovação Social, portanto, o resultado da cooperação entre uma diversidade de atores, dentre os quais aqueles que vivem em situações problemáticas, demandando ações e uma mudança estável. O conceito, em decorrência do interesse crescente da parte de novos pesquisadores, assume feição complexa, em termos teóricos e concretos, passando a ser traduzido de múltiplas formas. Com Nussbaumer e Moulaert (2007), citado por Hubert *et al.* (2010), o conceito se alarga, sobretudo devido à crise financeira que passa a exigir soluções viáveis na abordagem dos desafios colocados por orçamentos em retrocesso e necessidades sociais crescentes. Para estes autores, as inovações sociais podem ter carácter macro ou micro, estrutural ou local, podendo ser introduzidas por um espírito empreendedor ou pela solidariedade,

seja para melhorar o funcionamento da organização ou para transformá-la num empreendimento social, numa empresa com objetivos sociais ou para fortalecê-la com um sistema de governança mais participativo.

De acordo com Cloutier (2003), a Inovação Social é um conceito ambíguo, vez que pode se referir a realidades diferentes segundo a dimensão de análise abordada pelo investigador. Considera quatro grandes dimensões de análise: (1) a natureza da Inovação Social (forma, carácter inovador e o objetivo geral perseguido); (2) o objetivo das mudanças; (3) o processo de criação e de colocação em prática; e (4) os resultados alcançados. De modo geral, entende a Inovação Social como “uma resposta nova a uma situação social julgada insatisfatória, situação suscetível de manifestar-se em todos os sectores da sociedade”, visando a desenvolver os indivíduos, o território onde vivem ou as empresas. Pode ser de ordem processual, organizacional ou institucional. Já Mulgan (2006) afirma que a Inovação Social diz respeito a:

“... serviços e atividades inovadoras que são motivados pelo objetivo de atender à necessidade social e que são predominantemente difundidos através de organizações cujos propósitos primários são sociais.” (Mulgan, 2006, p. 146)

Este conceito, de certa forma, contrapõe-se ao da inovação comercial, considerada pelo autor como motivada, geralmente, pela maximização do lucro e difundida pelas organizações focadas, sobretudo, nessa maximização do lucro. Admite, porém, os casos limite, desenvolvidos a partir de organizações sociais, a exemplo do ensino à distância, mas vindo, posteriormente, a ser adotados por empresas. Mulgan *et al.* (2007) prefere uma definição mais simples para a Inovação Social - “novas ideias que funcionam” -, diferenciando inovação da simples melhoria, que implica apenas uma mudança incremental, assim como de criatividade e invenção, de importância vital para a inovação, mas omitindo o trabalho duro da implementação e difusão, que converte ideias promissoras em algo útil. No caso específico, a Inovação Social parte de novas ideias que funcionam no atendimento a objetivos sociais.

Conforme Hubert *et al.* (2010, p. 24), são inovações sociais:

“... as inovações que são sociais tanto nos seus fins quanto nos seus meios. Especificamente, definimos as inovações sociais como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente atendem às necessidades sociais (mais efetivamente que as alternativas) e criam novas relações sociais ou colaborações. São inovações que são não apenas boas para a sociedade, mas que também aumentam a capacidade de agir da sociedade.”

Na Inovação Social, verifica-se a combinação do termo “inovação” - capacidade de criação e implementação de novas ideias comprovadamente geradoras de valor – com o termo “social”, relativo à espécie de valor que se espera seja gerado pela inovação, mas **menos vinculado ao lucro e mais a questões, como qualidade de vida, solidariedade e bem-estar**. O conceito tem a ver, pois, com o “*desenvolvimento de soluções inovadoras e de novas formas de organização e interações para lidar com as questões sociais*”, como enfatiza Hubert *et al.* (2010, p. 25).

Rosenberg *et al.* (2009) consideram a Inovação Social um campo emergente da investigação, pelo que não há uma definição comumente aceita, levando profissionais e académicos a se envolverem em vigorosas discussões sobre definições e termos a serem utilizados. Citam Yeung (2007, p. 3), que assim se expressa sobre esta questão:

“Desenvolver uma definição para Inovação Social que funcione, não é um esforço fácil ... A emergência, relativamente recente, do termo tem resultado em pouco consenso sobre o tópico (e o conceito) é frequentemente usado de forma intercambiável com um número de ideias diferentes, incluindo, mas não limitado, ao empreendedorismo social, empresa social e impacto social.”

De acordo com Goldenberg (2004, p.1, citado por Goldenberg *et al.*), a Inovação Social é definida como “*o desenvolvimento e aplicação de catividades novas ou melhoradas, iniciativas, serviços, processos ou produtos concebidos para abordar desafios sociais e económicos enfrentados por indivíduos e comunidades*”. Mesmo interessado basicamente nas organizações sem fins lucrativos, Goldenberg leva em conta, a partir de sua própria definição, o envolvimento do sector privado. Contudo, em Goldenberg

(2004, p. 18), chega a admitir que “*as três esferas – governo, sector privado e voluntariado – deveriam interagir produtivamente e, em equilíbrio adequado, produzir e manter a economia, o sistema social e o meio ambiente físico saudáveis e sustentáveis*”.

Assim entende a Inovação Social o CRISES – *Centre de recherche sur les innovations sociales*, organização interuniversitária que estuda e analisa principalmente as inovações e transformações sociais, com sede em Québec (Canadá):

“... Inovação Social, queremos dizer novas formas organizacionais e institucionais, novos meios de fazer as coisas, novas práticas sociais, novos mecanismos, novas abordagens e novos conceitos que provocam realizações e melhorias concretas.”

Westley (2009, citado por Rosenberg *et al.*, 2009), do *SiG Waterloo*, entidade canadense que aborda desafios sociais e ecológicos pela criação de uma cultura de Inovação Social contínua, conceitua a Inovação Social como sendo:

“um processo complexo de introdução de produtos, processos ou programas que muda profundamente as rotinas básicas, fluxos de recurso e autoridade ou crenças do sistema social em que se originam. Tais inovações sociais bem-sucedidas têm durabilidade e amplo impacto”.

Espelhando-se no filósofo alemão Arthur Schopenhauer, Mulgan (2006) destaca que muitas coisas, hoje aceitas como verdadeiras na vida social, partiram de uma inovação radical, frequentemente rejeitada no seu início:

“Toda verdade passa por três estágios. Primeiro, é ridicularizada. Segundo, é violentamente contraposta. Terceiro, é aceita como sendo óbvia.” (Schopenhauer, citado por Mulgan, 2006, p. 145)

Em reforço a esse aspeto, evidencia a reduzida crença das pessoas comuns, observada há um século atrás, na possibilidade de desenvolvimento de automóveis de alta

velocidade; de um serviço nacional de saúde abundantemente disponível, visto como algo absurdo e utópico; do conceito de “jardim-de-infância”, à época considerado revolucionário; de liberação do voto feminino. Nesse período de tempo, porém, tais inovações evoluíram das margens para a corrente principal. Coube à sociedade civil fornecer o maior ímpeto no desenvolvimento das inovações sociais. No século XIX, a grande agitação da industrialização e da urbanização se deu *pari passu* com a extraordinária emergência de inovações e empreendimentos sociais: ajuda mútua, microcrédito, sociedades de construção, cooperativas, sindicatos de trabalhadores, clubes de leitura e iniciativas, tomadas por líderes empresariais dedicados a ações filantrópicas, na concepção de modelos de cidades e de escolas. Na Grã Bretanha do século XIX e princípio do século XX, a sociedade civil, de forma pioneira, empreendeu os mais novos e influentes modelos de assistência à criança, habitação, desenvolvimento comunitário e assistência social. Apenas em tempos mais à frente, passaram os governos a assumir a liderança na condução das inovações sociais. Nos anos subsequentes a 1945, os governos democráticos desenvolveram estados de bem-estar social, sistemas de educação e instituições de crédito de apoio a agricultores e redes de educação adulta. Na época, muitos passaram a ver as organizações cívicas e de caridade como paroquiais, paternalistas e ineficientes no atendimento às necessidades sociais, independentemente de escala (Mulgan, 2006).

As evidências apontam para uma aceleração, no presente século, do ritmo da Inovação Social, sobretudo pelo fluxo crescente de recursos financeiros dirigidos à sociedade civil e às ONGs, de modo jamais observado. A manufatura nos países desenvolvidos e, em menor grau, naqueles em desenvolvimento, vem cedendo espaços económicos aos serviços. Ao longo dos próximos vinte anos, espera-se sejam maiores os níveis de crescimento nos sectores da saúde e da educação, já correntemente com percentuais do PIB superiores aos exibidos pelos sectores de automóveis, telecomunicações e aço. Os sectores sociais em expansão estão representados, conforme Mulgan (2006), pelas organizações comerciais, públicas e de voluntariado, voltadas para a prestação de serviços. Nessa prestação de serviços, as políticas públicas desempenham um papel chave, tendo os consumidores como cocriadores de valor em conjunto com os produtores. Assim, os tradicionais modelos de inovação de negócio tornam-se de uso limitado, apontando para o facto de que, nas poucas décadas seguintes, a maior parte das inovações importantes estará seguindo mais padrões de Inovação Social que os



desenvolvidos, por exemplos, nos sectores de tecnologia da informação ou seguro. O autor aponta alguns campos em que existem graves déficits de inovação:

- **Envelhecimento das populações**, demandando novas formas na organização de pensões, assistência, apoio mútuo, habitação, desenho urbano, mobilidade e novos métodos de dar respostas ao isolamento.
- **A crescente diversidade de países e cidades**, exigindo formas inovadoras de organização do ensino, treinamento linguístico e habitação, para evitar riscos de conflito e mútuo ressentimento.
- **O avanço de incidência de doenças crónicas**, como artrite, depressão e diabete. Algumas doenças historicamente agudas - como o câncer e as do coração – estão se tornando crónicas, com o amplo reconhecimento de que as soluções chave terão mais a ver com a organização social que a com a provisão médica.
- **Problemas comportamentais**, muitos dos quais resultam, parcialmente, da abundância, estão piorando. Incluem-se a obesidade, a má dieta e a inatividade, assim como a dependência do álcool, drogas e jogo. Nenhum desses é facilmente abordado pelos modelos tradicionais.
- **Dificuldade de transição à idade adulta**, havendo a grande necessidade de ajudar os jovens a buscar, com êxito, o caminho para carreiras, relações e estilos de vida estáveis.
- **Crime e punição**, em alguns países (inclusive no Reino Unido), mostram uma nova tendência em que a maioria dos criminosos condenados reincide dentro de dois anos após a saída da prisão, apontando para um evidente padrão de insucesso.
- **O descompasso entre o crescimento do PIB e a felicidade estagnante**, com o bem-estar real declinante.

- **Os desafios evidentes que envolvem a mudança climática**, exigindo formas de reorganização de cidades, sistemas de transporte e habitação para, dramaticamente, reduzir as emissões de carbono, e de adaptação à mudança climática que já pode ser irreversível.

Analisando as características do processo da Inovação Social a partir do seu objetivo geral – a solução dos problemas sociais -, Cloutier (2003) a enfoca segundo três aspetos:

- **A Inovação Social centrada no indivíduo**: as mudanças esperadas manifestam-se primeiro ao nível do indivíduo, que muda sua maneira de ver o mundo, desenvolve seu potencial e é encorajado a resolver seus problemas. É vista, pois, como uma organização social solidária visando a ajudar as pessoas a reapropriar-se do poder sobre o fluxo da própria vida, isto é, a adquirir autonomia, permitindo-lhes reorganizar a existência.
- **A Inovação Social orientada para o meio**: reconhece-se pelas consequências sociais positivas que acarreta, isto é, pelas mudanças positivas produzidas num determinado território, contribuindo para resolver e prevenir os problemas sociais e económicos e melhorar a qualidade de vida. Seu processo de criação e implementação deve, igualmente, responder a certas exigências, com a solução apresentada sendo produzida, sobretudo, pela cooperação de autores diversos, dentre os quais se encontram os usuários.
- **A Inovação Social nas empresas**: centra-se na satisfação das necessidades dos empregados com vistas a melhorar a produtividade das empresas, instrumentalizada por uma nova organização do trabalho e dirigida ao crescimento da capacidade de inovação e da produtividade. Dessa forma, diz respeito a um novo arranjo social favorecendo, no seio das empresas, as relações de troca criativas de conhecimento e de inovações tecnológicas.

Enfocando a inovação no desenvolvimento económico e o desenvolvimento social, Lévesque (in Klein, Harrisson *et al*, 2010, pp. 43-44), destaca o interesse crescente de pesquisadores e atores sociais pelas inovações, levantando a hipótese de que as

inovações não são apenas centrais no novo paradigma social emergente, mas também partes envolvidas nas grandes transformações em curso. Portanto as inovações passariam a funcionar como uma das principais vias a partir das quais as sociedades e suas economias são refeitas, algo na linha de pensamento de Schumpeter ao referir-se às “destruições criativas”. Articulando as inovações com o empreendedor, o economista austríaco propôs uma tipologia (novo produto, novo processo, novo mercado, nova fonte de matérias primas) que cria uma abertura para as inovações sociais, mediante novas formas de fazer ou de organização. Lévesque vê a renovação da pesquisa, quanto às inovações e o desenvolvimento económico, sendo realizada, em primeiro lugar, a partir dos estudos sócio-históricos da ciência e da tecnologia, seguida dos estudos económicos sobre a empresa, os ambientes e os países inovadores. Considera que, nos dois casos, dá-se menos atenção às inovações sociais que às tecnológicas, ainda que as dimensões sociais destas últimas serão cada vez mais levadas em conta pelos pesquisadores.

Cresce o interesse pela economia social, sobretudo no Canadá, onde desempenha um papel significativo no bem-estar social dos canadenses, facto que se reflecte nas discussões inseridas na literatura sobre a Inovação Social. Goldenberg (2004, p. 12) expressa que a economia social inclui quase tudo do que é comumente referido como sector sem fins lucrativos, aí incluídas as organizações não-governamentais e de voluntariado, as organizações comunitárias de desenvolvimento económico e as cooperativas. Como características chave, essas organizações mostram ênfase no serviço a membros e à comunidade mais ampla e não à geração de lucros e renda; a justa divisão de excedentes e rendas; a participação ativa da comunidade nessa divisão de excedentes e rendas, assim como nas operações conduzidas pelas organizações. O Governo do Canadá, ao reconhecer o sector, financiou-o em 2004 com o considerável volume de recursos de 132 milhões de dólares, demonstrando, na prática, a importância e o seu interesse pelo sector, dados os impactos positivos na sociedade canadense.

Como se depreende do anteriormente exposto, observa-se que há representantes da literatura focada na Inovação Social que admitem a sua prática nas empresas, sobretudo como estratégia de negócios. Essa é uma posição defendida não apenas por pesquisadores, mas igualmente por CEOs de grandes multinacionais, a exemplo de

Patrick Cescau, da UNILEVER (uma das multinacionais líderes na distribuição de bens de consumo, com operações em cerca de 100 países e vendas em mais de 150). Em discurso dirigido a alunos do INSEAD (França), em maio de 2007, cujo tema versou sobre “Além da Responsabilidade Corporativa: a Inovação Social e o desenvolvimento sustentável como propulsores do crescimento do negócio”, evidenciou a sua compreensão sobre o conceito de Inovação Social: “a descoberta de novos produtos e serviços que atendam não apenas às *necessidades funcionais* dos consumidores por alimentos e vestuário, mas também a suas amplas *aspirações enquanto cidadãos*.”

A seguir, no **Quadro 2.10**, apresenta-se lista das principais definições de Inovação Social, extraída de tabela desenvolvida por Michelini (2012) em que se indicam as fontes, o ano de emissão e os conteúdos conceptuais:

#### **Quadro 2.10 – Inovação Social: principais definições**

Fonte	Ano	Definição
SIE - Social Innovation Europe	2012	Inovações sociais são novas ideias, instituições ou formas de trabalho que atendem necessidades sociais mais efetivamente (do que abordagens existentes).
OECD	2010	A inovação social lida com a melhoria do bem-estar das pessoas e da comunidade através do emprego, consumo e participação, sendo seu exposto propósito prover soluções para problema individual e da comunidade.
CII-ITC CESD	2010	A inovação sustentável e de inclusão preocupa-se com inovações que agreguem valor ao negócio, consumidores, meio ambiente e à sociedade.
Pol & Ville	2009	Uma inovação é considerada inovação social se a nova ideia nela implícita tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.
Bisgaard	2009	Novos produtos, serviços, modelos de negócio, processos, canais de distribuição etc capazes de darem solução aos desafios globais relativos tanto às questões ambientais quanto aos problemas sociais.
Phills <i>et al.</i>	2008	Uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente e sustentável do que as soluções existentes e para as quais o valor criado resulta primeiramente para a sociedade, como um todo, e não para particulares.
Mulgan	2006	Inovações sociais são novas ideias que funcionam no atendimento de objetivos sociais.
Mulgan <i>et al.</i>	2007	São atividades e serviços inovadores motivados pelo objetivo de atender à necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos através de organizações cujos propósitos básicos são sociais.
Christensen <i>et al.</i>	2006	Inovação social é o subconjunto de inovações disruptivas cujo objetivo principal é a mudança social.
Little	2006	Inovação social é o uso de fatores sociais, ambientais ou de sustentabilidade para criar novas formas de trabalho, novos produtos, serviços e processos e novo espaço de mercado
Fonte: adaptado de MICHELINI, L. (2012). <i>Social innovation and new business models: creating shared value in low-income markets</i> . New York: Springer Heidelberg.		

### 2.3.3 Categorização da Inovação Social

Constatando ser crescente e especialmente fragmentada a literatura enfocando a Inovação Social, Rüede e Lurtz (2012) consideram a importância de categorizar-se o seu campo de conhecimento. Assim, com apoio em sistemática metodologia de revisão de literatura conceitual, os autores revisaram livros e artigos, chegando ao agrupamento de sete categorias coerentes de tipificação da Inovação Social, todas associadas a uma compreensão distinta deste conceito. Destacam que, ainda que as discussões e publicações remontem a décadas, é nos anos recentes que se intensificam, com universidades estabelecendo centros de pesquisa sobre o tema, a exemplo do INSEAD e da Stanford, assim como fundações e centros privados (como *Young Foundation*, *Centre for Social Innovation Toronto*, *Center for Social Innovation Vienna*) e também instituições governamentais nos Estados Unidos e na Europa. Mesmo assim, não se verifica ainda um entendimento consensual da expressão Inovação Social. Os autores citam, a título de exemplo, algumas definições de destacados estudiosos do tema, em que a Inovação Social é tida como: “novas ideias que funcionam para atender necessidades não atendidas e para melhorar a vida das pessoas” (Mulgan *et al.*, 2007, p. 7); “mudanças em estrutura e organização” (Simms, 2006, p. 388). Contudo observam que, de acordo com os diferentes campos de pesquisa, ocorrem variadas e superpostas definições, citando Pol & Ville (2009): “é um segredo aberto que a expressão Inovação Social é usada de várias e superpostas maneiras em diferentes disciplinas”. Esta complexidade torna-se maior quando se verifica a ampla variedade de fontes de produção de trabalhos sobre o tema, variando dos trabalhos aplicados orientados para a prática às contribuições teóricas acadêmicas, conduzindo a um incoerente campo de conhecimento e a um conceito carente de clareza, assim comprometendo a sua validade e avanço e dificultando a alocação de recursos a sua pesquisa. Os autores mencionam o trabalho de Dedijer (1984), submetido à UNCSTD (*United Nations Conference on Science and Technology for the Development*), na busca de categorizar os diferentes entendimentos e significados do conceito, trabalho em que este autor diferenciou três tipos de definições para a Inovação Social:

- 1) Definição do “que é”: algo novo, como uma lei, uma organização, uma rede social, uma profissão ou treinamento que lhe é dirigido, um valor, uma norma e um código de conduta, um papel, um

padrão ou comportamento, um sistema de inteligência, padrões de incentivos, tipos de empreendedorismo e a combinação disso.

- 2) Definição “de quem pode fazê-la”: legisladores, administradores, formuladores de política, empreendedores, gestores, planejadores, educadores, engenheiros, líderes de associações, cientistas.
- 3) Definição “de como poder ser feita”: importado *versus* criado; tentativa e erro *versus* pesquisa sistemática.

Destacam Rüede e Lurtz (2012) que Zapf (1987, 1991), mais preocupado com o conteúdo da Inovação Social que com o estilo de definição, detetou sete diferentes abordagens, parcialmente superpostas, em que é tratada como:

- 1) ... reestruturação de organizações ou relações;
- 2) ... novos serviços oferecidos (comparados com novos bens);
- 3) ... tecnologias usadas para resolver problemas sociais;
- 4) ... a inclusão das pessoas envolvidas no processo de inovação;
- 5) ... maiores inovações políticas (comparadas com a decisão e as reformas políticas regulares);
- 6) ... mudança de padrões da estrutura de bens e serviços numa economia;
- 7) ... novos estilos de vida expressando valores e aspirações de *status* de um indivíduo, observáveis através de mudanças em seus gastos de recursos.

Servindo-se de indicadores - tais como a similaridade de definições de Inovação Social, referências aos mesmos artigos, e publicação em fontes científicas relacionadas -, Rüede & Lurtz (2012) chegaram à definição das seguintes categorias preliminares, em que a Inovação Social é entendida como:

- 1) “... fazer algo bom na/para a sociedade”
- 2) “... mudar práticas e/ou estruturas sociais”
- 3) “... contribuir para o desenvolvimento urbano e comunitário”
- 4) “... reorganizar processos de trabalho”
- 5) “... imbuir as inovações tecnológicas de sentido e relevância

culturais”

6) “... fazer mudanças na área do trabalho social”

7) “... inovar por meio da conectividade social”

Rüede e Lurtz (2012) esclarecem que há, dentre os representantes das sete categorias destacadas acima, os que admitem a possibilidade de existirem inovações sociais comportando a busca de lucro e outros que são céticos quanto a esta possibilidade. No conjunto, o que todos esses representantes das diversas categorias de Inovação Social estabelecem é que o equilíbrio deve inclinar-se para o benefício social mais do que para o privado. Estes autores, com apoio em outros pesquisadores, afirmam que, frequentemente, empreendedores sociais desenvolvem soluções inovadoras para superar falhas de mercado (Kacou, 2011; Murray *et al.*, 2010; Saul, 2011), tais como: o desenvolvimento de produtos *fair trade* (comércio justo) e operações de microcrédito, promovendo a criação ou garantia de acesso a mercados com o objetivo de dar solução a problemas sociais (Phills *et al.*, 2008); o entendimento da Inovação Social como um conceito holístico, assim incluindo também as empresas estabelecidas (Kanter, 1999); a constatação de que desafios, antes considerados como questões vinculadas ao setor social, passam a ser vistos como necessidades comunitárias, gerando oportunidade para soluções de negócio (Saul, 2011); as inovações sociais em países não ocidentais, como integrantes de abordagens da “base da pirâmide”, envolvendo abordagem inclusiva com enfoque económico para atender a necessidades e capacidades de populações de baixa renda (Borger *et al.*, 2010; Kacou, 2011).

#### 2.3.4 Evolução da Literatura sobre a Inovação Social

Apresenta-se altamente diversificada a literatura sobre a Inovação Social, com um conjunto de abordagens de pesquisa interdisciplinar englobando uma grande variedade de termos e conceitos pertinentes ao tema, assim como as questões e descobertas mais frequentes. Essa literatura diz respeito, sobretudo, aos seguintes sectores: de organizações sem fins lucrativos (incluindo atividades de empreendedorismo e empresas sociais) e economia social; de atividades com fins lucrativos; de finanças sociais e capital social; e de tendências e desenvolvimentos de âmbito internacional.

Como visto anteriormente, Cloutier (2003) analisa, com apoio em diversos autores, as características do processo da Inovação Social a partir do seu objetivo geral – a solução dos problemas sociais. Considera-as segundo três níveis básicos de análise da Inovação Social: centrada no indivíduo, orientada para o meio e como praticada nas empresas

Procurou Cloutier (2003), com o objetivo de destacar as dimensões de análise da Inovação Social e as suas características específicas, catalogar e examinar os estudos que apresentam, de forma implícita ou explícita, conceitos que lhe são pertinentes, agrupando esses estudos segundo os três níveis acima referidos. Os **Quadros 2.11, 2.12 e 2.13**, adaptados de Cloutier (2003), espelham esses autores e as respectivas características por eles abordadas. Dentre as características marcantes apresentadas pelos estudiosos, desponta a visão da Inovação Social como um processo de aprendizagem que promove a aquisição de conhecimentos, a modificação de representações e uma nova aprendizagem da cooperação. Para a emergência de inovações sociais, consideram essencial a participação dos usuários no seu processo.

Trataram da Inovação Social, **centrada no indivíduo**, dentre outros autores, Chambon *et al.* (1982), Bouchard *et al.* (1999), Fontan (1998), Auclair e Lampron (1987), Lallemand (2001), Gray e Braddy (1988) e Parravano e Gretesche (2001). Quanto à Inovação Social **orientada para o meio**, no seu estudo destacaram-se autores como Gueron (1984), Dedijer (1984), Henderson (1993), Sabel (1996), Gabor (1970), Conger (1984) e King (1984). Contribuíram para o estudo da Inovação Social **nas empresas** DeBresson (1993), Brooks (1982), D'Iribarne (1985), Gordon (1989), Hall (1977), Kozlowski (1987), Dadoy (1998), Swyngedouw (1987) e Kanter (1999).



**Quadro 2.11 A Inovação Social centrada no indivíduo**

Autores	Objeto « O que? »	Processo « Como? »	Objectivos de Mudança	Objetivo geral « Por que? »
<u>Taylor (1970)</u>	Nova maneira de fazer as coisas			Responder a necessidades sociais
<u>Chombart de Lauwe (1976)</u>	Ação		Novas estruturas sociais, novas relações sociais, novos modos de decisão	Resolver problemas sociais ou responder a uma aspiração
<u>Fontan (1998)</u>	Nova maneira de fazer, novos serviços, procedimentos, produtos, novas formas de organização das relações sociais	- Pelo menos um ator - Principais atores: usuários e organizações encarregadas de representá-los		Resolver problemas sociais ou responder a uma aspiração
<u>Potters (1998)</u>	Projetos locais	Participação dos cidadãos		Integração social ao nível local
<u>Parravano &amp; Gretesche (2001)</u>	Prática, nova resposta	- Participação dos usuários - Parceria		Responder a necessidades sociais
<u>Lallemand (2001)</u>	Prática	- Participação dos usuários (segundo as etapas) - Processo de aprendizagem - Redes diversificadas de parceiros	- Representação - Comportamentos/cooperação	Resolver problemas sociais
<u>Reverzy (1981)</u>	Organizações humanas Exemplos: - Estruturas intermediárias	- Participação dos usuários	Autonomia	Resolver problemas sociais
<u>Audclair &amp; Lampron (1987)</u>	Solução nova Ex.: Abordagem integrada	- Equipa multidisciplinar (aliança) - Participação - Processo de aprendizagem	- Valorização pessoal - Motivação - Crescimento e desenvolvimento dos indivíduos - Autonomia	Resolver problemas sociais
<u>Gray &amp; Braddy (1988)</u>	Solução nova Ex.: programa não convencional de pesquisa de emprego	- Processo de apoio e aprendizagem	- Autonomia - Motivação - Novo saber, saber-ser - Saber-fazer	Resolver problemas sociais
<u>Chambon, David &amp; Devevey (1982)</u>	Solução fora das normas num dado contexto, forma de fazer, acções, práticas	- Diversidade dos atores - Participação dos usuários em todas as etapas (controlo do projecto), excepção feita à chamada população dos excluídos - Processo de aprendizagem	- Novo saber, saber-ser - Saber-fazer - Autonomia: "autogestão da vida quotidiana" - Valorização	Resolver problemas sociais
<u>Bouchard et al. (1999)</u>	Abordagem, prática, intervenção, produto fora das normas num dado contexto	- Diversidade de atores e de organizações - Os usuários são susceptíveis de participar das decisões		Bem-estar dos indivíduos e da colectividade (resolver os problemas sociais e responder às aspirações)
Fonte: adaptado de Cloutier (2003), in <i>Qu'est-ce que l'innovation sociale ?</i> , Cahier du CRISES Collection Études théoriques – no ET0314, Québec (Canada)				

**Quadro 2.12 A Inovação Social orientada para o meio**

Autores	Objeto « O que? »	Processo « Como? »	Objectivos de Mudança	Objetivo geral « Por que? »
<u>Gueron (1984)</u>	Reordenação do papel das instituições			Melhor qualidade de vida
<u>Conger (1984)</u>		- Modificação das relações sociais - Modificação da cultura		
<u>King (1984)</u>	Exemplos: - Novas atitudes - Novas instituições - Novos códigos de conduta - Novas profissões			Consequências positivas no plano social, económico e político
<u>Dedijer (1984)</u>	A mudança dos componentes culturais de um país		- Representações - Sistema de produção (tecnologia, saber-fazer, produção) - Instituições (papel das organizações, normas, regras do jogo) - Regras e crenças	Resolver os problemas económicos e sociais
<u>Gabor (1970)</u>	Exemplos: - Inovações tecnológicas - Legislações		Lutar contra: - Urbanização - Poluição - Desigualdade - Crime	Melhorar a qualidade de vida Atender a um novo equilíbrio, a um novo arranjo social
<u>Henderson (1983)</u>	Exemplos: - Métodos de análise de previsão - Tecnologias limpas - Produtos verdes - Políticas, programas			Prevenir e resolver os problemas sociais
<u>Sabel (1996)</u>	Solução original Exemplos: - Programas de reciclagem e de reinserção - Criação de empresas - Redes de recrutamento - Abrigos sociais em meio rural	- Cooperação de atores diversificados (parceria) - Participação dos usuários em todas as etapas do processo	- Desenvolvimento económico: tecnologia/saber-fazer/modificação dos papéis/normas de produção - Reduzir a emigração para os centros urbanos	Resolver os problemas económicos e sociais
Fonte: adaptado de Cloutier (2003), in <i>Qu'est-ce que l'innovation sociale?</i> , Cahier du CRISES Collection Études théoriques – no ET0314, Québec (Canadá)				

**Quadro 2.13 A Inovação Social nas empresas**

Autores	Objeto « O que? »	Processo « Como? »	Objectivos de Mudança	Objetivo geral « Por que? »
<u>DeBresson (1993)</u>	Organização do trabalho	Harmonização do sistema social e do sistema técnico		Melhoria dos meios técnicos e optimização da produtividade
<u>Gordon (1989)</u>		Organização do trabalho - Divisão do trabalho e novos modos de cooperação - Alianças estratégicas internas e externas	Criação e implementação de inovações tecnológicas	
<u>Hall (1977)</u>	Organização do trabalho	- Reestruturação das relações de poder e de dependência - Redefinição dos papéis - Questionamento dos regulamentos		Melhoria da qualidade dos serviços de saúde
<u>Dadov (1998)</u>	- Reorganização do trabalho e a administração das pessoas - Repartição do trabalho - Estrutura de coordenação - Ordenação do tempo de trabalho	- Participação activa dos empregados na criação e implementação - Processo de aprendizagem (saber, saber-ser, saber fazer)	Considerar as lógicas de acção dos indivíduos Intervenção baseada na: - Racionalidade limitada - Abordagem sócio-técnica	Satisfação das necessidades dos indivíduos para o crescimento da produtividade Consequências positivas nas condições de vida
<u>Warnotte (1985)</u>	- Reorganização do trabalho - Ordenação do tempo de trabalho - Requalificação do trabalho	- Equilíbrio trabalho/família - Realização pessoal e social - Sentimento de controlo		Bem-estar dos empregados para o crescimento da produtividade
<u>D'Tribarne (1987)</u>		- Novas formas de organização do trabalho	- Intensificação dos vínculos sociais (equipas de trabalho) - Nova divisão do trabalho - Modificação das relações de poder	Satisfação das necessidades dos indivíduos para o crescimento da produtividade
<u>Brooks (1982)</u>	Novas formas de organização do trabalho	- Participação activa dos empregados	Baseados na abordagem sócio-técnica: - Realização pessoal - Crescimento e desenvolvimento - Sentimento de controlo	Melhorar a qualidade de vida no trabalho e a produtividade
<u>Kozlowski (1987)</u>	- Reorganização do trabalho	- Crescimento e desenvolvimento - Sentimento de controlo		Melhoria da qualidade de vida no trabalho
<u>Swyngedouw (1987)</u>	- Reorganização do trabalho	- Processo de aprendizagem	- Realização pessoal - Crescimento e desenvolvimento - Sentimento de controlo (autonomia)	Melhorar a qualidade de vida no trabalho para melhorar a produtividade
Fonte: adaptado de Cloutier (2003), in <i>Qu'est-ce que l'innovation sociale ?</i> , Cahier du CRISES Collection Études théoriques – no ET0314, Québec (Canada)				

Para Nussbaumer e Moulaert (in Klein, Harrisson *et al*, 2010, p. xxx), não é novo o conceito de Inovação Social, vez que Benjamin Franklin já a evocava, considerando-a como pequenas modificações na organização das comunidades. Mencionam esses autores Max Weber, no início do século XX, ao analisar a relação entre ordem social e inovação, para quem as mudanças, ao nível das condições de vida, não são os únicos determinantes da mudança social. A possibilidade de os indivíduos introduzirem um comportamento novo, considerado “anormal”, pode ter uma influência decisiva. Quando esse comportamento se expande, torna-se um uso constitutivo da ordem estabelecida (Weber, 1995). Por outro lado, Durkheim já punha em evidência desde 1893 a importância da regulação social no desenvolvimento da divisão do trabalho que acompanha a mudança técnica. Assim, a mudança técnica não teria sentido senão num quadro de uma inovação ou de uma renovação da ordem social em que se torna relevante. Vendo a Inovação Social como uma mudança estrutural na organização da sociedade ou ao nível de formas de organização das empresas, Schumpeter (1932) ia muito além da lógica económica, apelando, em última instância, para um conjunto de sociologias (cultural, artística, económica, política) e buscando integrá-lo numa teoria social “abrangente”, capaz de permitir a análise do desenvolvimento e da inovação (Becker *et al.*, 2002).

Conforme Nussbaumer e Moulaert, acima referidos, cada autor por eles citado realiza uma leitura específica da Inovação Social: Franklin se refere a uma inovação pontual num contexto concreto; Weber e Durkheim, às transformações das relações sociais ou da organização social nas comunidades económicas e políticas; Schumpeter, às relações entre o desenvolvimento e a inovação, no âmbito da qual não considerava a inovação económica, de forte carácter tecnológico, senão como de primeira importância dentre outros tipos de inovação. Nisso via o empreendedor como um líder que introduz, no confronto com muitas contradições, inovações nas formas de organização da sociedade.

A Inovação Social, desde a década de 1970, retorna às discussões a partir, inicialmente, da França, com o debate mantido em torno da revista *Autrement*, que disponibilizava leituras sobre inovações sociais, tanto estruturais (segundo o espírito da época) quanto pontuais e localizadas (Chambon, David e Devevey, 1982). Outro movimento de retomada da Inovação Social, iniciado nos anos 1990, continua até os dias atuais. Diferentemente dos anos 70, tem carácter mais multidisciplinar, sendo conduzido por

profissionais e teóricos. Nele a Inovação Social, à feição de Schumpeter, manifesta-se através do empreendedor inovador que transforma os vínculos sociais no âmbito da empresa, tanto pela melhoria do seu funcionamento, quanto pela sua transformação em uma empresa social ou de finalidade social.

No estudo da Inovação Social, distinguem-se cinco domínios ou abordagens pertinentes a sua análise, organizados de acordo com as diferentes dimensões levantadas na literatura fundadora e contemporânea. Cabe às ciências da gestão o primeiro desses domínios, interessado na melhoria do capital social, assim permitindo um melhor funcionamento das organizações, com atenção especial aos efeitos positivos sobre a Inovação Social no sector sem fins lucrativos (Manoury, 2002). No segundo domínio, observa-se uma abordagem bidisciplinar em que se examinam as relações complexas entre o sucesso comercial e o progresso social e ambiental. Já no terceiro domínio põe-se em relevo as ciências das artes e da criatividade, mostrando-se o papel da Inovação Social na criação intelectual e social. Nessa linha de reflexão, destaca-se Mumford (2002), que concebe a Inovação Social como:

“A geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar actividades interpessoais, ou interacções sociais, para atender a um ou mais objectivos comuns. A exemplo de outras formas de inovação, a produção resultante da Inovação Social pode variar com relação a sua amplitude e impacto”. (Mumford, 2002, p. 253)

No quarto domínio, a atenção se volta para a Inovação Social no desenvolvimento territorial, com relevo para os problemas adequados às estratégias de desenvolvimento local no contexto das cidades europeias: a dispersão das competências nos diversos sectores (social, cultural, do habitat, comercial etc) da política de desenvolvimento urbano e local, a falta de integração das diversas escalas espaciais e, principalmente, a alienação das necessidades dos grupos socialmente marginalizados na sociedade urbana (Jacquier, 1991; Moulaert *et al.*, 1990 e 2002; Fontan, Klein e Lévesque, 2003; Fontan, Klein e Tremblay, 2005). Trata o quinto domínio da necessidade de redefinição das relações entre Estado, sector público e sociedade civil, com vistas à redinamização da democracia numa sociedade e economia mais complexas e mais desiguais que as observadas nos anos 1960 e 1970.

No **Quadro 2.14** abaixo, resumem-se as diversas dimensões da Inovação Social com apoio na literatura contemporânea.

**Quadro 2.14 Dimensões da Inovação Social segundo as abordagens da literatura contemporânea**

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO SOCIAL	FINALIDADE DA INICIATIVA	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS VINCULADAS À INICIATIVA	PAPEL DOS AGENTES "ESPECIAIS": LIDERANÇA, INDIVIDUAIS, CRIATIVOS	PAPEL DA DEPENDÊNCIA DE RUMO E DAS RESTRIÇÕES ESTRUTURAIS	COMO SUPERAR AS TENSÕES NORMATIVIDADE - REALIDADE?
ABORDAGENS POR DISCIPLINA					
Ciências da gestão e da organização	Melhorar a coerência da organização a fim de melhor atender a seus objectivos (lucros financeiros, trabalho ético, produtos ecológicos)	Criar um clima de troca de informação e ideias  "Horizontalizar" os sistemas de decisão e de comunicação	Os agentes inovadores individuais são "cultivados" pela organização	Reconhecimento do papel da <i>dependência de rumo</i> com relação à cultura da empresa e sua organização	Carácter tangível dos objectivos  Normalizar as relações entre elites e a comunidade da organização  Dinâmica de aprendizagem
Relações entre economia, sociedade e ambiente	Integrar as finalidades sociais e ecológicas ao plano de acção das empresas	Relações humanas no trabalho  Qualidade do trabalho e das relações sociais		Tensão entre a corrente predominante e o <i>empreendedorismo ético</i> (representado pelas tensões entre associações profissionais)	"Socializar" as relações da empresa com seu ambiente
Ciências da arte e da criatividade	Inovação social (no sentido amplo)	Processos cognitivos abertos a toda ideia  Comunicação entre indivíduos  Papel das relações e actividades interpersonais	Atenção particular atribuída às iniciativas de criação individual	Inspiração histórica da inovação social contemporânea (grandes exemplos, experiências práticas)	O papel da informação e sua assimilação pela comunidade criativa  A descoberta de restrições e de soluções  Revisão e refinamento interactivos das soluções propostas
Abordagem territorial (desenvolvimento de área integrado)	Satisfação das necessidades humanas	De acordo com as mudanças nas relações de governança	Mais foco no papel da comunidade e dos agentes sociais	Influência importante da reprodução histórica dos capitais institucionais	Pela via da governança multiescala e a criação de redes de cooperação entre agentes da comunidade
Governança e administração pública	Administração eficaz e transparente, verdadeiramente democrática	entusiasmo da hierarquia - comunicação em rede	Movimentos da sociedade civil, pessoas representativas	Transpor os rigores burocráticos	Simplificação das estruturas - avaliação regular das reestruturações
Fonte: Adaptado de Nussbaumer & Moulaert, in <i>L'Innovation Sociale: Émergence et effets sur la Transformation de Sociétés</i> (Klein, Harrison et al., 2010).					

### 2.3.5 O processo da Inovação Social

No desenvolvimento das ideias de Inovação Social, com vistas à efetiva implementação de processos inovadores para atender aos desafios sociais, não se faz um percurso linear, exigindo diferentes tipos de apoio ao longo desse caminho. O ciclo de vida da Inovação Social, dessa forma, assume considerável importância no seu processo evolutivo. Seis diferentes estágios são identificados pela pesquisa no desenvolvimento da Inovação Social, indo da percepção da necessidade de mudança à produção de mudanças sistêmicas. Hubert *et al.* (2010) faz um resumo desses estágios, aqui apresentado de forma mais sintética ainda:

- No **primeiro estágio**, verifica-se a emergência da ideia, com o diagnóstico do problema e a estruturação da questão, de forma que não apenas os sintomas são abordados, mas também suas origens.
- No **segundo estágio**, geram-se as ideias de como lidar com o problema identificado.
- No **terceiro estágio**, as ideias são testadas mediante projetos-piloto com *feedback* dos usuários e especialistas.
- No **quarto estágio**, movimenta-se do projeto-piloto para a Inovação Social, firmemente estabelecida pela identificação de aspectos legais e fiscais e de fluxos de renda para assegurar a sustentabilidade de longo prazo, seja da empresa social, NGO, instituição beneficente ou da comunidade que conduzirá a inovação avante.
- No **quinto estágio**, trata-se da difusão da Inovação Social, com resultados documentados, para um grupo mais amplo ou para outras comunidades ou países.
- No **sexto estágio**, novos modos de pensar e de fazer são inteiramente estabelecidos, envolvendo muitos elementos - como movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulamentações, dados, pesquisa e infraestruturas -

e atores de todos os sectores (público, privado, com fins ou sem fins lucrativos, informal). A título de exemplo, cita-se a redução de emissões de carbono, conduzida pelo movimento verde, apoiada por políticos e por governos, via regulamentos e regras, com o desenvolvimento de novos serviços, pesquisa, tecnologias limpas e projetos-piloto; com negócios medindo seus níveis de emissão de carbono; com a criação de produtos não agressivos ao meio-ambiente; e com mudanças de atitudes por parte dos cidadãos.

Os serviços vinculados à Comissão Europeia, na prática de promoção da Inovação Social, desenvolveram uma tipologia de instrumentos promocionais utilizados em cada estágio do seu ciclo de desenvolvimento, conforme o **Quadro 2.15** abaixo:

**Quadro 2.15 Ciclo de desenvolvimento da Inovação Social**

ESTÁGIO DO CICLO DA INOVAÇÃO	INSTRUMENTO PROMOCIONAL
Geração de novas ideias da baixo para cima e mobilização de cidadãos para a criação de emprego e a inclusão social	Pequenas doações às iniciativas locais de emprego, ONGs ou organizações de defesa de grupos desprovidos da sociedade
Desenvolvimento, teste e validação de abordagens e práticas inovadoras	Apoio de projecto a <i>stakeholders</i> e administrações públicas com vistas a sua mobilização e fortalecimento para adoptar reformas
Acumulação e consolidação de um corpo de boas práticas e histórias de sucesso a ser difundido e transferido	Contractos de serviço para a montagem de repositórios adequados de conhecimento/informação e a criação de instrumentos para sua disseminação
Possibilitar inovações sociais e mudança pela construção de vínculos e sinergias exploratórias entre sistemas desvinculados, instituições ou acções de apoio	Estimular e facilitar o estabelecimento de novas formas de parceria entre <i>stakeholders</i> chave e governos
Testes de hipóteses pela experimentação	Apoio a experiências sociais, em particular os métodos e ferramentas para a avaliação, e para ampliar aquilo de valor comprovado
Aumento de consciência; construção de capacidades e mobilização para a mudança no âmbito de administradores governamentais e decisores	Apoio a plataformas e redes de aprendizagem mútua, em particular à aprendizagem semelhante
Apoio a mudança em estruturas, organizações e sistemas institucionais	Apoio de cima para baixo para replicar, adaptar e ampliar inovações testadas que tenham uma clara vantagem sobre a prática corrente
Fonte: adaptado de Hubert (2010), in <i>Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union</i> . Bureau of European Policy Advisers (BEPA).	



### 2.3.6 Barreiras à Inovação Social

Hubert *et al.* (2010) considera que o crescimento da Inovação Social na Europa é obstaculizado pela insuficiência de conhecimento do sector, apoio limitado às atividades da sociedade civil e do empreendedorismo social, difusão insuficiente e pouca expansão de boas práticas, assim como métodos deficientes na avaliação do seu impacto. Um outro aspeto limitante tem a ver com o contexto para o desenvolvimento de inovações sociais, muito diferente através dos regimes de bem-estar dos países europeus. Enquanto nos países nórdicos tem sido bem aceita, vez que ali as inovações sociais têm contribuído para transformar comportamentos e instituições, em alguns países do Mediterrâneo, ou em novos estados membros da União Europeia, ainda se necessita de estímulo nesse sentido.

Dentre os muitos fatores que têm contribuído para atrasar o desenvolvimento das inovações sociais na Europa, podem ser destacados de forma genérica, com apoio em Hubert *et al.* (2010), os seguintes pontos:

- A dimensão chave do problema reside na área de finanças, em que os sistemas financeiros europeus se apresentam inadequados para dar suporte à Inovação Social.
- Há pouca disponibilidade de recursos dirigidos ao desenvolvimento do mercado de trabalho, quando comparada com o foco crescente no desenvolvimento de recursos financeiros para a Inovação Social. Por outro lado, verifica-se uma escassez de habilidades nos sectores relacionados com todos os estágios do ciclo de vida da inovação, em parte devida aos poucos canais desenvolvidos para a difusão de habilidades, conhecimento e experiência.
- O campo da Inovação Social permanece fragmentado dentro de silos e sistemas fechados, carente de redes mais desenvolvidas, assim como de mediadores da inovação para atuar como agentes nas conexões necessárias à alimentação e intensificação das inovações sociais.

Contudo, levando-se em conta diferentes abordagens não mutuamente exclusivas, detalham-se as barreiras abaixo:

## Segundo a abordagem da “demanda social”

Neste caso, as principais barreiras vinculam-se, geralmente, às dificuldades associadas ao acesso a finanças, capital de risco e ampliação das empresas sociais. Em última análise, a falta de fundos para os empreendedores sociais e um mercado frágil na valorização da Inovação Social decorrem do início das iniciativas que a produz, caracterizada pela limitação de tamanho e conduzida por operadores de negócios não tradicionais, portanto não reconhecidas como auto-sustentáveis/replicáveis e, conseqüentemente, não atrativas.

Ainda de acordo com essa abordagem, enfrenta-se uma série de barreiras pela falta de coordenação entre os vários atores envolvidos na Inovação Social, dentro do campo da política de coordenação e, igualmente, dentre os vários participantes responsáveis pela coordenação operacional.

Já outras barreiras dizem respeito ao fraco reconhecimento de empresas e empreendedores sociais e de sua efetiva contribuição na geração de inovações destinadas a atender a demandas sociais. Essa falta de reconhecimento está ligada tanto à dimensão legal (status do empreendedor social) quanto à dimensão cultural (a ideia de que a inovação está limitada ao campo dos negócios).

O aspeto relacionado com a questão da falta de habilidades, treinamento e desenvolvimento de habilidades voltadas para inovadores sociais, conduz não apenas a uma questão de disponibilidade de recursos humanos e de profissionalismo, mas também a um fraco reconhecimento dos inovadores sociais, enquanto integrantes de uma “profissão”. Realmente a natureza transversal da Inovação Social exige novas habilidades e currículos para a construção de vínculos entre os vários sectores, domínios de política e interesses em jogo, além de aptidão para atravessar fronteiras entre domínios tradicionalmente separados. Já existem cursos e programas para o empreendedorismo social, havendo, porém, um número reduzido dos dedicados à Inovação Social.

Por último, conforme a abordagem centrada na “demanda social”, há a barreira representada pela falta de dados sobre o sector da Inovação Social e de mensuração dos

seus impactos. Quanto ao aspeto da mensuração, Hubert *et al.* (2010) consideram não haver carência, vez que existem mensurações muito sofisticadas, com algumas provendo padrão exigente para utilização no julgamento de projetos sociais aparentemente promissores.

#### Segundo a abordagem dos “desafios sociais”

Trata-se de uma abordagem mais ampla, incluindo, pois, as mesmas barreiras anteriormente citadas, ou seja, aquelas relacionadas com aspetos de mensuração dos impactos da Inovação Social, disponibilidade de recursos financeiros, governança e educação. Tais aspetos são considerados, nesta abordagem, segundo escalas da maior magnitude. Só para ilustrar, menciona-se aqui o aspecto educacional. Para a remoção das barreiras relacionadas com este aspeto – educação e desenvolvimento de habilidades –, exige-se uma reforma mais profunda dos sistemas educacionais. Para tanto, impõem-se uma maior interdisciplinaridade, uma interação mais forte entre a pesquisa básica e a aplicada e uma maior responsabilização (*accountability*), assim como uma perceção em maior profundidade dos impactos sociais do desenvolvimento tecnológico, tanto em termos de oportunidades como de ameaças. Inserem-se igualmente nesta abordagem questões ligadas à responsabilidade social, aos impactos críticos de desenvolvimentos tecnológicos e ao repensar fundamental dos modelos de crescimento. Em suma, a educação desempenha um papel importante na provisão de habilidades indispensáveis ao enfrentamento dos desafios sociais, caracterizados, dentre outros aspetos, pela provisão insuficiente de fundos e pela falta de responsabilização. A superação destes aspetos depende basicamente da implementação de reformas estruturais.

#### Segundo a abordagem da “mudança sistémica”

Esta abordagem diz respeito à transformação da sociedade no sentido de alcançar um maior fortalecimento e participação, processo em que se observa a emergência de barreiras à Inovação Social. A primeira delas decorre da cultura administrativa ainda radicada na abordagem de cima para baixo (*top-down*), através da qual as políticas são definidas e testadas ao nível político, para depois serem aplicadas e usadas ao nível dos cidadãos. A revisão dessas políticas só se realiza caso venham a falhar.

A segunda barreira diz respeito à cultura geral que visualiza a solução para as demandas sociais como uma prerrogativa das instituições públicas, com isso atribuindo-se um papel meramente passivo aos cidadãos, *stakeholders* e usuários e não lhes permitindo envolver-se no processo de definição e planeamento das políticas sociais. O resultado disso é a falta de educação necessária à promoção de uma cidadania ativa, da consciência do papel do empoderamento, da aprendizagem mútua e da participação da reforma da sociedade.

Hubert *et al.* (2010) destacam algumas barreiras graves ao desenvolvimento e integração da Inovação Social, a partir de análises e avaliações feitas pela Comissão Europeia de programas controlados pela União Europeia:

- **Sistemas fechados** que favorecem soluções de padrão único dentro de grupos de administrações/organizações ou de sectores em que faltam consciência mútua, comunicação, integração e confiança.
- **Capacidades fragmentadas** (recursos, infraestruturas e mediadores) e **habilidades** (treinamento, ferramentas de *design*, supervisão, validação e avaliação), evitando o desenvolvimento de um rico “eco-sistema” que facilita a emergência de inovações sociais.
- Insuficiência de **financiamento** estável, contínuo e sustentável ao longo de **todos os estágios** do ciclo de inovação (piorada pela ausência de **modelos robustos de expansão** que podem atuar como pontos referenciais).

No que respeita à governança, esta abordagem da “mudança sistémica” exige uma mudança na forma como as políticas devem ser formuladas, propostas, testadas e implementadas, sendo desnecessário afirmar que a filosofia da Inovação Social enfatiza o papel dos cidadãos, *stakeholders*, usuários e grupos-alvo na definição e implementação de novas políticas, desafiando a visão tradicional de formulação de política como um processo de cima para baixo. Assim, as principais barreiras residem na cultura política baseada numa distinção nítida entre formuladores e usuários de política, a partir de uma visão geral de política como um processo que coloca os cidadãos numa posição reativa e passiva.

### 2.3.7 Importância crescente da Inovação Social

A crise financeira e económica atual, de amplitude global, considerada uma das piores das últimas décadas, com o desemprego atingindo cifras de dois dígitos, tem apontado para a necessidade de promoção da Inovação Social na Europa. A gravidade da situação fez com que em 2009, o presidente da Comissão Europeia, José Manuel Barroso, assim se pronunciasse:

“Creio que na atual desordem económica, em que a crise financeira já teve sérias consequências sobre o emprego e os orçamentos públicos, temos que mobilizar todas nossas forças para suavizar os impactos negativos sobre as populações mais vulneráveis. A Inovação Social não é uma panaceia, mas se encorajada e valorizada, pode trazer soluções imediatas para as prementes questões sociais com que se confrontam os cidadãos. No longo prazo, vejo a Inovação Social como parte de uma nova cultura de empoderamento que estamos tentando promover com um número de nossas iniciativas, começando com a Agenda Social Renovada”. (Presidente Barroso, em 31 de março de 2009, in Hubert et al., 2010, p. 11)

Há forte consenso quanto à necessidade de promover ativamente a ampla adoção das inovações sociais, como suporte de superação da pobreza pela geração de riqueza sustentável e bem-estar e pela promoção de uma sociedade participante e que continuamente aprende. Mulgan (2007, p. 47), pondo em evidência a importância das inovações sociais como instrumentos de mudanças ao nível global, lista aquelas dez que, na sua opinião, contribuíram para mudar o mundo, sobretudo pela forma com que rapidamente foram difundidas, copiadas e adaptadas, dando lugar à emergência de outras inovações sociais. Essas inovações sociais de vanguarda, verdadeiramente revolucionárias e inovadoras, abrangem áreas que vão da aprendizagem à distância ao comércio justo, de serviços de saúde ao combate à fome, da promoção dos direitos humanos à prática do orçamento participativo, de movimentos de defesa ambiental à disponibilização de softwares de fonte aberta. Eis as dez inovações sociais que efetivamente mudaram o mundo:

1. **A Universidade Aberta** (*Open University*) – e os muitos modelos de ensino à distância que abriram a educação através do mundo e que continuam a fazê-lo.
2. **Fair trade** (comércio justo) – iniciado no Reino Unido e nos Estados Unidos da América nos anos entre 1940 e 1980, hoje crescendo globalmente.
3. **Greenpeace** – e os muitos movimentos de ação ecológica direta inspirados em ideias mais antigas dos *Quakers* (grupo religioso protestante) e que transformaram a forma como cidadãos podem engajar-se diretamente na mudança social.
4. **Grameen** – novos modelos de vila e comunidade com base no microcrédito, imitados por todo o mundo.
5. Amnistia Internacional (*Amnesty International*) – e o crescimento dos direitos humanos.
6. **Oxfam** (originariamente o Comitê de Oxford para a Redução da Fome) – e a difusão da ajuda comunitária.
7. **O Instituto das Mulheres** (fundado no Canadá nos anos 1890) – e as inumeráveis organizações das mulheres e inovações que se tornaram a corrente predominante do feminismo.
8. **O software Linux** – e outros métodos de fonte aberta, tais como Wikipedia e Ohmynews, que estão transformando muitos campos.
9. **NHS Direct** (Serviço Nacional de Saúde Britânico) – e as muitas organizações, variando do *Doctor Foster* ao *Programa de Pacientes Especialistas*, que abriram acesso à saúde e ao conhecimento sobre saúde às pessoas comuns.

**10. Modelos de Orçamento Participativo** – do tipo do iniciado em Porto Alegre, atualmente sendo copiado, junto com uma ampla faixa de inovações democráticas, em todo o mundo.

Como referido anteriormente, as inovações sociais se fazem presentes nos mais diversos sectores: de organizações sem fins lucrativos, incluídas às ligadas a empreendedorismo e empresas sociais, às de economia social; daquelas com fins lucrativos às de finanças sociais e capital social, não descartando as oriundas das novas tendências e desenvolvimentos de âmbito internacional. Nesta constelação de possibilidades de prática das inovações sociais, vem crescentemente ocupando espaço a Inovação Social Corporativa, assim como a Base da Pirâmide (BOP), o Empreendedorismo Social e a Eco-Inovação.

Informa Hockerts e Morsing (2008) que o termo Inovação Social Corporativa (ISC) foi introduzido, pela primeira vez, por Rosabeth Moss Kanter (1999, p. 125). Para esta professora da Harvard Business School, as empresas devem usar as questões sociais como laboratórios de aprendizagem para identificar necessidades não atendidas e para o desenvolvimento de soluções que criem novos mercados. Ela relaciona alguns exemplos de iniciativas neste sentido, tais como: o esforço do BankBoston em instalar um Banco da Comunidade, o qual, com o tempo, gerou um novo mercado para o banco; da mesma forma, a Bell Atlantic equipou escolas com computadores HDSL (tecnologia de transmissão de alto desempenho por dois pares de cabos telefônicos), muito aprendendo, ao longo do processo, sobre como utilizar e comercializar essa nova tecnologia. No âmbito dos profissionais, o termo é crescentemente usado, a exemplo de Patrick Cescau, Director Executivo da Unilever, para quem a ISC consiste numa forma de encontrar novos produtos e serviços que atendam não apenas a necessidades funcionais dos consumidores, como alimentos atraentes ou vestuário limpo, mas também às aspirações mais amplas dos cidadãos. Para Hockerts (2008), impõe-se a criação de estruturas de conhecimento de suporte à ISC que conduza ao desempenho social corporativo.

Considerando-o um importante subtema da ISC, Hockerts e Morsing (2008) informam que a Base da Pirâmide (BOP) se volta para os mercados de baixa renda. Fazem referência a Prahalad e Hart (1999), os quais enfatizam o potencial da BOP, cujo foco está dirigido para as necessidades não atendidas das populações de baixa renda, onde as

empresas podem criar mercados lucrativos, ao tempo em que ajudam os pobres a atender a algumas de suas necessidades mais urgentes (Christensen, Craig e Hart, 2001; Prahalad e Hammond, 2002; Prahalad e Hart, 2002).

Quanto ao Empreendedorismo Social, cujo conceito surgiu nos Estados Unidos no final dos anos 1990, Hockerts (2007, p. 422) descreve-o como “a descoberta e a exploração sustentável de oportunidades para criar bens públicos”. Isto ocorre, segundo o autor, mediante a geração de desequilíbrios em ambientes de mercado e não-mercado. Em alguns casos, o empreendedorismo social pode levar à criação de empresas sociais, as quais, na condição de empresas de risco, apresentam-se como organizações híbridas, com características tanto do sector de atividades lucrativas quanto do sem fins lucrativos.

Já as inovações de sustentabilidade – também denominadas Eco-Inovação, Eco-Design ou Eco-Empreendedorismo – vinculam-se ao desenvolvimento sustentável. Conforme Hockerts e Morsing (2008), essas inovações têm sido propostas como fonte para o “crescimento ambientalmente favorável” (Dyllick, 1994, p. 60), uma “fonte de destruição criativa” (Hart e Milstein, 1999, p. 23), o início da “próxima revolução industrial” (Braungart e McDonough, 1998, p. 82; Lovins, Lovins e Hawken, 1999, p. 1; Senge e Carstedt, 2001, p. 24) ou ainda uma fonte para “o grande salto para baixo” (Christensen, Craig e Hart, 2001, p. 92).

A Inovação Social vem conquistando espaços no mundo dos negócios como uma tendência irreversível. A atual crise económico-financeira mundial, abalando alicerces no mundo inteiro, vem contribuindo para uma convergência de pensamentos. Académicos, profissionais, políticos e dirigentes governamentais cada vez mais se conscientizam da necessidade de promover as inovações sociais.

Kanter (2009, p. 48) faz um alerta:

“Algumas pessoas e suas empresas estarão distraídas ou paralisadas pelas sucessivas ondas e tsunamis ocasionais que as inundam; elas acharão difícil lidar com isso e menos ainda sobreviver. Os vencedores, pelo contrário, descobrirão que este é precisamente o tempo para fazer mudanças transformacionais, enquanto forem



guiados por valores, princípios e uma abordagem humanística que forneçam alicerce e direção no meio da turbulência.”

Estes valores, princípios e, sobretudo, uma abordagem humanística, acima referidos por Kanter, apontam para a prática das inovações sociais nas empresas. Isto é o seu futuro.

## **2.4. Inovação Social corporativa**

### **2.4.1 Inovação Social Corporativa (ISC): um novo comportamento para as empresas, uma nova forma de pensar**

Ellis (2010, p. 158) acredita na transformação da CSR em Inovação Social Corporativa (CSI – *Corporate Social Innovation*), quando é concebida como propósito e estratégia de negócio, tornando-se:

“... uma fonte excitante de criatividade que pode conduzir à inovação de produtos e serviços, ao acesso a novos ou mercados mal atendidos, assim como a novos modelos de negócio, em termos de como os produtos são concebidos, desenvolvidos, comercializados, distribuídos, financiados, dotados de pessoal etc.”

Saul (2011, pp. 10-11), fazendo referência a pesquisa conduzida pela McKinsey & Co., junto a CEOs, na qual lhes era perguntado “Qual das seguintes questões globais ambientais, sociais e políticas são as mais críticas para lidar com o sucesso futuro do seu negócio? Do total dos respondentes, 36% escolheram “tornar acessíveis ao pobre os benefícios da globalização” (por exemplo, desenvolvimento e marketing de produtos da base da pirâmide, microcrédito). Mas o interessante da pesquisa foi constatar que 100% dos respondentes apontaram para uma questão social que lhes afetava diretamente o sucesso de suas empresas, revelando assim a importância crescente das questões sociais nos negócios e pondo em relevo, como fator preponderante, o fato de que as questões sociais já não são opcionais para os líderes empresariais da atualidade.

Rosabeth Moss Kanter (2009, p. 8), em seu livro *SUPERCORP – How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good* (SUPERCORP –

Como empresas de vanguarda criam inovação, lucros, crescimento e bem social), faz a seguinte observação:

“Os desafios enfrentados pelo mundo são intimidantes e, para algumas pessoas, os negócios têm sido parte do problema. Agora é tempo de assegurar que os negócios se tornem parte da solução.”

Lembra a autora que de há muito se trava um debate, que julga estéril, envolvendo economistas, defensores da posição de que o único papel dos negócios é o de gerar lucros, e ativistas, com exigências de que as empresas apliquem recursos no atendimento a questões sociais e ambientais. Evidencia a ascensão de um novo paradigma para as empresas de vanguarda emergentes, segundo o qual lhes é permitido perseguir suas oportunidades cotidianas, de forma a refletir seus valores humanísticos e a promoção de elevados padrões. Por outro lado, este novo paradigma lhes proporciona crescimento rápido e efetivo, assegurando-lhes lucros sólidos e, igualmente, reputações sólidas. Considera, pois, a autora que, como resposta oportuna e necessária à turbulência de 2008, que conduziu ao tsunami do desastre financeiro, o modelo de empresa de vanguarda permite atender à “volatilidade, complexidade, diversidade e transparência, associadas à mudança tecnológica e geopolítica, exigentes de uma nova abordagem na prática dos negócios” (Kanter, 2009, p. 30).

Afirmando não haver disputa quanto ao fato de que é real e crescente o Mercado do Capital Social (MCS) - uma nova economia que vincula valor económico à mudança social, -, Saul (2011, p. 4) pontifica que as “empresas não podem tirar vantagem desses novos mercados sem desenvolver produtos e serviços sociais”, o que as tem levado a repensar muitas coisas, tais como marketing, recrutamento, inovação, filantropia, parcerias e modelos de negócio, dentre outros aspetos. Ao referir-se às implicações práticas do MCS para a estratégia corporativa, alinha alguns princípios (Saul, 2011, pp. 15-16):

- (1) *Já não diz respeito apenas à reputação*, ou seja, nos tempos atuais ser responsável no negócio já não significa ser diferenciado. Os investidores, empregados e consumidores, no MCS, passaram a valorizar o efetivo impacto social e os resultados reais do negócio.
- (2) *É correto esperar retorno económico quando se faz o bem*, vez que o advento do investimento socialmente responsável, do microcrédito, do

marketing relacionado com a causa e das estratégias de sustentabilidade, tornou-o digno de aceitação, portanto não mais sendo considerado vergonhoso, para os executivos de uma empresa, requerer uma justificativa de negócio quando da realização de investimentos e estratégias sociais.

- (3) *As estratégias sociais devem tornar-se estratégias de negócio*, ou seja, face ao formidável valor colocado pelo MCS no impacto social e ambiental, exige-se que as empresas concebam novos modelos para o engajamento social, especialmente criados para produzir resultados de negócio.
- (4) *A mensuração deve tornar-se uma competência central*, significando isto que o MCS não pode valorizar o que não pode ser medido. Quanto mais capital – em termos de dinheiro, tempo e esforço – fluir para o MCS, mais pessoas estarão querendo saber se há produção de resultados observáveis e em que medida. Ou seja, a simples produção de relatórios ou indicadores já não é suficiente, caso não sirvam para demonstrar a expressiva geração de valor social e de negócio.

Desta forma, evidencia-se o desafio, levantado pelo MCS, aos executivos empresariais no sentido de que desenvolvam modelos de negócio capazes de criar tanto valor de negócio quanto social, o que leva à constatação de que a mudança social pode significar o último grande mercado de negócio inexplorado. Em outras palavras, os executivos, sobretudo os das grandes corporações, já começam a se empenhar na criação de modelos de negócio capazes de produzir valor económico a partir do desenvolvimento de soluções para os problemas sociais. Muitas são as expressões correntes que integram negócio com impacto social, dando lugar, segundo Saul (2011), a uma ampla gama de combinações (*qualquer coisa* social corporativa): responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa, empreendedorismo social corporativo, intra-empreendedorismo social corporativo, investimento social corporativo, envolvimento comunitário corporativo, capitalismo criativo, filantropia estratégica etc. Desse emaranhado de combinações, emerge a prática da Inovação Social nas empresas – a *CSI* - *Corporate Social Innovation* (Inovação Social Corporativa) -, envolvendo, na afirmação de Saul (2011), quatro elementos-chave: estratégia de negócio intencional, alavancagem do negócio central, criação de novo valor e mudança social positiva. Considera o autor, por trás da prática da CSI, a *arbitragem social*, isto é, a descoberta do potencial de negócio escondido ou irrealizado na mudança social, levando à criação

de novas formas de valor, decorrentes essencialmente de resultados socialmente desejáveis. Cabe, pois, à Inovação Social, no contexto corporativo, detetar e criar oportunidades rentáveis de negócio a partir de questões sociais persistentes, seja no campo do cuidado da saúde, da educação, das energias alternativas, da fome, da pobreza, da preservação ambiental ou do desenvolvimento global, para citar apenas alguns desses campos de incidência dos problemas sociais mais tenazes.

#### 2.4.2 Antecedentes da Inovação Social Corporativa

Conforme já dito anteriormente, com apoio em Hockerts e Morsing (2008), a expressão “*Inovação Social Corporativa*” (ISC) foi introduzida por Rosabeth Moss Kanter (1999, p. 125), da Harvard Business School, no sentido de que as empresas devem usar as questões sociais como laboratórios de aprendizagem para identificar necessidades não atendidas e para o desenvolvimento de soluções que criem novos mercados. Assim atuando, as empresas promovem uma integração entre a missão corporativa, mais centrada na lucratividade, e a missão social em que porventura se envolvam. Significa um avanço em relação à Responsabilidade Social Corporativa, cuja prática tem objetivo mais filantrópico, portanto desvinculado das operações centrais das empresas e de sua missão de negócio. Na ISC, a ideia básica é que soluções viáveis de negócio podem ser utilizadas também no atendimento a necessidades sociais, segundo uma abordagem mais convincente, promissora e sustentável.

Ellis (2011, p. 16)) considera que, aplicando-se uma abordagem de estratégia de negócio à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), as fraquezas embutidas no seu antigo modelo – em que, por exemplo, as doações, patrocínios e voluntariado estão dissociados do negócio da empresa e, consequentemente, sofrem cortes em tempos de crise – são superadas. E assim mais valor sustentável é adicionado tanto à sociedade quanto à empresa.

Na **Figura 2.2**, Ellis (2011, p. 16)) mostra esquematicamente as três abordagens possíveis de serem trabalhadas com a RSC: (1) o modelo tradicional em que a RSC atua como mero complemento das actividades das empresas, dissociada do negócio central da empresa (consiste mais em doações, patrocínios e voluntariado); (2) a RSC se integra parcialmente ao negócio central; e (3) a RSC faz parte integral do negócio da empresa.

A autora expressa sua crença na Inovação Social Corporativa, em substituição da prática antiga da responsabilidade social nas empresas orientadas para a filantropia, citando o manifesto para o negócio global de amanhã, de iniciativa do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Trata-se de uma associação global conduzida por CEOs de cerca de 200 empresas, oriundas de mais de 30 países e ligadas aos principais sectores industriais. O WBCSD lida exclusivamente com objetivos de conexão de negócios e desenvolvimento sustentável. A sua motivação reside não na obrigação moral de assim proceder, mas tão-somente porque isso faz sentido para a realização de bons negócios. Eis o manifesto:

“Acreditamos que as empresas globais de vanguarda de 2020 serão aquelas que fornecem bens e serviços e alcançam novos clientes, de forma a lidar com os principais desafios mundiais – incluindo pobreza, mudança climática, exaustão de recursos, globalização e mudanças demográficas”. (Ellis, 2011, p. 15)

Opina o CEO da Unilever, Patrick Cescau (Ellis, 2011, p. 17), referindo-se ao envolvimento em questões como pobreza, escassez de água e os efeitos da mudança climática, como procedimento vital para permanecer competitivo nas décadas vindouras, que:

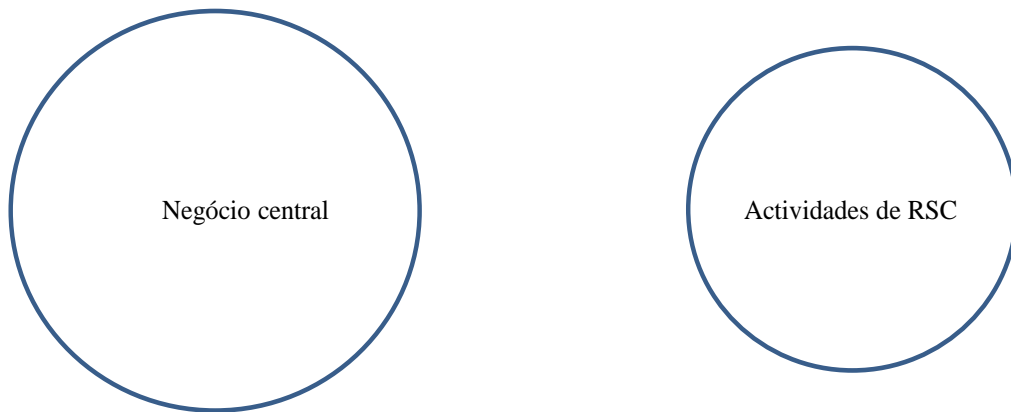
“Os CEOs costumam compor pensamentos como esses no contexto da responsabilidade moral. Mas agora é também sobre crescimento e inovação. No futuro, será o único meio de fazer negócio”.

Bisgaard (2009), afirmando que as empresas devem inovar para estar na vanguarda dos negócios, considera o *fazer o bem* uma nova fonte de inovação, facto que está conduzindo as empresas a uma nova era: a da **Inovação Social Corporativa**. Há uma percepção crescente, por parte das empresas, de que existe perspetiva económica na participação do esforço de dar solução aos problemas sociais e ambientais, razão que as leva a incluir, em seus modelos de negócios, a ISC mediante a criação de novos conceitos de negócios. Evidencia que os tempos turbulentos atuais, com a crise

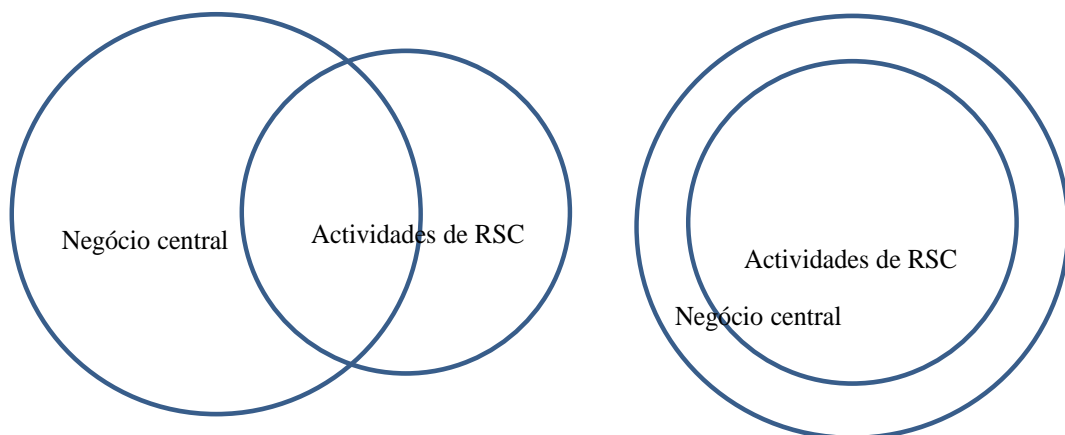
**Figura 2.2** Abordagens de RSC

Abordagens de RSC

*- RSC como complemento (“Filantropia”)*



*- RSC estratégica (“Negócio”)*



Fonte: Ellis (2010): *The New Pioneers*, Wiley 2010.

financeira gerando tensões nos modelos de negócio e desafios à habilidade de as empresas se manterem lucrativas, fazem com que a ISC venha a se tornar vital na superação de seus problemas financeiros. A mudança climática e a redução da poluição são vistas, por quase 40% das empresas dinamarquesas, como áreas de negócio relevantes no futuro, atribuindo-se à ISC, de acordo com estudo recente realizado pela Harvard University, a condição de importante parâmetro competitivo para essas empresas. Contudo, nesse contexto, não se dispensam o concurso e a cooperação da área governamental e do sector público na mudança e criação de legislação que assegure o desenvolvimento de inovações sociais nas empresas.

Na ausência de algo novo - no desenvolvimento de produtos, serviços, processos, canais de distribuição etc -, as áreas surpreendentes emergem como possíveis fontes de impulsores da inovação. Fazer o bem, desta forma, apresenta-se como um desses impulsores da inovação e como tendência irreversível no seio das empresas, levando-as assim a repensar seus modelos de negócio, com a inclusão da ISC como estratégia de negócio, em contraposição à simples filantropia ou caridade. Com isso, as empresas, ao tempo que realizam negócios lucrativos, dão sua importante contribuição à solução dos desafios globais.

Bisgaard (2009, p.10) também põe em relevo a contribuição de Rosabeth Moss Kanter à ISC, pelo seu pioneirismo na utilização do conceito, ainda que restrito à inovação conduzida pelas empresas e relacionada com o sector social. Para a autora, a Inovação Social Corporativa se verifica quando as empresas inovam no desenvolvimento, dentre outros, de novos produtos, serviços, modelos de negócio e canais de distribuição, simultaneamente conscientes da necessidade de resolver desafios globais ligados a questões ambientais e problemas sociais. Dessa nova postura, resultam oportunidades de descobrir novos mercados e criar novos negócios.

Maiores níveis de consciência vinculados a questões ambientais e sociais, desenvolvidos ao longo das últimas décadas, têm repercutido no âmbito das empresas. Os CEOs e as empresas, por sua vez, conscientes disso, passaram a reagir aos desafios globais pela integração de aspetos sociais às estratégias empresariais. A gestão empresarial vem deslocando o foco dos lucros de curto prazo para métodos de inovação sustentável de longo prazo, conducentes, por sua vez, à lucratividade de longo prazo. A busca, pelas empresas, de novas ideias capazes de mantê-las competitivas, tem contribuído para uma melhor percepção de que a mudança climática, a poluição e a pobreza acarretam não apenas consequências sociais, mas também consequências económicas. Consequentemente, a própria sobrevivência das empresas depende da forma como podem desenvolver inovações capazes de dar solução a esses problemas.

Bisgaard (2009) faz referência ao trabalho da FORA, entidade financiada pelos sectores público e privado da Dinamarca, dedicada à análise e a pesquisa de questões do interesse público, que realizou pesquisa enfocando 10 estudos de caso relacionados com empresas que trabalham com a ISC. Este estudo traz esclarecimentos sobre a razão e a

forma como a ISC está acontecendo, disponibilizando informações sobre o trabalho dessas empresas com questões ambientais e problemas sociais e sobre a maneira como constroem modelos de negócio lucrativos baseados na ISC. Por outro lado, o estudo põe em destaque as novas perspectivas para o comportamento empresarial. Os problemas enfrentados e as soluções desenvolvidas por cada empresa abrangem variados tópicos, tais como: redução da pobreza, fornecimento de produtos e serviços para atender a necessidades de clientes em países recentemente industrializados ou em desenvolvimento, redução do uso de pesticidas, redução da poluição na produção e transporte de produtos, melhoria da eficiência energética.

A ISC é decorrente da noção de responsabilidade empresarial para com o meio-ambiente surgida há mais de três décadas, a partir dos anos 1970, quando o mundo tomou consciência das chuvas ácidas e de outros efeitos colaterais destrutivos, provocados pelo uso de químicos em materiais e processos produtivos. Dos debates e discussões que se seguiram a essa constatação, na busca de preservar o ambiente desses efeitos, surgiram argumentos no sentido de que as empresas deveriam reduzir a produção e, em decorrência, o crescimento. Contudo uma queda no crescimento económico seria vista como uma queda no PIB, com a decorrente redução dos padrões de vida. Ora, a redução no crescimento material não acarretaria as mesmas consequências. Mas a mudança nos processos produtivos conduziria, certamente, a uma redução de crescimento material, com a elevação dos preços dos produtos, o que não seria desejável. Estava gerado um impasse.

A busca do crescimento sustentável determinou a convocação em 1983, pelas Nações Unidas, da *World Commission on Environment and Development* (WCED), presidida por Gro Harlem Brundtland – o chamado Comitê Brundtland. A formulação de medidas capazes de promover o crescimento sustentável consumiu sete anos de trabalho desse comitê. A ideia era que a poluição poderia ser reduzida mediante investimentos em tecnologia e materiais alternativos para a produção de bens, o que elevaria os preços. Confrontadas com o desafio de colocar num mercado competitivo produtos mais caros, as empresas à época não se sentiam dispostas a enfrentá-lo. O resultado do impasse foi que tanto o governo quanto as empresas nada fizeram então para conter a poluição e a mudança climática.



Contudo, após a emissão do Relatório Brundtland sobre os desafios globais, notórias organizações - como o *World Watch Institute*, o IPCC (entidade científica intergovernamental ligada às Nações Unidas), o *Wuppertal Institut für Klima* e a *Umwelt Energie*, ambos da Alemanha – têm dado continuidade a essa pesquisa. Além disso, a ocorrência de furacões varrendo a América do Norte e o derretimento de geleiras, provocando a elevação do nível do mar, fizeram com que, nos Estados Unidos, retornassem as lutas ambientais, com a participação do público e das comunidades de negócio. Em 2007, a outorga do Prêmio Nobel da Paz a Al Gore e ao IPCC impulsionou a ISC, sobretudo pelo renovado apoio que os consumidores passaram a dar às questões ambientais, assim como as empresas, e pela sua vontade de participar da sua solução. Bisgaard (2009) aponta cinco forças impulsoras da Inovação Social Corporativa:

- Consciência crescente no âmbito das companhias.
- Consciência crescente da parte dos consumidores.
- Recursos naturais escassos levando à criação de incentivos à produção de energia alternativa.
- Tecnologia atual possibilitando novas soluções.
- Novos mercados em países em desenvolvimento.

Saul (2011, pp. 31-33), antes de apresentar uma definição para a Inovação Social corporativa, prefere adiantar alguns pontos sobre *o que não é ISC*. Aqui apresentados de forma resumida, o autor lista os seguintes pontos:

- **Não é responsabilidade social corporativa:** as empresas têm desenvolvido uma variedade de estratégias (doações, voluntariado dos empregados e iniciativas “verdes”) com o objetivo de apoiar importantes causas sociais ou minimizar os efeitos negativos dos negócios (a exemplo de efeitos sobre o meio-ambiente). Desses esforços, resultam geralmente filantropia ou conformidade (não causar efeitos nocivos). Por serem demasiadamente

difusos ou insubstanciais, tais esforços não produzem impactos mensuráveis no ponto principal (*bottom line*).

- **Não é filantropia estratégica:** a maioria das iniciativas de filantropia estratégica está focada em questões sociais ou ambientais tangentes ao negócio (melhoria de escolas locais, encorajamento de jovens a levar estilos de vida saudáveis, preservação de recursos naturais, aumento de conhecimento tecnológico para adultos e outras similares). Os impactos e a estrutura de tempo dessas estratégias estão muito longe das prioridades de curto prazo do negócio, ainda que possam contribuir para a melhoria do ambiente em que a empresa atua.
- **Não é negócio orientado para valores:** há empresas caracterizadas por elevado propósito, orientadas para valores, vanguardas da sustentabilidade, que colocam valores em primeiro lugar e lucratividade em segundo. Dadas essas características, têm maior probabilidade de propiciar mais elevada satisfação do empregado, *turnover* (giro) mais baixo, maior abertura à inovação, clientela mais leal e fortes relações com os governos e entidades sem fins lucrativos. Trata-se de um modelo de negócio muito diferente dos usuais, mas não é ISC.

Para Saul (2011, pp. 36-37), a ISC inverte a forma como o negócio considera a mudança social, transformando o que antes era uma proposta de caridade em oportunidade de negócio. Na ISC identificam-se quatro elementos chave:

- **Estratégia de negócio intencional:** as inovações sociais são concebidas para resolver um determinado problema de negócio ou realizar um objetivo de negócio chave mediante a impulsão da mudança social.
- **Alavancagem do negócio principal:** as inovações sociais usam a “máquina” do próprio negócio – as funções principais de geração de lucro – para criar valor económico via mudança social.
- **Criação de novo valor:** as inovações sociais usam a inovação para destravar o potencial de mercados subavaliados, segmentos de clientes,

talentos e relações, alavancando diferentes aspetos do negócio – produtos, treinamento, marketing, I&D e outros – para criar tanto valor social quanto de negócio.

- **Mudança social positiva:** as inovações sociais alcançam muito mais que caridade ou conformidade. De forma afirmativa, resolvem problemas sociais pelo uso do negócio principal para aumentar o acesso a produtos ou serviços, custos mais baixos, criar oportunidades económicas para os mal atendidos ou alcançar objetivos de política pública. A mudança social é duradoura e escalonável porque está diretamente alinhada com os incentivos do negócio.

#### 2.4.3 Transformação de desafios em oportunidades

Já há exemplos de empresas que transformam desafios sociais em oportunidades de negócio. Um bom exemplo é o da Unilever, empresa global com mais de 400 marcas voltada para produtos de nutrição e higiene, atendendo diariamente a mais de dois bilhões de pessoas.

As empresas multinacionais podem, conforme Cescou (2007), desempenhar um importante papel na agenda do desenvolvimento – algo que já fazem -, estimulando o crescimento económico através do comércio internacional e facilitando o progresso social mediante o desenvolvimento do capital humano. Considera, porém, que a média raramente aborda o papel do negócio. Parte do problema reside no facto de que as empresas não medem, normalmente, suas acções sociais, económicas e ambientais nos mercados em que operam. Menciona Cescou o trabalho conjunto realizado pela Unilever e o professor de Desenvolvimento Sustentável, Ethan Kapstein, do INSEAD (Instituto Europeu de Administração de Negócios), na investigação dos impactos sociais, económicos e ambientais das operações desta empresa na África do Sul. Do relatório do professor sobre o trabalho desenvolvido, emergem alguns impactos intangíveis dessas operações, funcionando como indicadores da contribuição da Unilever ao progresso saudável e próspero da África do Sul:

- Treinamento e transferência de habilidades.

- Apoio à construção de capacidade governamental.
- Iniciativas de fortalecimento da população negra.
- Fixação de padrões ambientais.

A presença da Unilever nas economias emergentes da África e Ásia tem-se feito notar pelos seguintes aspetos: (1) **construção de capacidade**: criação de habilidades, infraestrutura física, saúde pública e sistemas administrativos; (2) **novos modelos de negócio**: como exemplo disso, há a iniciativa do projecto *Shakti*, significando a intercessão entre responsabilidade social e estratégia de negócio. Criou-se, de um lado, atividade económica na própria base da pirâmide, dando acesso aos pobres a produtos que atendem a suas necessidades básicas de higiene e nutrição. Do outro, foram gerados amplos benefícios sociais: operam, atualmente, 30.000 empreendedores *Shakti* em 100.000 vilas no atendimento a 100 milhões de consumidores, gerando renda anual de \$ 100 milhões; (3) **inovação de produto no atendimento de necessidades sociais específicas**: lançamento no final dos anos 90, por exemplo, do programa *Swasthya Chetna* (“Despertar da Saúde” em sânscrito), o maior programa de saúde rural e de educação para a higiene jamais empreendido na Índia, apoiado na infraestrutura criada pelo *Shakti* e possibilitando milhares de visitas a escolas e comunidades por equipas de educação sanitária, para o ensino sobre a existência de germes e a importância de lavar as mãos com sabão (Cescau, 2007).

O exemplo do *Shakti* demonstra ser, para a Unilever, um empreendimento de negócio sério e lucrativo, decorrente da utilização de desafios sociais como estratégia empresarial, e não meramente uma atividade filantrópica.

Kanter (2009, p. 12) chama a atenção para a ascensão de um novo modelo de negócio, que já está mudando a “imagem do que é o negócio e o que pode ser”, denominando-o de empresa de vanguarda. Trata-se de empresas que estão à frente das demais e, potencialmente, da onda do futuro:

“As melhores, dentre elas, aspiram ser grandes mas humanas, eficientes mas inovadoras, globais mas preocupadas com as comunidades locais. As melhores têm talento para os negócios e poder junto a parceiros e governos, mas tentam usar seu poder e influência

para desenvolver soluções de problemas com os quais o público se preocupa.” (Kanter, (2009, p. 12)

Os líderes dessas empresas sustentam valores positivos e encorajam seus empregados a abraçar e atuar segundo esses valores. As empresas de vanguarda, de acordo com Kanter, têm o poder de contribuir para o mundo de formas positivas e desejam fazer isso. Como modelo de negócio em curso, têm estado emergindo nos anos recentes, transformando-se na onda do futuro porque o público exige e os empregados assim o querem, sobretudo as novas gerações altamente educadas, desejosas de trabalhar para empresas, mas em sintonia com o seu idealismo. As capacidades das empresas de vanguarda podem permitir-lhes tomar decisões mais rápidas que as empreendidas pelos governos.

Com os altos e baixos da era da informação global, muitos acadêmicos e profissionais têm preconizado um novo paradigma, uma nova forma de os líderes conduzirem e operar as empresas. Num mundo globalmente conectado, as concepções utilizadas na condução das empresas estão sendo rapidamente transferidas para a lixeira da história. As fronteiras que mantêm as coisas simples e controladas estão sendo rompidas. As estruturas organizacionais são aplainadas e as hierarquias abrem caminhos para as redes de comunicação. As diferenças entre as pessoas, que eram mantidas ao alcance das mãos, são agora visíveis, eloquentes e potencialmente controversas. As organizações já não podem ser concebidas do topo como máquinas impessoais que, uma vez postas em marcha, apenas se mantêm funcionando. A lógica de mercado de maximização do lucro está começando a juntar-se à lógica social da boa cidadania. Com as considerações acima, Kanter (2009, pp. 46-47) afirma que empresas de vanguarda - tais como Procter & Gamble, IBM, Publicis Groupe, dentre outras – estão respondendo a quatro forças gerais:

- **Incerteza e volatilidade:** as mudanças são frequentes, rápidas e inesperadas. Tudo relacionado à empresa está sujeito a mudança: modelo de negócio, linhas de produto, a base da clientela, a rede de parcerias e a propriedade. E isso é verdadeiro para tudo aquilo tocado pela empresa.

- **Complexidade:** o relaxamento de fronteiras, interna e externamente, incluindo-se as maiores áreas geográficas para transações e interações, significa que há muitas variáveis simultaneamente em jogo, com partes se movendo, tanto se conectando quanto se desconectando frequentemente (projetos, alianças e fusões). Dentro e em torno das organizações, verifica-se rápido fluxo de pessoas, dinheiro e ideias. Há mais escolhas e também mais ideias. Há mais informação acessível a mais pessoas sobre muitas coisas.
- **Diversidade:** por toda a parte, há maior heterogeneidade, mesmo no meio de forças homogeneizantes da inter-conectividade global, tais como pressões para um simples conjunto de regras ou para a supremacia da língua inglesa. Como as pessoas se comunicam através de lugares e se movem fisicamente entre eles, identidades radicadas na cultura, comunidade e nação, assim como no gênero e na raça, tornam-se mais importantes quando as pessoas encontram diferenças. Com as áreas geográficas mais amplas, ocorre uma variedade maior de pessoas e organizações em contacto e mais dimensões diferenciais entre elas, sobretudo quando os papéis são invertidos, com aquelas, antes denominadas “em desenvolvimento”, saltando à frente das “desenvolvidas” com aplicações avançadas de inovações.
- **Transparência e responsabilidade:** há pressões por transparência e responsabilidade, integradas com as ferramentas digitais para alcançá-las. Há elevadas expectativas para conduzir, combinadas com o maior desprezo pelo atendimento a padrões elevados. Há comparações entre lugares. Para as empresas, globalização de sucesso frequentemente significa localização – ou seja, reconhecimento das diferenças que interessam às pessoas em determinados lugares e a contribuição para realizar a agenda pública. Estas contribuições podem decorrer de razões humanitárias; outras podem ser pragmáticas e políticas para obter a boa vontade dos agentes governamentais; e outras ainda podem derivar do desejo de ser parte integrante, não exceção, das comunidades onde os empregados vivem e trabalham.

Em suma, Kanter (2009) enfatiza que as atuais tendências são forças que não podem ser ignoradas ou revertidas pelas ações de empresas individuais. Elas se espalham pelo ecossistema local pelas interações entre as empresas, estendendo-se aos fornecedores, distribuidores, clientes e investidores, em relações complexas e sobrepostas. A tecnologia em rápido processo de mudança e a globalização dos mercados estão demandando mais do que mera especialização e bons produtos. Exigem sistemas organizacionais básicos e estilo de liderança, possibilitando o domínio da mudança constante “num mundo em que mais é esperado dos negócios e em que os negócios esperam mais dos seus empregados”. Conclui Kanter:

“A marcha inexorável da mudança global confere vantagens às empresas de vanguarda. Suas capacidades de inovação colocam-nas na linha de frente das novas ideias. Sua orientação para a parceria e seu compromisso com elevados padrões induzem vantagens relacionais, essenciais a um mundo interligado”. (Kanter, 2009, p. 267)

#### 2.4.4 Inovação Social Corporativa (ISC) *versus* Empreendedorismo Social Corporativo (ESC)

Verifica-se haver fortes afinidades conceituais entre a Inovação Social Corporativa (ISC) e o Empreendedorismo Social Corporativo (ESC). Austin e Reficco (2009) consideram o ESC como sendo um processo que objetiva possibilitar os negócios a desenvolverem formas mais avançadas e eficientes de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), afirmando que o ESC decorre de outras estruturas conceituais, tais como o empreendedorismo, o empreendedorismo corporativo e o empreendedorismo social. Para esses autores, suas raízes conceituais já se iniciam com a visão de Schumpeter segundo a qual a mudança inovadora e tecnológica das nações emana dos empreendedores cujo espírito brilhante gerou a “destruição criativa” de velhos meios substituindo-os por outros mais novos. Integrando conceitos precedentes, o ESC é definido por Austin *et al.* (2006) como “o processo de expansão do domínio de competência da empresa e do seu correspondente conjunto de oportunidades mediante a alavancagem inovadora de recursos, tanto dentro como fora do seu controle direto, visando à criação simultânea de valor económico e social”. Portanto esta definição de

ESC aproxima-se tanto da da ISC que poderia muito bem servir de conceito para esta. Aí se fazem presentes elementos como: expansão do domínio de competência, novas oportunidades de negócio, alavancagem inovadora de recursos, criação simultânea de valor econômico e social. Ora, para Austin e Reficco (2009) o propósito básico do ESC é acelerar a transformação organizacional das empresas em geradores mais potentes de melhoria social. É precisamente para a mudança social que a ISC dirige seus propósitos fundamentais.

Abordando o afastamento do ESC da velha abordagem de Responsabilidade Social Corporativa, Austin e Reficco (2009) listam como elementos chaves do ESC:

- **Ambiente propício:** adoção de mentalidade empresarial e cultivo de ambiente empreendedor capazes de conduzir a uma transformação organizacional fundamental, só possível de ocorrer se a liderança de topo encorajar a mudança. Para tanto, demanda-se uma visão poderosa da direção para onde a revolução da RSC está conduzindo a empresa e da razão pela qual isto é essencial para o sucesso da organização.
- **Empreendedores Sociais Corporativos dentro da empresa:** esses empreendedores sociais, dentro da empresa (*intrapreneurs*), são múltiplos agentes de mudança da empresa que impulsionam o processo de ESC, com papéis diferenciados daqueles dos gestores. Os primeiros são os catalisadores da mudança para o lançamento de *start-ups* (empresas novas, embrionárias, com projetos vinculados à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras promissoras), ao passo que os segundos têm papel crítico no progresso e implementação dessas empresas. Contudo ambos devem coexistir de forma permanente, já que as corporações necessitam ser empreendedoras na procura da inovação, indo além das tradicionais abordagens gerenciais. São, pois, pessoas chave centradas na promoção e produção da transformação organizacional e da inovação *internas*, fazendo com que a empresa se desloque para um estágio mais avançado da RSC. Algumas características, que bem os definem, foram identificadas via pesquisa realizada por Austin, Leonard *et al.* (2005): **promotores** internos permanentes da integração do valor social e económico como princípio central da empresa; bons **comunicadores**, sobretudo na articulação da razão de ser e da importância da transformação; **criadores** de



soluções inovadoras, traduzidas em novas configurações de recursos, ações e relações; **catalisadores** da mudança na medida em que inspiram e geram sinergias no trabalho dos demais; **contribuidores** úteis para o sucesso dos outros; e argutos **calculadores**, enquanto bons conhecedores das realidades do ambiente corporativo, preocupados com os custos e atentos ao essencial da empresa.

- **Propósito corporativo - organizações baseadas em valores:** cabe aos empreendedores internos (*intrapreneurs*) assegurarem a geração de valor social (pelo cumprimento das responsabilidades sociais da empresa), vendo-o como componente essencial na missão da organização e das suas declarações de valores, assim garantindo que as palavras sejam traduzidas em ação. Em suma, espera-se que uma organização adepta do processo do ESC, baseada em valores, veja-se como confiável, ou seja, como agente moral capaz de gerar confiança apoiado em comportamento ético sustentado e em soluções inovadoras para os problemas sociais. Dela não se espera apenas o cumprimento da lei ou que seja responsiva, ágil em suas respostas aos *stakeholders* chave. Deve mostrar-se igualmente líder pelo exemplo, indo além das expectativas e estabelecendo novos padrões, ostentando valores sociais vistos, não como uma pátina brilhante destinada a embelezar a empresa “real”, mas como um componente estrutural, pilar de sua identidade organizacional.
- **Criação de valor e duplo retorno:** é objetivo do ESC assegurar que o real propósito da corporação migre da maximização de retorno para os investidores para a otimização dos *stakeholders*, sendo o seu importante propósito descobrir formas de tornar esses distintos retornos complementares e sinérgicos, ao invés de concorrentes. Neste sentido, os autores citam o CEO Jeff Swartz que afirma: “Estou convencido de que o negócio pode criar soluções sociais inovadoras e valiosas, boas para o negócio e para a sociedade. Comércio e justiça não têm de ser ideias antagônicas.”
- **Co-geração de valor:** é parte imprescindível das estratégias de geração de valor a colaboração com outras organizações (negócios, sociedade civil, governo), construindo-se alianças que funcionam como veículos para a consecução do que

integra a definição do ESC, ou seja, a “expansão do domínio de competência da empresa e do seu correspondente conjunto de oportunidades mediante a alavancagem inovadora de recursos fora do seu controle direto”. Soluções inovadoras, direcionadas para problemas sociais e económicos duradouros, podem ser atendidas através da formação de alianças estratégicas que, combinando competências centrais complementares, podem criar novas constelações de recursos capazes de gerá-las. É nessa alavancagem de distintas capacidades e recursos organizacionais que reside a potente co-geração de valor social e económico, conforme destacam Austin e Reficco (2009) apoiados em diversos pesquisadores (Austin, 2000; Austin, Reficco *et al.*, 2004; Kanter, 1999). Para o sucesso de estratégias emergentes de negócios inovadores, operando em setores de baixa renda (“Base da Pirâmide”), como destacam estes autores, foram igualmente vitais as alianças estratégicas (Prahalad, 2005; Hart, 2005; Rangan, Quelch *et al.*, 2007).

Nos últimos anos tem-se verificado a penetração do âmbito social na estratégia corporativa em ritmo acelerado. Para Austin e Reficco (2009), as empresas devem repensar suas abordagens atuais de RSC, se é que desejam avançar para um novo nível na busca de atender a seu compromisso para com a sociedade e o meio ambiente, via gestão do impacto social e ambiental da atividade económica. Destaca a propósito que o ESC, como todo empreendedorismo, não é sobre operações ou programas de RSC existentes. Significa a criação de mudança disruptiva na busca de novas oportunidades, combinando a disposição e o desejo de criar valor social e económico conjunto, a partir da redefinição empreendedora, do desenvolvimento de sistemas e da ação necessária para implementá-lo. Contudo a transformação organizacional acelerada confronta-se com muitos obstáculos, conforme aponta uma bem documentada literatura sobre a gestão da mudança. Ao promover a expansão do propósito central da empresa e dos seus valores organizacionais, o ESC, na medida em que configura uma mudança fundamental, representa ameaça e, em decorrência, pode sofrer resistências. Por outro lado, impulsiona mais ampla e profundamente as ações da organização em direção à área de criação de valor social, onde suas experiências e habilidades se revelam menos desenvolvidas, assim ampliando a zona de desconforto, já que a procura de inovações sociais disruptivas constitui-se em aspeto intrínseco da abordagem do ESC. Por fim os

autores consideram que o processo do ESC contribuirá para a busca de uma performance organizacional e de uma melhoria social superiores, vez que se torna cada vez mais evidente que a consecução, de forma sustentada, do negócio bem-sucedido tem como ingredientes chave os seguintes elementos: a liderança baseada em valores, a geração sinérgica de valor social e económico e as alianças intersectoriais estratégicas.

Como se conclui do anteriormente exposto, os processos do Empreendedorismo Social Corporativo e da Inovação Social Corporativa assemelham-se largamente, considerando-se que ambos buscam promover a geração conjunta de valor social e económico por organizações baseadas em valores. Complementarmente consideram a formação de alianças estratégicas entre organizações como um dos fatores básicos de sustentação do seu sucesso. Ambos os processos estão focados no esforço de dar respostas às graves questões sociais que impactam o mundo. Saul (2011), forte defensor da ISC, considerando a transformação das questões sociais em questões de interesse dos negócios, pergunta-se como transformar as estratégias sociais em estratégias de negócio. A resposta a este desafio, segundo ele, não reside em mais caridade, conformidade ou responsabilidade social, mas na prática da Inovação Social pelas corporações na condição de estratégia de negócio.

#### 2.4.5 Os modelos de negócio e a Inovação Social Corporativa (ISC) *versus* o Modelo de Negócio Inclusivo

Com a emergência da Nova Economia (*New Economy*), Michelini (2012) chama a atenção para o crescente uso de modelos de negócio, com pesquisadores e gestores empenhados em atender à necessidade de definição de “novas fórmulas de negócio” e de identificação de modelos capazes de expressar o conceito da criação de valor. Dada a pressão recente observada no esforço de conquista de acesso a mercados em países em desenvolvimento, sobretudo àqueles no meio e na base da pirâmide, ocorreu uma verdadeira onda de inovações de modelos de negócio. Na definição do modelo de negócio, muitos autores o têm definido com suporte nos seus componentes principais. A propósito, apresenta-se abaixo o **Quadro 2.17**, extraído de Michelini (2012), em que se listam componentes de modelos de negócio encontrados na literatura:

**Quadro 2.17 Componentes de Modelo de Negócio na Literatura**

AUTORES	COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO
Casadesus-Masanell & Ricart (2011)	Opções de política, opções de ativo, opções de governança
Yunus <i>et al.</i> (2010)	Proposição de valor ( <i>stakeholders</i> e produto/serviço), equação social do lucro (lucro social e lucro ambiental), constelação de valor (cadeia de valor interna e cadeia de valor externa), equação económica do lucro (receitas de vendas, estrutura de custos e capital aplicado)
Ostervalder <i>et al.</i> (2005), também usada por Marquez <i>et al.</i> (2010)	Proposição de valor, canal de distribuição, relação com clientes, rede de parceiros e modelo de receita
Osterwalder & Pigneur (2010)	Segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relações com clientes, fontes de receitas, recursos chave, atividades chave, parcerias chave, estrutura de custos
Zott & Amit (2010)	Elementos do plano (conteúdo, estrutura, governança) e temas do plano (novidade, inalterabilidade, complementaridades, eficiência)
Rasmussen (2007)	Proposição de valor, segmento de mercado e modelo de receita, cadeia de valor, estrutura de custos e potencial de lucro, rede de valor, estratégia competitiva
Hamel (2000) também usada por Mair & Schoen (2005)	Estratégia central, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor
Fonte: MICHELINI, L. (2012). <i>Social innovation and new business models: creating shared value in low-income markets</i> . New York: Springer Heidelberg.	

A autora fornece algumas definições de modelo de negócio do ponto de vista de alguns pesquisadores mencionados no Quadro acima. Para Zott e Amit (2010, p. 219), o modelo de negócio é “o conteúdo, estrutura e governança de transações concebidas de modo a criar valor mediante a exploração de oportunidades de negócio”. De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2011, p. 103), o modelo de negócio é um conjunto de opções gerenciais e as consequências dessas opções”, consistindo dos seguintes componentes principais:

- Opções de política que determinam as ações a serem tomadas por uma organização em todas as suas operações.
- Opções de ativo que dizem respeito aos recursos tangíveis a serem implantados pela organização.

- Opções de governança que se referem à forma como a empresa organiza a tomada de decisão correta.

Quanto a Osterwalder *et al.* (2005, p. 5), na elaboração de sua definição de modelo de negócio, levam em consideração a integração de duas perspectivas - a forma como a empresa conduz o negócio e o conceito da estratégia -, considerando-o como “uma ferramenta conceptual contendo um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo para expressar a lógica de uma determinada empresa”. Ponderam estes autores que se deve considerar quais conceitos e relações permitem uma descrição e representação simplificadas do valor a ser proporcionado aos clientes, como isso é feito e com que consequências financeiras. Tempo depois Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14) propõem que “um modelo de negócio descreve o fundamento lógico de como uma organização cria, disponibiliza e captura valor”, agrupando os elementos intervenientes na conceção de modelos de negócio:

- Proposição de valor, apresentando uma visão abrangente dos produtos e serviços da empresa.
- Clientes alvo, incluindo os segmentos de clientes aos quais a empresa deseja oferecer valor.
- Canal de distribuição, descrevendo os vários meios pelos quais a empresa se envolve com seus clientes.
- Relacionamento, explicando o tipo de vínculos que a empresa estabelece com seus vários segmentos de clientes.
- Configuração de valor, descrevendo a disposição de atividades e recursos disponíveis para a empresa.
- Competência central, delineando as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.
- Rede de parceiros, caracterizando a rede de acordos de cooperação com outras organizações, necessárias para eficientemente oferecer e distribuir valor.
- Estrutura de custos, computando-se o total de consequências monetárias dos meios da empresa empregados no modelo de negócio.
- Modelo de receita, descrevendo a forma como a empresa ganha dinheiro mediante uma variedade de fluxos de receita.

Já Yunus *et al.* (2010) apontaram quatro componentes de modelo de negócio:

- A proposição de valor (os *stakeholders* e o produto/serviço).
- A equação social do lucro (o lucro social e o lucro ambiental).
- A constelação de valor (a cadeia de valor interna e a cadeia de valor externa).
- A equação económica do lucro (as receitas de vendas, a estrutura de custos e o capital aplicado)

A própria autora, associada a outro pesquisador (Michellini e Fiorentino, 2012), adaptou a estrutura proposta por Osterwalder buscando identificar a principal diferença entre o **Modelo de Negócio Social** e o **Modelo do Negócio Inclusivo**. Para tanto, adotaram na sua análise as seguintes categorias e subcategorias: a proposição de valor, o ecossistema (governança, cadeia de valor, habilidades e os parceiros em rede), o mercado (clientes e distribuição) e as características económicas (gestão da receita).

Considera a autora que o Modelo de Negócio Social é caracterizado por duas tipologias principais: (1) o negócio social englobando as empresas que não distribuem dividendos, abordagem esta alinhada com o modelo de negócio social proposto por Yunus (2008); e (2) o negócio social incluindo todas as empresas cuja missão está socialmente orientada, independentemente da gestão financeira, desta forma em sintonia com a definição da Comissão Europeia (2011). Já o Modelo de Negócio Inclusivo representaria um modelo intermediário posicionado entre aquele centrado em atividades de negócio tradicionais, mas com práticas de Responsabilidade Social Corporativa, e o do Empreendedorismo Social com elevada orientação social. Assim, uma empresa tradicional poderia optar por uma abordagem ao mercado de baixa renda via a implementação do modelo inclusivo ou do modelo social, este último significando uma evolução quando comparado com os modelos filantrópicos, vez que, além da sustentabilidade social, priorizam igualmente o alcance de seus objetivos económicos. Em suma, dependendo das prioridades da empresa, ou seja, se busca alcançar mais objetivos económicos ou objetivos sociais, poderia promover a conversão do negócio num ou noutro modelo. Daí se conclui que o Modelo de Negócio Inclusivo iguala ou se confunde com o da Inovação Social Corporativa, posto que contempla da mesma forma a criação conjunta de valor social e económico, funcionando o processo inovador na empresa como uma estratégia de

negócio, sobretudo se direcionada para o atendimento dos segmentos de baixa renda, aspecto essencial da Inovação Social.

Couillard (2012), partindo da definição de Mulgan para a Inovação Social, ou seja, que diz respeito ao “desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender a necessidades sociais”, faz referência à forma como devem ser vistas as organizações focadas na Inovação Social. Considera um *continuum* de retornos variando simplesmente dos sociais para os exclusivamente financeiros, podendo inserir-se a Inovação Social em qualquer ponto deste espectro. Ao longo deste segmento, a partir da esquerda, sucedem-se os diversos tipos de organização: (1) as sem fins lucrativos apoiadas em concessão de subsídios; (2) as sem fins lucrativos com geração de receita; (3) as empresas sociais; (4) os negócios com propósito social; e (5) os negócios com fins lucrativos tradicionais. Afirma que a indefinição de fronteiras entre os negócios tradicionais e aqueles não lucrativos está dando lugar à emergência de “*blended values*” (valores combinados), o que significa estarem as empresas gerando uma mescla de valor social e económico. Para uma melhor compreensão do Negócio Social, mais na linha das empresas sociais, apresenta as sete características chaves desse negócio, na forma em que o Prof. Yunus e Hans Reitz, respectivamente fundador e cofundador da *Grameen Creative Lab*, escreveram-nas no “verso de um guardanapo”:

- O objetivo do negócio é superar um problema social, não maximizar lucro.
- A empresa conquista sustentabilidade financeira e económica.
- Os investidores obtêm de volta apenas seu investimento inicial.
- Quando os investimentos são recuperados, qualquer lucro é reinvestido na empresa.
- A empresa é ambientalmente consciente.
- Pagam-se aos empregados salários melhores que a média das condições de trabalho.
- O trabalho deve ser feito com empolgação.

O *Grameen Creative Lab* é uma instituição que tem como visão atender às necessidades mais prementes da sociedade, promovendo o Negócio Social mundialmente.

Segundo Couillard (2012), as empresas, no contexto do negócio com propósito social, são criadas com objetivo de lucro, contudo com um forte compromisso social. Portanto sua meta é a geração de valor social e económico, também gerando lucro para os acionistas além do que é necessário para a manutenção do empreendimento.

#### 2.4.6 Prática da ISC nas empresas: alguns exemplos

Sendo a Inovação Social Corporativa uma abordagem de negócio muito recente, obviamente a literatura sobre o tema ainda se mostra muito incipiente. É nos países nórdicos que se encontram os casos mais interessantes sobre a prática da ISC nas empresas. Num esforço de síntese, apresentam-se, dentre outros, cinco casos de empresas nórdicas que já a incorporam (ver **Quadro 2.16**). Contudo Ellis (2010, 16-17) faz referência a outros casos envolvendo empresas globais, aqui mencionados de forma panorâmica.

Diversas empresas estão transformando a Responsabilidade Social Corporativa em ISC, na medida em que revitalizam seus modelos de negócio pela colocação da inovação e da sustentabilidade no centro de suas atividades económicas. Dentre elas, citam-se a Unilever, já referida anteriormente, a Marks e Spencer, a General Electric (GE), a CEMEX e o Triodos Bank.

Empresa britânica gigante do varejo, a Marks e Spencer tem reconhecido as sinergias entre a produtividade crescente e receita e o corte de emissões de gás estufa, além de outras soluções favoráveis ao meio-ambiente, alocando no orçamento \$ 215 milhões, em 2007, destinados a programa interno à empresa, contemplando cortes de combustíveis e eletricidade, cobrança aos clientes de sacos plásticos e aquisição de mercadorias de fábricas e fazendas “verdes”.

A GE, que produz motores de avião, plásticos e materiais de iluminação e constrói estações de força, responsável pela liberação de grandes quantidades de CO<sub>2</sub> para a atmosfera, está despontando como líder no campo do *eco-business*. Sua estratégia de negócio *Ecomagination* é um compromisso com a melhoria de suas práticas ambientais, com foco em tecnologias, capacidade de produção e infraestrutura no desenvolvimento de soluções, a exemplo de energia solar, locomotivas híbridas, células combustíveis,



motores de aeronaves de baixa emissão, iluminação eficiente e tecnologia de purificação da água.

A CEMEX, terceiro maior produtor de cimento do mundo, responde pelo desenvolvimento de modelo de negócio inclusivo, voltado para o atendimento de necessidades da população mexicana de baixa renda, no mercado de construção de casas do tipo “*doityourself*” (faça você mesmo). Em decorrência, os custos de construção das casas sofreram redução de 30%.

O Triodos Bank, maior banco social da Europa, em plena crise económica de 2008/2009, quando grandes bancos comerciais estavam sendo nacionalizados ou forçados a buscar recursos junto a seus acionistas e governos, para compensar suas perdas, experimentou crescimento renovado e juros sem precedentes em sua abordagem sustentável às operações bancárias. O banco tem desenvolvido esforços na implementação de projetos agregadores de valor cultural e de benefícios às pessoas e ao meio-ambiente.

As empresas acima mencionadas são exemplos expressivos de que é possível conciliar a lucratividade com a Inovação Social, na medida em que, de forma criativa, disponibilizam soluções inovadoras que se revelam importantes para o atendimento de necessidades sociais e de preservação ambiental.

## Quadro 2.16 Estudos de caso de Inovação Social corporativa

EMPRESA	RENDA ANUAL	NOME DO PROJECTO	PROBLEMA RELACIONADO	PRODUTOS DO PROJECTO	CARACTERÍSTICAS DE INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA
<b>DONG Energy</b> um dos grupos líderes de produção de energia no Norte da Europa	€ 5,6 bilhões	Better Place Denmark	aquecimento global causado pelo excesso de níveis de emissão de CO2	carro e bateria: carro do cliente e bateria alugada para armazenamento de energia	<b>contribuição social:</b> com o meio-ambiente pela substituição de carros a gasolina por outros com emissão zero de CO2 <b>contribuição para o negócio:</b> maior demanda de energia produzida por moinhos de vento
<b>ISS</b> empresa prestadora de serviços ao governo e às empresas	€ 5,5 bilhões	Job Development Center	difficuldade das empresas na ocupação de postos de trabalho específicos por elas ofertados	qualificação de pessoas para o preenchimento de empregos nas empresas, de acordo com suas exigências, segundo processo e sistema desenvolvidos pela ISS	<b>contribuição social:</b> integração ao mercado de trabalho de pessoas oriundas de outros países <b>contribuição para o negócio:</b> ampliação do mercado da ISS pelo desenvolvimento de actividades normalmente próprias do sector público
<b>Grundfos</b> uma das empresas mundiais líderes na produção de bombas circuladoras aplicadas em climatização e outros	16,814 bilhões DKK	Grundfos LIFELINK	acesso a água potável e a instalações sanitárias adequadas	sistema de bomba hidráulica movido a energia solar	<b>contribuição social:</b> redução da pobreza e criação de maior estabilidade económica em comunidades rurais, pela aquisição de sistemas de água e capacidade de geração de lucros para reaplicação em outros projectos de desenvolvimento local
<b>Novozymes</b> líder mundial em biotecnologia na produção de enzimas e microorganismos, na criação de soluções que melhoram a produção industrial	7,438 bilhões DKK	Rethink Tomorrow	demandas de produtos sustentáveis e necessidade de otimização do desempenho económico e ambiental das empresas	produção sustentável e optimização do desempenho ambiental pelo uso de enzimas	<b>contribuição social:</b> redução de emissões de CO2 (20 milhões de toneladas em 2007) via produtos da Novozymes <b>contribuição para o negócio:</b> ampliação do mercado
<b>Toms Group</b> produtor de muitas variedades de chocolates e doces, a maior no género na Dinamarca	1,389 bilhões DKK	Ghana Project	trabalho de menores e baixa qualidade educacional	projecto educacional, com formação de novos professores e requalificação dos existentes; manutenção das crianças na escola, assim retirando-as do trabalho nas fazendas de cacau de Ghana	<b>contribuição social:</b> redução do analfabetismo e do trabalho infantil <b>contribuição para o negócio:</b> acesso a novo mercado de matérias primas
Fonte: elaboração própria (com dados obtidos no FORA/Social Action: CSI Corporate Social Innovation: Case Studies, disponível no <a href="http://www.ebst.dk/publikationer/Corporate_Social_Innovation_-_Case_studies">http://www.ebst.dk/publikationer/Corporate_Social_Innovation_-_Case_studies</a> .					

### 2.4.7 Estratégias para a ISC

Transformando-se a mudança social em impulsor crítico do crescimento de negócios, as empresas se empenham na compreensão do processo de conversão das estratégias filantrópicas do “faça o bem” (*do good*) em estratégias de negócio de impacto social. Saul (2011), apoiado na prática desenvolvida ao longo de 16 anos na mensuração de impactos sociais junto a empresas, entidades sem fins lucrativos e governos – na

avaliação do desempenho de suas estratégias de Responsabilidade Social, programas e políticas – constatou que a maioria das estratégias sociais das empresas não tinha valor de negócio mensurável. Isso decorria, principalmente, do facto de que as estratégias nunca eram concebidas para gerar valor de negócio. Contudo, passando a trabalhar com as estratégias corretas, hoje as empresas já não se envergonham de obter benefícios económicos via investimentos na mudança social, tornando-a, assim, parte importante da estratégia de negócio. Saul (2011) sugere, para a condução da ISC nas empresas, a adopção de cinco estratégias, aqui listadas sem maior detalhamento:

- **Estratégia 1:** criar receitas via produtos e serviços de sub-mercados (mercados alternativos, via de regra ainda inexplorados, não integrantes do mercado principal da empresa, com possibilidade de introdução de produtos e serviços de custo muito baixo)
- **Estratégia 2:** entrada em novos mercados através de canais “portas do fundo” (geralmente mercados sem competição, representados por cidades do interior, países em desenvolvimento, populações marginalizadas etc).
- **Estratégia 3:** construção de laços emocionais com os clientes com vistas a conquistar sua lealdade.
- **Estratégia 4:** desenvolver novas rotas para o talento. São poucas as pessoas que preenchem as exigências das empresas em termos de habilidades exigidas, levando as empresas a buscar caminhos alternativos de educação para a adequada preparação dos jovens para o emprego. Dessa forma, geram-se valiosas oportunidades de carreira para a comunidade e uma força de trabalho mais eficiente para as empresas.
- **Estratégia 5:** política de influência através de *lobbying* reverso, ou seja, trabalho conjunto com os governos na solução dos problemas sociais.

#### 2.4.8 Desenvolvimento de cultura voltada para a ISC

Ellis (2010) relata que, numa recente análise da *A. T. Kearney* (empresa consultora global em gestão), cobrindo 99 empresas, sobre o índice de sustentabilidade *Dow Jones* e a lista *Goldman Sachs SUSTAIN focus*, constatou-se que, durante a atual desaceleração económica, as empresas, efetivamente comprometidas com a sustentabilidade, mostraram desempenho no mercado financeiro superior ao das congéneres de suas indústrias. Portanto o número crescente de casos, em torno do

globo, vem demonstrando que os negócios responsáveis, com suporte na ISC, abrem novos fluxos de receita, novas indústrias e modelos de negócio radicalmente diferentes. Por outro lado, provam ser resistentes às crises, indicando que a geração de valor sustentável é o caminho a ser seguido pelas empresas em direção ao futuro.

A Inovação Social nas empresas (ISC) não é mais considerada apenas uma “uma boa ideia”. As evidências vêm demonstrando, sobretudo no âmbito das empresas globais, que o sucesso e a sustentabilidade das empresas, no futuro, passam pela prática da ISC. Na medida em que as empresas assumam um maior papel no enfrentamento dos desafios sociais, maior será a lealdade dos *stakeholders* para com ela. Contudo, para alcançar sucesso com a ISC, impõe-se o desenvolvimento de algumas competências centrais. Nesse sentido, Saul (2011, p. 153)) aponta três competências centrais básicas:

- **Uma cabeça para negócios:** compreender a mecânica do negócio, seus incentivos, a forma como o desempenho é medido, como as decisões são tomadas, o funcionamento dos mercados e as tendências chave no campo da gestão.
- **Pensamento estratégico:** capacidade para analisar problemas complexos, detalhar a raiz de um problema, compreender como integrar conceitos discrepantes, pensar criativamente e desenvolver um caso de negócio.
- **Habilidades de liderança:** capacidade para articular uma visão, inspirar pessoas a seguirem essa visão, argumentar de forma convincente junto àqueles no poder, mobilizar recursos, comunicar com paixão e gerir pessoas eficientemente.

Vale aqui mencionar, de forma adaptada e resumida, os cinco *Fs* (atributos) que resumem o paradigma organizacional requerido para as empresas de vanguarda no futuro, conforme Kanter (2009, pp. 258-259): (1) *focused* (focadas) – pela clara afirmação de valores e princípios para orientar as escolhas estratégicas e as plataformas comuns, assim como as ferramentas para conduzir as operações; (2) *flexible* (flexíveis) – pela organização do trabalho numa série de projetos, aconselhando e treinando pessoas para actuar, de forma colaborativa, em projetos que ultrapassem fronteiras estruturais, encorajando empregados à auto-organização e dando às pessoas o controlo

sobre tempo e lugares; (3) *fast* (rápidas) – pelo encurtamento de ciclos entre sociedade e soluções, entre criadores e usuários, para acelerar a implementação da inovação e mobilizar-se rapidamente em resposta a crises ou mudanças; (4) *friendly* (amigáveis) – pela capacidade de serem abertas, afáveis, reativas e recetivas; (5) *fun* (divertidas) – não no sentido fútil do termo, mas pela expansão da motivação, construção de relações para o aumento do espírito de equipa e pela satisfação mais profunda de conectar serviços ao entusiasmo de atuar em direção a um propósito social significativo.

Em suma, o mundo hodierno passa por transformações sem precedentes, com graves questões sociais e ambientais ainda não resolvidas pela sociedade, o que leva Fisk (2010) a considerar que, nos negócios, enfrentam-se desafios e oportunidades mais críticas e complexas do que nunca, com consequências de insucesso inimagináveis e com o impacto das decisões tomadas repercutindo instantaneamente por todo o planeta. A economia fragilizada, o clima fora de controlo, a pobreza se espalhando por metade do planeta, a escassez dos recursos naturais, a redução da biodiversidade, os dilemas éticos em toda parte e os baixos níveis de confiança nos negócios, tudo reflete um mundo em mudança. Cresce a consciência de que a sustentação dos meios de vida só será possível mediante novos raciocínios, novos comportamentos e novos equilíbrios. Reconhece-se amplamente que os velhos modelos de negócio de curto prazo, focados em vendas e na obsessão da riqueza, estão falidos, com consequências só agora começando a ser sentidas. Há um grande esforço aplicado na busca de alcançar-se o equilíbrio entre prioridades e ambições, caracterizado pela procura de sucesso pessoal e nos negócios, a par da luta por tornar o mundo um melhor lugar para a vida. Vivem-se, portanto, segundo Fisk (2010), tempos desafiadores para a condução e gestão de negócios e mesmo mais difíceis para criar e sustentar o crescimento rentável, frente a um cenário de rápidas mudanças, o que torna imprescindível, para garantir-se o crescimento rentável e fazer-se a “coisa certa”, observar alguns aspetos, tais como:

- **Crescimento rentável:** encontrar novos meios de sustentar o crescimento num mundo de rápidas mudanças, igualmente ameaçador e incerto.
- **Inovação:** conectar positivamente capitalismo e ambientalismo, realinhando questões e incentivos e tornando o negócio uma força para o bem.
- **Vantagem competitiva:** colocar os impactos sociais e ambientais no coração do negócio, base de diferenciação mais envolvente.

- **Liderança:** inspirar os negócios para que se tornem criadores do novo mundo, repensando, reestruturando e reinventando-os para um futuro melhor.

## 2.5 A evolução da RSC (*Corporate Social Responsibility*/Responsabilidade Social Corporativa) em direção à ISC (*Corporate Social Innovation*/Inovação Social Corporativa)

### 2.5.1 RSC *versus* Globalização

Com a formação de mercados económicos integrados, a exemplo da União Europeia, os mercados domésticos passaram a sofrer pressões no sentido de promover maior abertura comercial, assim propiciando uma competição maior entre os mercados. Essas pressões têm partido, sobretudo, de órgãos como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a Organização Mundial do Comércio. Para essa internacionalização de mercados, têm sido determinantes os avanços tecnológicos observados nos transportes e nas comunicações, tornando mais baratos os custos de transporte, tanto por via aérea e marítima, quanto por via fluvial e terrestre, o que tem resultado numa maior competição internacional. Paralelamente, ampliou-se a tendência para a terceirização e para a privatização, com as empresas cada vez mais assumindo atividades antes conduzidas por organizações estatais, com investimentos fluindo de todas as regiões do mundo, fator decisivo para a expansão das empresas internacionais e a consequente emergência dos grandes conglomerados empresariais internacionais, constituindo as denominadas empresas multinacionais (MNCs). Segundo Lambooi (2010, pp. 3-4):

*Estas MNCs incluem grandes redes internacionais, com grande poder económico de barganha, e são consequentemente capazes de influenciar as economias locais e até políticas. As MNCs usam seu poder económico para influenciar os poderes legislativos locais (via lobistas) e a administração, para obter, por exemplo, licença operacional ou concordância com um regime de imposto favorável.*

Conectando a Internet pessoas em escala global, este autor considera-a como um dos fatores chave responsáveis pelo avanço da globalização em velocidade sempre crescente, gerando igualmente transparência global com relação à conduta corporativa e do governo. Por outro lado, possibilita a condução de campanhas e boicotes contra produtos que os consumidores, seja lá por qual razão, rejeitam, num recado explícito de que exigem comportamento socialmente responsável por parte das marcas consumidas.

Sempre atentas, as ONGs (organizações não governamentais) divulgam as más ações das empresas, denunciando seus abusos, mas igualmente têm-se revelado abertas a uma busca conjunta de soluções para esses problemas, facto que tem inspirado as empresas a levar em consideração, não apenas as preocupações dos *stakeholders* internos (como os empregados) mas também aquelas manifestadas pelos externos (como os consumidores e a sociedade como um todo), expressas sobretudo pela defesa dos direitos humanos e pela exigência de maiores cuidados para com o meio ambiente. Lambooij (2010) vê no envolvimento das empresas, quanto à preservação dos recursos naturais, o seu óbvio despertar para a constatação de que a sua própria sustentabilidade depende do bom funcionamento da biodiversidade – atualmente dramaticamente reduzida - e dos serviços dos ecossistemas, lembrando que, ao longo dos anos, empresas, governos e pessoas vêm poluindo os ecossistemas e usando, de forma desmedida, os serviços dos ecossistemas, a exemplo da água e da madeira. Quanto aos direitos humanos, este mesmo autor entende que as empresas, na busca de oportunidades de negócio, necessitam da colaboração de autoridades locais, seja para obter licença de exploração de recursos naturais, comprar ou arrendar terras, seja para construir estradas ou portos, dentre outras necessidades. Portanto, se tais autoridades locais não protegem os direitos humanos, ou ainda pior, se transgridem esses direitos, vêem-se as empresas, em colaboração com elas, em má situação, vez que estarão gerando impactos negativos sobre os direitos humanos.

Na opinião de Ellis (2010, p. 3), ao colaborar na emergência de um mundo menor, com oportunidades de negócio bem maiores, o fenómeno da globalização tem apontado para a necessidade de os países e as corporações buscarem a adaptação de suas estratégias de crescimento às mega crises e ruturas atuais, geradoras de um novo mundo em desordem. Põe em relevo a autora o pioneirismo de empreendedores e empresas, no desenvolvimento de soluções inovadoras e na aplicação dos princípios do crescimento sustentável, quando abordam questões como a mudança climática, a escassez de recursos, a pobreza, os direitos do trabalho e as ameaças à saúde, afirmando que novas regras para o crescimento económico futuro estão pavimentando o caminho para os negócios invulgares, pouco comuns. Complementa, citando o *Business for Social Responsibility*, em que se sugere um novo paradigma de negócio:

“As futuras gerações verão provavelmente os tempos atuais como ponto de articulação, quando velhas estruturas foram descartadas e

novas começaram a emergir. Elas poderão perceber esse ponto de articulação como uma “reinicialização”, quando o negócio, na sua forma habitual, já não era mais possível, e novos meios de pensar e agir tornaram-se necessários”

É no atual e efervescente clima de mudanças em que se desenvolvem os negócios, que se constata o imperativo de fazer evoluir as práticas da Responsabilidade Social Corporativa, antes mais centradas em aspetos filantrópicos, em direção à Inovação Social Corporativa, facto já observado principalmente em destacadas multinacionais, assumindo-a como estratégia de negócio, devidamente integrada às atividades centrais das empresas.

### 2.5.2 RSC *versus* Estratégia

Questões envolvendo estratégia e RSC têm sido objeto de estudo da parte de pesquisadores voltados para este campo do conhecimento científico, notadamente aquelas pertinentes ao esclarecimento e quantificação dos benefícios decorrentes de atividades da RSC nas empresas, conduzindo a análises empíricas da relação entre a RSC e a lucratividade. Burke e Logsdon (1996) informam que essas análises começaram a surgir em meados dos anos 1970, sem que se chegasse a um consenso sobre este aspeto, alegadamente pela grande dificuldade em reunir dados sobre a ampla faixa de comportamentos da RSC para um número suficiente de firmas que possibilitasse a realização de análises estatísticas. Já mais recentemente, alguns pesquisadores adiantaram que, além de problemas vinculados a mensuração, outros relacionados com definições fundamentais do próprio constructo RSC têm tornado problemáticos os esforços aplicados na descoberta de suas relações com a lucratividade das firmas. Ocorre que, contribuindo ainda mais para essas dificuldades, os pesquisadores têm-se envolvido em discussões sobre iguais problemas quanto à definição do que seja estratégia nos negócios. De um lado, há os teóricos que a definem como sendo as metas, a missão e os objetivos da firma, ao passo que outros a denotam como plano, modelo, processo e posicionamento para a vantagem competitiva. Estes autores citam estudiosos, inclusive Andrews, que identificaram a relação entre a estratégia corporativa e “a contribuição económica e não económica que (a firma) pretende gerar para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidades”, e igualmente Ansoff que defendia a necessidade de articulação, por parte das firmas, no



sentido de desenvolverem estratégias sociais. Destacam os autores também as tentativas visando à integração dos conceitos de RSC e estratégia corporativa, incorporando, como questões estratégicas, o modelo do *stakeholder* de gestão estratégica e as demandas sociais, aspecto reforçado pelo reconhecimento mencionado por Carrol e Hoy de que as políticas de resposta social deveriam ser “estrategicamente relacionadas com os interesses económicos da firma”.

Para Burke e Logsdon (1996), a RSC tem carácter estratégico quando produz, para a firma, benefícios associados ao negócio, sobretudo quando apoia suas atividades centrais, assim contribuindo para a eficácia no cumprimento de sua missão. Até hoje os estudos empíricos têm-se voltado, essencialmente, para a ligação entre a RSC e o desempenho financeiro, de forma especial para os lucros de curto prazo. Estes autores propuseram uma base mais abrangente na identificação das relações entre a RSC e os interesses estratégicos da firma, numa tentativa de desenvolver melhores medidas para avaliar quando e de que formas as atividades da RSC atendem aos interesses económicos e sociais. Assim, identificaram cinco dimensões da estratégia corporativa, todas consideradas críticas para o sucesso da firma e úteis para o relacionamento de políticas, programas e processos da RSC com a criação de valor. Estas dimensões são: centralidade, especificidade, proatividade, voluntarismo e visibilidade.

Por *centralidade*, segundo os autores acima, entende-se a proximidade de ajuste entre a política ou o programa da RSC e a missão e os objetivos da firma, questão crítica na maioria das definições de estratégia, enquanto metas e objetivos, fornecendo à organização direção e informação quanto a revelar se dadas ações ou decisões são consistentes com a missão, metas e objetivos da firma. No respeitante à *especificidade*, tem a ver com a habilidade da firma em apreender ou internalizar os benefícios de um programa da RSC, em vez de tão-somente gerar bens coletivos que podem ser compartilhados por outros, seja pela indústria, comunidade ou pela sociedade em geral. A *proatividade* reflete a medida segundo a qual o comportamento é planejado em antecipação a tendências económicas, tecnológicas, sociais ou políticas, na ausência de condições de crise. Há tempo essa dimensão é considerada pelos estrategistas de negócios como uma importante característica dos sistemas de planeamento e exploração, já que, em ambientes turbulentos, devem as empresas, de forma constante, procurar sondar seus ambientes para antecipar-se a mudanças capazes de afetá-las. Relativamente ao *voluntarismo*, esta dimensão indica o alcance da tomada de decisão

opcional na ausência de exigências de conformidade externamente impostas, portanto estreitamente vinculada à pro-atividade, vez que essa presume, sobretudo, a ausência de controle ou autorizações. Ainda que submetidos frequentemente a pressões da rede social para contribuírem com ações de caridade, os executivos consideram voluntárias as contribuições filantrópicas. Por *visibilidade*, denota-se tanto a observabilidade da atividade de um negócio quanto a habilidade da firma em conquistar o reconhecimento dos *stakeholders*, internos ou externos, podendo ter, para a firma, consequências tanto positivas quanto negativas.

O **Quadro 2.17**, abaixo apresentado, reflete a forma como a RSC se vincula ao resultado estratégico perseguido pela firma, ou seja, a criação de valor. Burke e Logsdon (1996) definem a criação de valor – a medida central dos benefícios estratégicos decorrentes da prática de atividades da RSC na firma – como o fluxo imediatamente mensurável de benefícios económicos que a firma espera receber.

### 2.5.3 Aspetos conceptuais da RSC

Uma das consequências da globalização do sector privado, com os excessos que a acompanharam, foi o apelo público no sentido de que as empresas incorporassem padrões de integridade e ética nos seus negócios, não se limitando, dessa forma, a preocupar-se tão-somente com a apresentação de resultados financeiros, de preferência elevados. Portanto, na busca de sucesso nos negócios, as empresas, hoje, devem preocupar-se igualmente com a forma como esses resultados são obtidos. Destaca Lambooy (2010, pp. 49-50) que, nos anos recentes, verificou-se o desenvolvimento de três conceitos paralelos - a RSC, a governança corporativa e o combate à má prática financeira -, referindo-se o primeiro (RSC) à incorporação, nos objetivos de negócios, de questões vinculadas ao bem-estar ético e social, como o cuidado com o meio ambiente e a observância dos direitos humanos. Já o segundo, a governança corporativa, diz respeito à maneira como o poder é distribuído num negócio, a quem cabe o papel de conduzi-lo e à forma como é usado. Quanto ao terceiro conceito, é decorrente do uso de canais financeiros em propósitos ilegais ou iníquos, a exemplo de lavagem de dinheiro, manipulação de mercado, comportamento indevido de executivos detentores de informações privilegiadas, assim como outros crimes financeiros e económicos. Considera o autor que a RSC e a governança corporativa – aplicadas principalmente à conduta das empresas e de seus executivos e financiadores – contribuem para introduzir

**Quadro 2.17 Ligação da estratégia com a RSC**

Estratégia definida como	Dimensão estratégica	Resultado estratégico
<b>Metas, missão, objetivos</b> (Ansoff, Andrews, Thorelli)	<b>Centralidade</b> (proximidade de ajuste à missão e objetivos da firma)	<b>Criação de valor</b>  (Identificável, benefícios económicos mensuráveis esperados pela firma)
<b>Vantagem competitiva</b> (Rumelt, Porter)	<b>Especificidade</b> (habilidade, pela firma, de capturar os benefícios privados)	
<b>Plano</b> (Quinn)	<b>Proatividade</b> (Grau em que o programa é planejado em antecipação às tendências sociais emergentes)	
<b>Processo</b> (Lyles)	<b>Voluntarismo</b> (O alcance para a tomada de decisão discricionária e a falta de requisitos de conformidade externamente impostos)	
<b>Padrão</b> (Mintzberg)	<b>Visibilidade</b> (Observável, crédito para a firma reconhecível pelos <i>stakeholders</i> internos e/ou externos)	
Fonte: adaptado de Burke e Logsdon (1996)		

Novos padrões de conduta dos negócios e dos seus executivos, amplamente desenvolvidos pelos próprios negócios.

Dahlsrud (2006) faz referência aos inúmeros esforços produzidos para chegar-se a uma clara e equilibrada definição da RSC, ainda persistindo um certo grau de confusão sobre o seu conceito mais adequado, embora sua análise, centrada nas diversas definições existentes, demonstre serem, em ampla medida, congruentes. Entende o autor que a referida confusão não reside tanto na forma como a RSC é definida, mas diz respeito a como é socialmente construída num determinado contexto. Contudo, tanto na esfera corporativa quanto na académica, há incerteza na busca da melhor definição para a

RSC, chegando-se ao ponto de afirmar-se não existir basicamente uma definição para a CSR (Jackson e Hawker, 2001). Dahlsrud (2006) observa, porém, que o problema está na abundância de definições, frequentemente inclinadas, segundo Van Marrewijk (2003), para interesses específicos, facto que tem impedido o desenvolvimento e as implementações do conceito. Avalia o autor que uma das melhores tentativas, no sentido de estabelecer uma melhor compreensão da RSC e desenvolver-lhe uma definição mais robusta, deve-se a uma revisão de literatura elaborada por Carrol (1999), evidenciando que a primeira definição formal é atribuída a Bowen (1953). Outros autores desenvolveram revisões de literatura sobre definições disponíveis da RSC, tais como Moir (2001), Joyner e Payne (2002) e Carter e Jennings (2004), igualmente importantes na medida em que disponibilizam uma visão geral do desenvolvimento histórico dos conceitos da RSC, ainda que insuficientes, vez que estão focadas mais numa descrição das definições disponíveis que no esforço de compreensão da forma como é socialmente construída a RSC.

Em sua análise, Dahlsrud (2006) parte de ampla revisão de literatura, cobrindo artigos contidos em jornais e páginas da web e contendo definições apenas da expressão “responsabilidade social corporativa”, a fim de evitar qualquer confusão, sempre presente quando se usam conceitos intercambiáveis. No conjunto, este autor analisa 37 definições de RSC decorrentes de 27 autores, com origem principalmente na Europa e América, ao longo do período de 1980 a 2003, embora muitas delas já tenham sido publicadas desde 1998. Para tanto, focou a análise a partir de cinco dimensões, conforme o **Quadro 2.18** apresentado a frente. Com vista a avaliar o uso relativo de cada dimensão, fez uso de coeficiente de dimensão, definido pela divisão da pontuação (*score*) obtida por dada dimensão (somatório das contagens de frequência das diversas definições em que essa dimensão se faz presente) pelo somatório das contagens de frequência de todas as definições consideradas pela análise. Dessa forma foi possível chegar aos seguintes coeficientes para as cinco dimensões abordadas: as dimensões **stakeholder** e **social**, ambas com *score*=1213, obtiveram o coeficiente dimensional de 88%; a dimensão **económica**, com *score*=1187, coeficiente de 86%; a dimensão **voluntariedade**, com *score*=1104, coeficiente de 80%; e a dimensão **ambiental**, com *score*=818, coeficiente de 59%. Conclui o autor que todas as dimensões, ao atingirem coeficientes acima de 50%, são mais prováveis de aparecer numa definição tomada ao acaso do que não. Com respeito à dimensão ambiental, com coeficiente mais baixo (59%), considera que isso decorre do facto de, nas primeiras definições de RSC

formuladas, essa dimensão não ter sido levada em conta (Carrol, 1999), embora fosse tida, então, como integrante da RSC. Reforça o autor que, em explicações mais aprofundadas da RSC, são igualmente evidenciadas as dimensões social e ambiental, e que, se incluídas as contagens de frequência das definições emitidas pelo WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), o coeficiente da dimensão ambiental se elevaria a 85%, portanto lhe conferindo importância comparável às outras dimensões analisadas.

**Quadro 2.18 Dimensões de Análise da RSC**

Dimensões	Referências de codificação da definição em relação à dimensão	Frases-exemplo
<b>Ambiental</b>	O ambiente natural	"ambiente mais limpo" "administração ambiental" "preocupações ambientais em operações de negócio"
<b>Social</b>	A relação entre negócio e sociedade	"contribuir para uma sociedade melhor" "preocupações sociais integradas nas operações de negócio" "considerar o alcance completo dos impactos nas comunidades"
<b>Económica</b>	Aspetos sócio-económicos e financeiros, incluindo a descrição da CSR em termos de operação do negócio	"contribuir para o desenvolvimento económico" "preservar a lucratividade" "operações de negócio"
<b>Do stakeholder</b>	<i>Stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i>	"interação com os <i>stakeholders</i> " "como as organizações interagem com seus empregados, fornecedores, consumidores e comunidades" "lidando com os <i>stakeholders</i> da firma"
<b>Da voluntariedade</b>	Ações não prescritas por lei	"baseado em valores éticos" "além das obrigações legais" "voluntário"
Fonte: adaptado de Dahlsrud (2006)		

A conclusão a que chega o autor, a partir da análise dimensional empreendida e do facto de que 40% da contagem total de frequências contém todas as cinco dimensões focadas, é que fica suficientemente caracterizada a consistência entre as definições analisadas. Considera ainda mais significativa a evidência de que, para três ou mais dimensões, abrangem-se 31 definições, significando isso 97% da contagem total de frequências.

#### 2.5.4 Evolução da RSC em direção à Inovação Social Corporativa

Ellis (2010, p. 158) acredita na transformação da RSC em Inovação Social Corporativa (CSI – *Corporate Social Innovation*), quando é concebida como propósito e estratégia de negócio, tornando-se:

“... uma fonte excitante de criatividade que pode conduzir à inovação de produtos e serviços, ao acesso a novos ou mercados mal atendidos, assim como a novos modelos de negócio, em termos de como os produtos são concebidos, desenvolvidos, comercializados, distribuídos, financiados, dotados de pessoal etc.”

Saul (2011, pp. 10-11), fazendo referência a pesquisa conduzida pela McKinsey e Co., junto a CEOs, na qual lhes era perguntado “Qual das seguintes questões globais ambientais, sociais e políticas são as mais críticas para lidar com o sucesso futuro do seu negócio? Do total dos respondentes, 36% escolheram “tornar acessíveis ao pobre os benefícios da globalização” (por exemplo, desenvolvimento e marketing de produtos da base da pirâmide, microcrédito). Mas o interessante da pesquisa foi constatar que 100% dos respondentes apontaram para uma questão social que lhes afetava diretamente o sucesso de suas empresas, revelando assim a importância crescente das questões sociais nos negócios e pondo em relevo, como fator preponderante, o facto de que as questões sociais já não são opcionais para os líderes empresariais da atualidade.

Rosabeth Moss Kanter (2009, p. 8), em seu livro *SUPERCORP – How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good* (SUPERCORP – Como empresas de vanguarda criam inovação, lucros, crescimento e bem social), faz a seguinte observação:

“Os desafios enfrentados pelo mundo são intimidantes e, para algumas pessoas, os negócios têm sido parte do problema. Agora é tempo de assegurar que os negócios se tornem parte da solução.”

Lembra a autora que de há muito se trava um debate, que julga estéril, envolvendo economistas, defensores da posição de que o único papel dos negócios é o de gerar lucros, e ativistas, com exigências de que as empresas apliquem recursos no atendimento a questões sociais e ambientais. Evidencia a ascensão de um novo paradigma para as empresas de vanguarda emergentes, segundo o qual lhes é permitido perseguir suas oportunidades cotidianas, de forma a refletir seus valores humanísticos e a promoção de elevados padrões. Por outro lado, este novo paradigma lhes proporciona crescimento rápido e efetivo, assegurando-lhes lucros sólidos e, igualmente, reputações sólidas. Considera, pois, a autora que, como resposta oportuna e necessária à turbulência de 2008, que conduziu ao tsunami do desastre financeiro, o modelo de empresa de vanguarda permite atender à “volatilidade, complexidade, diversidade e transparência, associadas à mudança tecnológica e geopolítica, exigentes de uma nova abordagem na prática dos negócios” (Kanter, 2009, p. 30).

Afirmando não haver disputa quanto ao facto de que é real e crescente o Mercado do Capital Social (MCS) - uma nova economia que vincula valor económico à mudança social, -, Saul (2011, p. 4) pontifica que as “empresas não podem tirar vantagem desses novos mercados sem desenvolver produtos e serviços sociais”, o que as tem levado a repensar muitas coisas, tais como marketing, recrutamento, inovação, filantropia, parcerias e modelos de negócio, dentre outros aspetos. Ao referir-se às implicações práticas do MCS para a estratégia corporativa, alinha alguns princípios (Saul, 2011, pp. 15-16):

- (5) *Já não diz respeito apenas à reputação*, ou seja, nos tempos atuais ser responsável no negócio já não significa ser diferenciado. Os investidores, empregados e consumidores, no MCS, passaram a valorizar o efetivo impacto social e os resultados reais do negócio.
- (6) *É correto esperar retorno económico quando se faz o bem*, vez que o advento do investimento socialmente responsável, do microcrédito, do marketing relacionado com a causa e das estratégias de sustentabilidade, tornou-o digno de aceitação, portanto não mais sendo considerado vergonhoso, para os executivos de uma empresa, requerer uma justificativa de negócio quando da realização de investimentos e estratégias sociais.
- (7) *As estratégias sociais devem tornar-se estratégias de negócio*, ou seja, face ao formidável valor colocado pelo MCS no impacto social e ambiental,

exige-se que as empresas concebam novos modelos para o engajamento social, especialmente criados para produzir resultados de negócio.

- (8) *A mensuração deve tornar-se uma competência central*, significando isto que o MCS não pode valorizar o que não pode ser medido. Quanto mais capital – em termos de dinheiro, tempo e esforço – fluir para o MCS, mais pessoas estarão querendo saber se há produção de resultados observáveis e em que medida. Ou seja, a simples produção de relatórios ou indicadores já não é suficiente, caso não sirvam para demonstrar a expressiva geração de valor social e de negócio.

Desta forma, evidencia-se o desafio, levantado pelo MCS, aos executivos empresariais no sentido de que desenvolvam modelos de negócio capazes de criar tanto valor de negócio quanto social, o que leva à constatação de que a mudança social pode significar o último grande mercado de negócio inexplorado. Em outras palavras, os executivos, sobretudo os das grandes corporações, já começam a se empenhar na criação de modelos de negócio capazes de produzir valor económico a partir do desenvolvimento de soluções para os problemas sociais. Muitas são as expressões correntes que integram negócio com impacto social, dando lugar, segundo Saul (2011), a uma ampla gama de combinações (*qualquer coisa* social corporativa): responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa, empreendedorismo social corporativo, intra-emprendedorismo social corporativo, investimento social corporativo, envolvimento comunitário corporativo, capitalismo criativo, filantropia estratégica etc. Desse emaranhado de combinações, emerge a prática da Inovação Social nas empresas – a *CSI* - *Corporate Social Innovation* (Inovação Social Corporativa) -, envolvendo, na afirmação de Saul (2011), quatro elementos-chave: estratégia de negócio intencional, alavancagem do negócio central, criação de novo valor e mudança social positiva. Considera o autor, por trás da prática da CSI, a *arbitragem social*, isto é, a descoberta do potencial de negócio escondido ou irrealizado na mudança social, levando à criação de novas formas de valor, decorrentes essencialmente de resultados socialmente desejáveis. Cabe, pois, à Inovação Social, no contexto corporativo, detetar e criar oportunidades rentáveis de negócio a partir de questões sociais persistentes, seja no campo do cuidado da saúde, da educação, das energias alternativas, da fome, da pobreza, da preservação ambiental ou do desenvolvimento global, para citar apenas alguns desses campos de incidência dos problemas sociais mais tenazes.



## **2.6 Sumário do capítulo**

Neste Capítulo, apresenta-se revisão da literatura focada na inovação em geral, partindo-se de uma síntese da sua evolução histórica em que se abordam, num primeiro momento, a sua ascensão; a criatividade, invenção e imitação confrontados com o processo da inovação; algumas contribuições relevantes para o estudo da inovação; e o estágio atual dos sistemas de inovação. Num segundo momento, apresentam-se os aspetos gerais da inovação, considerando-se seus conceitos e fatores influentes, suas tipologias, os modelos do processo de inovação e suas características. Conclui-se com considerações sobre o processo da difusão da inovação, sua dinâmica e futuro. Num outro segmento, aborda-se a Inovação Social, enfatizando-se a sua importância na atualidade e apresentando seus variados conceitos, para, de seguida, avançar com aspetos da sua altamente diversificada literatura. Seguem-se considerações sobre o processo da Inovação Social, suas barreiras e sua importância ao nível mundial.

Constituindo-se no tema central da tese, a Inovação Social Corporativa é tratada de forma destacado, evidenciando-se a sua importância para as empresas como um novo comportamento e uma nova forma de pensar, dadas as reais possibilidades de transformação dos desafios, representados pelas questões sociais e ambientais, em oportunidades de negócio. Enfocam-se aqui suas fortes afinidades com o Empreendedorismo Social Corporativo e sua relação com o Modelo de Negócio Inclusivo, citando-se mais à frente alguns exemplos da sua prática no âmbito empresarial e algumas estratégias possíveis de serem adotadas na sua implementação. Por último, ainda neste segmento, considera-se o desenvolvimento de cultura voltada para a prática da Inovação Social Corporativa, explicitando-se algumas competências centrais necessárias a sua implementação com sucesso (Saul, 2011); os cinco atributos básicos apontados por Kanter (2009); e alguns aspetos básicos a serem observados (Fisk, 2010) na condução e gestão de negócios, num cenário de rápidas mudanças, para assegurar o crescimento rentável e fazer “a coisa certa”, principalmente se se leva em conta o facto de que há um aumento nos níveis de conscientização da sociedade quanto à sustentação dos meios de vida, hoje exigente de novos raciocínios, novos comportamentos e de novos equilíbrios. Em suma, uma economia mundial, muito fragilizada pela crise económica recente, está apontando para o estabelecimento de novas relações com a sociedade, sobretudo ao nível social.

Enfocando-se também, neste Capítulo, o processo evolutivo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em direção à Inovação Social Corporativa (ISC), influenciado sobretudo pelo fenómeno da globalização com a decorrente emergência dos grandes conglomerados empresariais internacionais, na forma de empresas multinacionais (MNCs), detentoras de grande poder de barganha e capazes de influenciar as economias e políticas locais. Nesse contexto globalizado, emergem as Organizações não Governamentais (NGOs) na luta contra os abusos e más ações dessas MNCs e em defesa dos direitos humanos, mas igualmente se dispendo a buscar, em ação conjunta com esses conglomerados, soluções para a superação destes problemas.

Aborda o Capítulo as questões envolvendo a RSC e a estratégia, ante o facto de que os pesquisadores têm polemizado na busca da definição mais adequada do que significa a estratégia nos negócios, com teóricos, de um lado, definindo-a em termos de metas, missão e objetivos da organização, e, do outro, aqueles que a entendem como plano, modelo, processo e posicionamento para a vantagem competitiva. Dentre estes autores, com a inclusão de Andrews, há os que a identificaram como a relação entre a estratégia corporativa e “a contribuição económica e não económica que (a firma) pretende gerar para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidades”. Da mesma forma, defendia Ansoff a necessidade de articulação das organizações no sentido de desenvolverem estratégias sociais.

Discutem-se aqui os variados conceitos atribuídos à RSC, sempre mergulhados em certo grau de confusão, baseados em estudo conduzido por Dahlsrud (2006), que entende residir esta confusão não na forma como a RSC é definida, mas na sua construção, em termos sociais, num determinado contexto. O autor desenvolve análise da RSC com suporte em cinco dimensões - ambiental, social, económica, do *stakeholder* e da voluntariedade -, a partir de 37 definições encontradas em 27 autores, sobretudo da América e da Europa, considerado o período de 1980 a 2003.

Conclui-se o Capítulo com síntese sobre a evolução da RSC em direção à ISC, fundamentada em autores como Kanter (2000), Ellis (2010) e Saul (2011), todos dedicados ao estudo da Inovação Social, como campo do conhecimento científico em ascensão e objeto das atenções das organizações económicas, notadamente das multinacionais que já desenvolvem modelos de negócio integrando a Inovação Social às estratégias centrais da organização, assim gerando benefícios sociais e económicos.

### **CAPÍTULO III – ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

---

### **3.1 Uma análise bibliométrica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), em apoio ao estudo da Inovação Social Corporativa (ISC), vista como natural evolução da RSC**

#### **3.1.1 Introdução**

Com esta análise bibliométrica, pretendeu-se mensurar a evolução da produção científica focada na Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility*), enquanto Inovação Social, com vistas à identificação de outros conceitos que lhe são correlatos, como a performance, a sustentabilidade, a ética nos negócios e *stakeholders*, já evidenciados na literatura científica da RSC. Pesquisaram-se os artigos mais destacados em que se aborda o campo científico da RSC, buscando-se identificar, na literatura atual disponível, as contribuições mais importantes sobre o domínio da Inovação Social, dando-se especial atenção àquelas categorias científicas contendo elementos que possibilitassem a realização da pesquisa sobre este campo do conhecimento, e, conseqüentemente, contribuíssem para a elaboração da análise bibliométrica pretendida.

#### **3.1.2 A Bibliometria**

A bibliometria, como instrumental estatístico, vem sendo utilizada por pesquisadores no levantamento do estado da arte, permitindo à comunidade científica gerir a informação e o conhecimento. Por outro lado, é igualmente um instrumental valioso aplicado na avaliação científica, possibilitando o mapeamento de indicadores importantes constantes da literatura especializada. Para Pritchard (1969), permite a bibliometria analisar aspetos quantitativos da informação com vistas a melhorar a compreensão dos processos de comunicação e a abordagem evolutiva de uma dada disciplina. De acordo com Ravichandra (1983), as técnicas bibliométricas são aplicadas na identificação de tendências, descrições da produtividade científica, crescimento das publicações e na identificação de revistas científicas chave.

Archambault e Gagné (2004) informam que, como um conjunto de métodos utilizado para mensurar a produção e a disseminação do conhecimento científico, a bibliometria tem sua origem em Derek de Solla Price e Vasilevich Nalimov, que a desenvolveram com o propósito de disponibilizar ferramentas de pesquisa para historiadores e sociólogos da ciência. Estes autores afirmam ser possível adoptar, no mínimo, duas possíveis atitudes para o desafio de equilibrar as limitações da bibliometria: uma

passiva (*laissez faire*) ou a proactiva (intervencionismo). Consideram que, face às tendências actuais, como a elevada publicação de artigos e o acesso aberto, a abordagem do *laissez faire* pode constituir-se no meio mais efectivo para aumentar a validade da análise bibliométrica no campo das ciências sociais e humanidades. Já a abordagem intervencionista volta-se para a criação e optimização de bancos de dados. Consistindo-se de métodos para a condução de análise quantitativa científica, a bibliometria aplica alguns desses métodos na mensuração dos aspectos sociológicos de uma das mais importantes atividades dos pesquisadores, ou seja, a disseminação de resultados de pesquisa em forma de publicação. Parte de duas hipóteses: (1) o objectivo dos pesquisadores é fazer avançar o conhecimento, significando isso a disseminação dos resultados de sua pesquisa e dos seus estudos através de uma variedade de meios de comunicação, incluindo a escrita, que reside no centro da tradição académica; e (2) os estudiosos têm de publicar para construir uma reputação e fazer avançar suas carreiras.

### 3.1.3 A Abordagem Bibliométrica

A bibliometria faz uso de três tipos de indicadores, conforme Archambault e Gagné (2004):

- **Contagem de publicação:** número de artigos publicados em jornais especializados durante um tempo específico destinado a determinado evento, funcionando como um indicador de produtividade de um conjunto ou subconjunto, dentro do sistema da ciência, e tornando possível comparar números para medir a intensidade de produtividade em campos específicos (Índice de Especialização).
- **Citações e factor de impacto:** número de citações pode ser usado para avaliar o impacto científico da pesquisa. O Thomson ISI compila sistematicamente o número de citações em jornais especializados, sob a designação de *Journal Citation Reports* (JCI), incluindo o número de indicadores relativos às citações recebidas pelos jornais. Considera-se o *factor de impacto* como sendo, provavelmente, o mais comumente aplicado.
- **Análise de co-citação e de co-ocorrência de palavras-chave:** muitos indicadores baseados em co-citação são usados para mapear a atividade de pesquisa: análise de concitação, análise de coocorrência de palavras-chave e emparelhamento

bibliográfico. Com o mapeamento, estuda-se o desenvolvimento de campos emergentes, usando-se o tempo como uma variável. Os indicadores de concitação e de coocorrência de palavras-chave podem ser combinados com publicação e contagens de palavras para construir representações multifacetadas de campos de pesquisa, ligações entre eles e os atores que os estão desenvolvendo.

As análises bibliométricas são geralmente conduzidas com suporte em bancos de dados que, na maioria dos casos, estão disponíveis, essencialmente para propósitos bibliográficos, cobrindo todos os campos científicos. Neste estudo, trabalhou-se com aqueles produzidos pela Thomson ISI por serem os bancos de dados mais comumente utilizados para fins bibliométricos. Neste esforço de produção, consagrados pesquisadores fazem a seleção dos jornais a serem cobertos, no que contam com a colaboração de usuários, editores e integrantes de corpos editoriais. Dos critérios de seleção constam a frequência de publicação, conformidade com as convenções de apresentação internacionais, existência de um resumo em inglês e um comitê de revisão paritária, ainda que alguns jornais deixem de atender ao critério de existência deste comitê. A utilidade dos bancos de dados da Thomson ISI, conforme Archambault e Gagné (2004), justifica-se por vários motivos:

- O principal é a cobertura de todos os campos de pesquisa, com pronto acesso aos dados agregados.
- O critério de inclusão de um jornal no *Science Citation Index* (SCI) é o número de citações recebidas por ele. Vez que os pesquisadores consideram as citações como indicador de interesse e reconhecimento, a contagem de citação é percebida como evidência de utilidade, qualidade e/ou impacto de um jornal.
- Os bancos de dados Thomson ISI contêm os endereços de todos os autores de um dado artigo.
- Apenas os bancos de dados Thomson ISI contêm a informação de citação, a qual torna possível medir o impacto da pesquisa.

Os autores supracitados, levando em conta que a bibliometria é usualmente baseada em bancos de dados bibliográficos, ponderam que a confiabilidade da avaliação da pesquisa bibliométrica é reduzida pelos fatores abaixo listados, tratando-se, porém, de um problema comum a todos os bancos de dados, decorrente de limitações de compilação e

indexação de jornais e artigos académicos, assim como de situações específicas do campo científico tratado:

- Cobertura limitada.
- Exclusão de certos tipos de documentos.
- Classificação de jornais por disciplina.
- Mudanças nos títulos dos jornais.
- Nomes escritos da mesma forma.
- Número de autores (e distribuição do trabalho).
- Citações excessivas, seletivas, secundárias, negativas e erróneas, autocitarão e estratégias individuais.

Ressalte-se que, embora os métodos bibliométricos sejam muito úteis na medição da disseminação do conhecimento, os autores chamam a atenção para o facto de que eles são menos efetivos em alguns campos da ciência aplicada, a exemplo da engenharia (van Raan, 2003), razão pela qual recomendam algum nível de cuidado na sua utilização pelas ciências sociais e humanidades, em que se observam problemas específicos, ainda que haja algumas soluções disponíveis. Têm sido apontadas diferenças fundamentais entre as práticas de comunicação científica dos estudiosos das ciências sociais e humanidades e aqueles das ciências naturais e engenharia.

Com relação a essas diferenças fundamentais, acima referidas, Archambault e Gagné (2004) chamam a atenção para a necessidade de fazer-se uso da bibliometria nas ciências sociais e humanidades com cuidado e precaução, levando-se em conta, particularmente, o considerável papel que os livros desempenham na disseminação do conhecimento nessas áreas. Destacam que, nas ciências sociais, os artigos respondem por 45% a 70% do produto da pesquisa e, nas humanidades, a depender da disciplina enfocada, por 20% a 35%. Assim, consideram os autores que as análises bibliométricas, centradas somente na pesquisa publicada em jornais, podem contribuir para dar uma representação não precisa do produto da pesquisa conduzida nessas áreas. Por outro lado, evidenciam a propensão dos bancos de dados utilizados em apoio às análises bibliométricas, refletida no facto de que o material em Inglês pode contribuir com 20% a 25% de excesso de representação, conforme estudo por eles realizado. Julgam os autores que os métodos bibliométricos ainda não foram suficientemente refinados, possibilitando-lhes identificar campos emergentes do conhecimento. Contudo

consideram de elevado potencial os métodos bibliométricos de análises de citações, copalavras e de emparelhamento bibliográfico, sugerindo a combinação - na identificação de campos emergentes - da bibliometria com o monitoramento da pesquisa e mesmo com a revisão por pares (*peer review*) – processo aplicado na publicação de artigos, significando a submissão do trabalho científico a um ou mais especialistas, mantidos anónimos ao autor neste processo.

### 3.1.4 A análise bibliométrica da RSC

#### 3.1.4.1 Introdução

De iniciativa do próprio autor desta tese, pretende-se com este primeiro estudo levantar o estado da arte da literatura específica centrada na Inovação Social, enquanto Responsabilidade Social Corporativa, buscando confirmar o papel da Sustentabilidade como elemento transversal da RSC, junto com outros conceitos correlatos a serem identificados, e a evolução da Responsabilidade Social Corporativa em direção à Inovação Social Corporativa, tema central da tese em estudo. A ideia é confrontar este com outros estudos já desenvolvidos por pesquisadores, apresentados mais à frente em seus aspetos essenciais.

Ellis (2010, p. 158) acredita na transformação da RSC em Inovação Social Corporativa (CSI – *Corporate Social Innovation*), quando é concebida como propósito e estratégia de negócio, tornando-se:

“... uma fonte excitante de criatividade que pode conduzir à inovação de produtos e serviços, ao acesso a novos ou sub-atendidos mercados, assim como a novos modelos de negócio, em termos de como os produtos são concebidos, desenvolvidos, comercializados, distribuídos, financiados, dotados de pessoal etc”

#### 3.1.4.2 Metodologia

##### A estrutura de pesquisa

Para a elaboração desta análise bibliométrica, focada na RSC, diversas pesquisas foram realizadas nas bases de dados do *ISI Web of Science*, em 18 março de 2013, com sucessivos refinamentos segundo a sequência mostrada no **Quadro 3.1**. Como se depreende do Quadro acima, partiu-se de uma pesquisa mais abrangente, com apenas a



expressão “responsabilidade social corporativa” no título dos documentos, que resultou em 1364 registos, sem limitação do *timespan*, ou seja, sem definição de um período de tempo específico, categorias de conhecimento nem do tipo de documento a ser pesquisado. O passo seguinte consistiu em limitar as categorias da *Web of Science* a cinco tipos: negócio, gestão, ética, economia e estudos ambientais (BUSINESS OR MANAGEMENT OR ETHICS OR ECONOMICS OR ENVIRONMENTAL STUDIES), dado o elevado nível de associação desses tópicos na literatura específica da CSR, dessa forma direcionando os artigos mais para o contexto em que se inserem as atividades que lhe são características, com o que se chegou a 1.030 artigos. De seguida, o tipo de documento foi limitado tão-somente a artigos, reduzindo-se o número de registos a 660 artigos. (ver comparativamente as **Figuras 3.1 e 3.2**, com as citações anuais dos arquivos no período 1994 – 2013).

Para a extração de informações mais adequadamente processadas e para a elaboração de mapas indispensáveis à melhor condução da análise bibliométrica, utilizaram-se três ferramentas, os softwares: Bibexcel (aplicado na condução de análise de coocorrência de palavras-chave e de autores), Pajek (utilizado na elaboração de mapas) e SciMAT (aplicado na análise da evolução temática da literatura da RSC).

O Bibexcel é um software bibliométrico, desenvolvido na Universidade de Umea (Suécia), concebido para gerir dados bibliométricos, os quais possibilitarão a elaboração de mapas capazes de serem lidos por ferramentas como Pajek, Excel e UCINET. Pode ser aplicado na extração de redes bibliométricas - tais como copalavras, coautores, emparelhamento bibliográfico e cocitações -, a partir de dados baixados principalmente do *Web of Science* e *Scopus*.

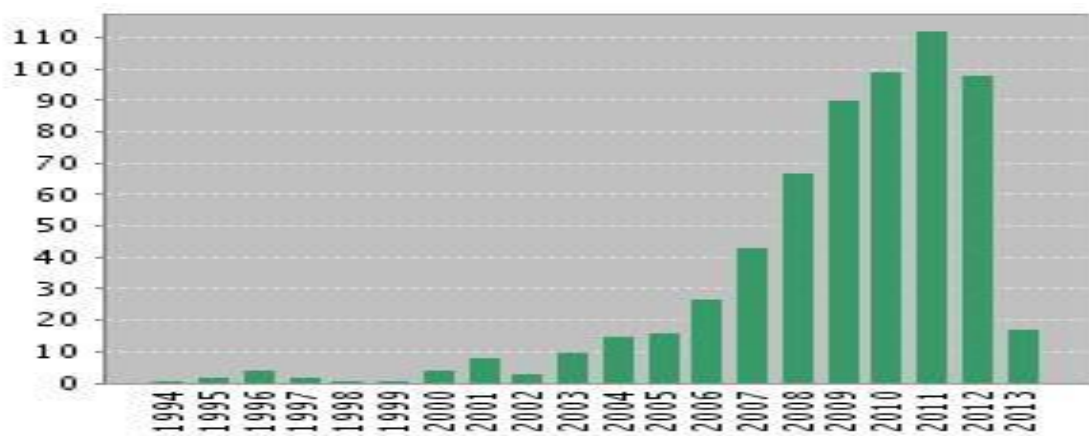
Já o Pajek, palavra correspondente a “aranha” no Esloveno, é utilizado na análise e visualização de grandes redes, sendo baixado livremente da internet para uso não comercial.

Quanto ao SciMAT, trata-se de ferramenta com que se pode detetar, quantificar e visualizar a evolução de um campo do conhecimento científico. Foi desenvolvida por Cobo *et al.* (2011), como produto de tese apresentada à Universidade de Granada, (Espanha). Proporciona a análise de mapas científicos, disponibilizando medidas bibliométricas.

### Quadro 3.1 Estrutura da Pesquisa realizada em 18/03/2013 na Web of Science

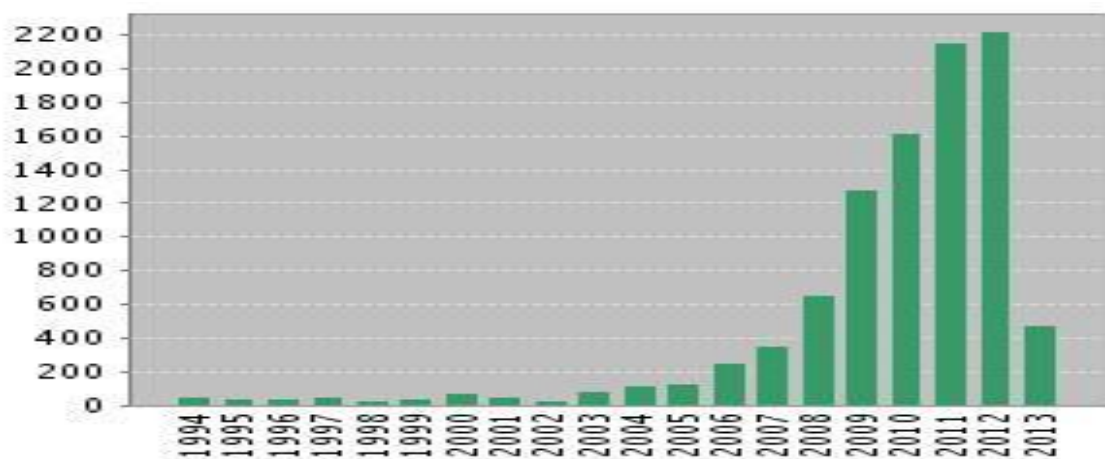
- Title=("corporate social responsibility")
- Refined by: Web of Science Categories=( BUSINESS OR MANAGEMENT OR ETHICS OR ECONOMICS OR ENVIRONMENTAL STUDIES )
- Document Types=( ARTICLE )
- Timespan=All Years.
- Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, AeHCI, CPCI-S, CPCI-SSH, CCR-EXPANDED, IC.

**Figura 3.1** Itens publicados anualmente no período 1994 – 2013



Fonte: ISI Web of Science (pesquisa em 18/03/2013)

**Figura 3.2** Citações anuais dos artigos no período 1994 - 2013



Fonte: ISI Web of Science (pesquisa em 18/03/2013)

### 3.1.4.3 Detecção e visualização dos temas associados ao campo da RSC

#### Análise com o SciMAT

Para a elaboração da análise da evolução científica do campo da RSC, foram considerados os dados correspondentes a quatro períodos de tempo, a partir de 1973, vez que nos anos anteriores os números de publicações sobre o tema central desta análise eram muito reduzidos. Os períodos, como indicados anteriormente, são: 1973-2000, 2001-2005, 2006-2010 e 2011-2013.

#### Evolução temática ao longo dos períodos seleccionados

##### 1973-2000

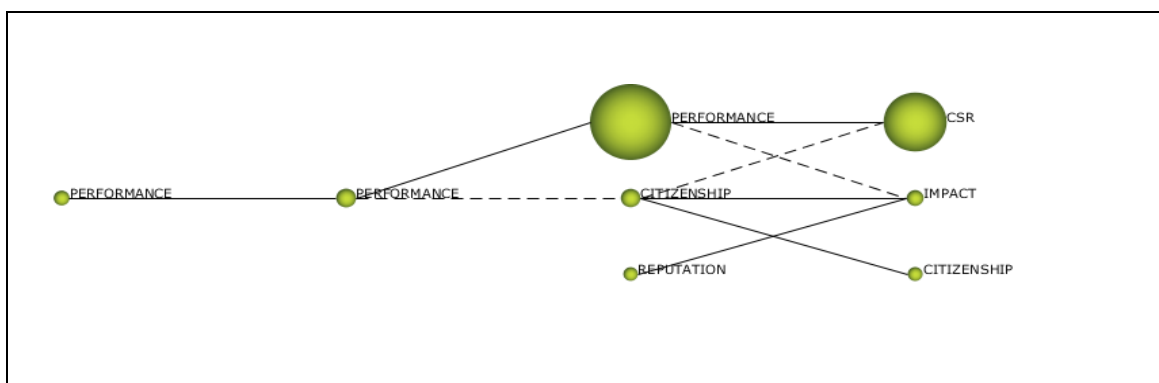
##### 2001-2005

##### 2006-2010

##### 2011-2013

- (1) pela contagem dos *documentos principais* (**Figura 3.3**), ou seja, aqueles que contêm, para uma dada rede temática (*cluster*), pelo menos duas palavras-chave desta rede. Os que contêm apenas uma palavra-chave integrante da rede temática, são denominados *documentos secundários*.

**Figura 3.3** Evolução temática pela contagem dos documentos principais



##### 1973-2000

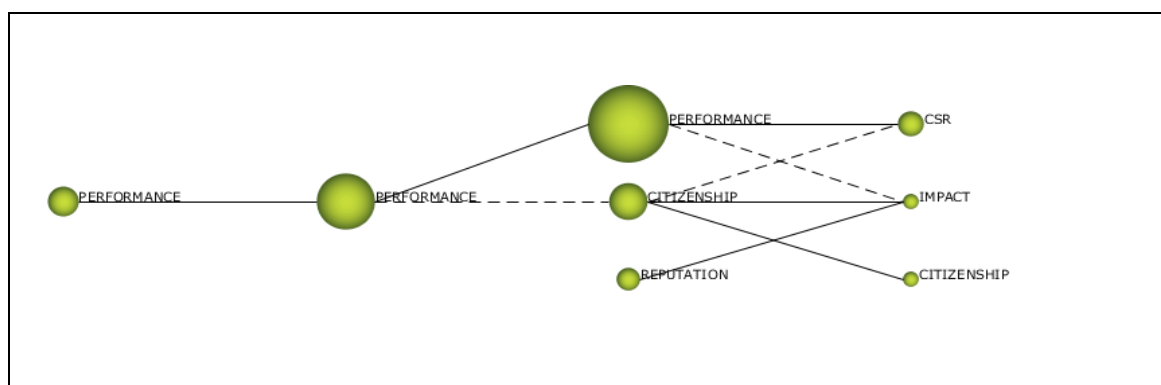
##### 2001-2005

##### 2006-2010

##### 2011-2013

- (2) pelo índice-h (medida bibliométrica de produtividade e impacto), conforme, **Figura 3.4**

**Figura 3.4 Evolução temática pelo índice-h**



**1973-2000**

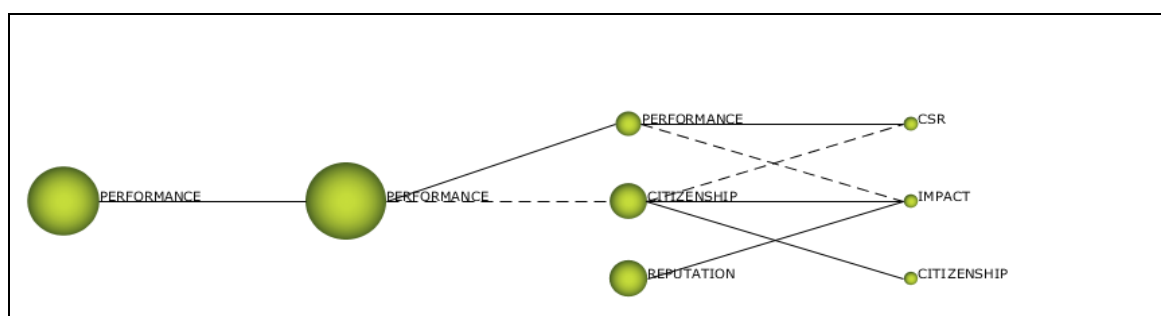
**2001-2005**

**2006-2010**

**2011-2013**

(3) pela média das citações (**Figura 3.5**)

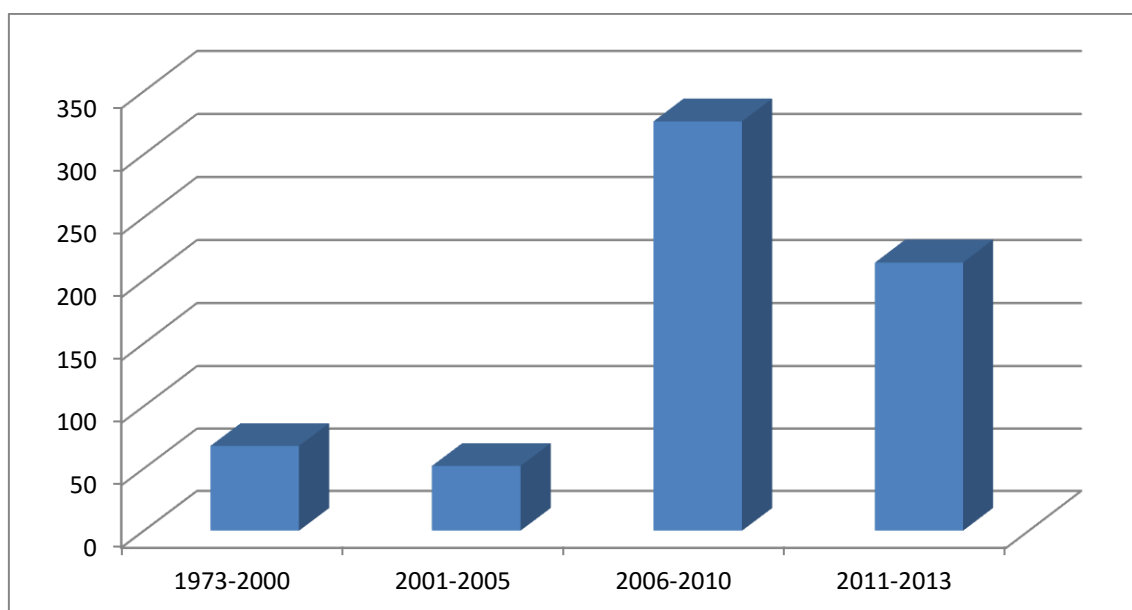
**Figura 3.5 Evolução temática pela média das citações dos documentos**



**Quadro 3.2 Distribuição dos documentos por período**

PERÍOD	QT DOC	PAL-CHAVE	MÁXIMO	MÍNIMO	MÉDIA	MEDIANA	DESV-PAD	VARIÂNCIA
1973-2000	68	10	6	0	0,43	-	1,21	1,47
2001-2005	52	22	8	0	2,04	1,50	1,88	3,53
2006-2010	326	24	10	0	3,41	3,00	2,26	5,12
2011-2013	214	24	8	0	3,69	4,00	2,00	4,02

**Figura 3.6** Distribuição dos documentos por período



A evolução temática, mediante a análise de coocorrência de palavras-chave e acima mostrada, possibilita a detecção e visualização dos principais temas tratados pela literatura da RSC ao longo dos períodos selecionados, objeto da análise temporal desenvolvida. Os gráficos exibidos põem em evidência, nos respectivos períodos, os temas emergentes mais destacados. Foram elaborados segundo três opções, fazendo-se uso (1) da quantidade de documentos principais evidenciados no desenvolvimento de cada tema, (2) índice-h e (3) as médias de citações. Os volumes das esferas, indicativas dos vários temas, são proporcionais aos indicadores bibliométricos utilizados em cada sequência gráfica.

Na detecção e visualização dos temas vinculados ao campo científico da RSC, ao longo dos períodos selecionados, utilizaram-se, pois, gráficos, diagramas estratégicos e medidas bibliométricas de impacto, todos gerados pelo SciMAT. Com apoio nesses elementos, é possível observar os temas mais importantes associados à RSC. No período 1973-2000, com o total de 68 documentos (10,3% do total), o *cluster* dominante foi a *Performance*, cujas informações essenciais são apresentadas mais a frente.

A *medida de centralidade de Callon*, referida ao *cluster* da Performance (11,67), expressa a importância do tema no desenvolvimento global do tema analisado, medindo o seu grau de interação com outras redes temáticas, ou seja, a sua coesão externa. Já a *densidade de Callon* descreve o grau de coesão interna da Performance (38,43),

exprimindo a força interna dos vínculos de palavras-chave que compõem a rede temática (*cluster*). Estas duas medidas permitem construir o Diagrama Estratégico da rede temática, espaço bidimensional composto de quatro quadrantes em que se distribuem os diversos temas: (1) *temas motores* (quadrante superior direito) – aqueles bem desenvolvidos e importantes na construção do campo científico, com alta densidade e forte centralidade, portanto bem relacionados externamente com conceitos aplicados a outros temas; (2) *temas muito especializados e periféricos* (quadrante superior esquerdo), dotados de vínculos internos bem desenvolvidos, com importância marginal para o campo científico; (3) temas pouco desenvolvidos e marginais (quadrante inferior esquerdo), caracterizados por centralidade e densidade baixas, representando sobretudo temas emergentes ou em processo de desaparecimento (Cobo *et al.*, 2011).

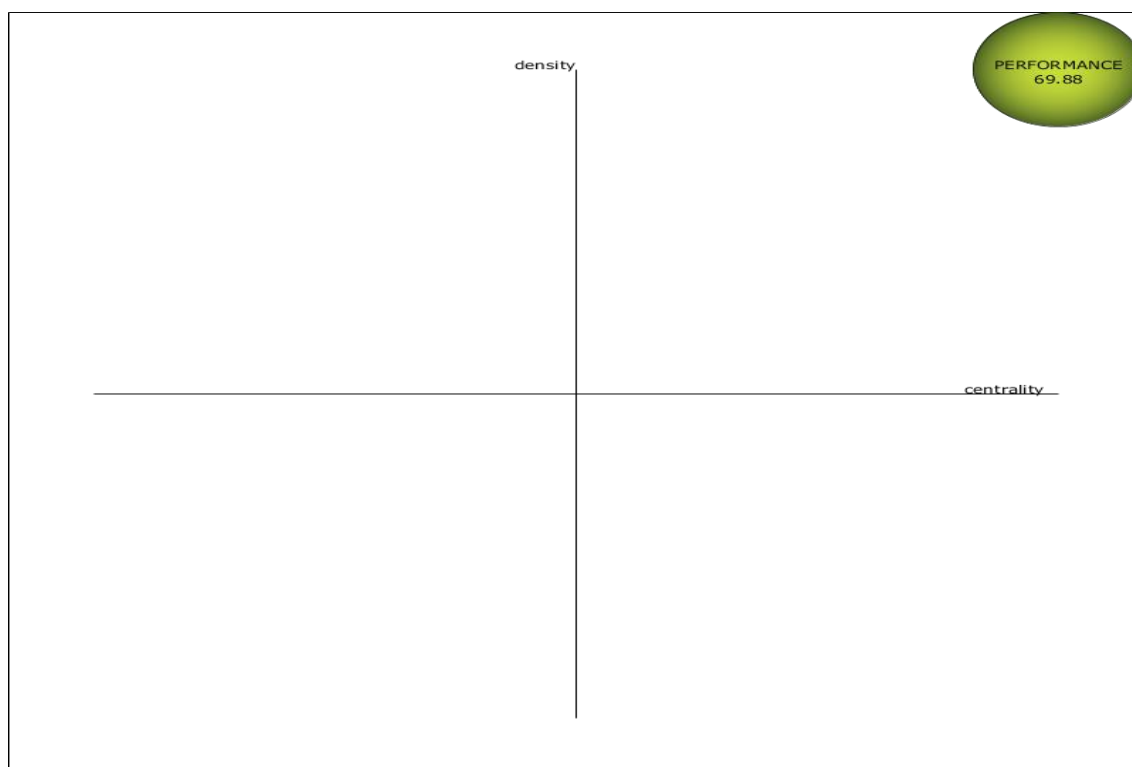
Constata-se, pela análise dos gráficos de evolução temática acima apresentados, que a comunidade científica, no trato da RSC, centrou a atenção no primeiro período no tema Performance; no segundo, também na Performance; no terceiro, nos temas Performance, Cidadania e Reputação; e, no quarto, nos temas RSC, Impacto e Cidadania. As informações essenciais dos diversos *clusters* detetados são apresentadas a seguir.

### Quadro 3.3 Cluster da Performance no período 1973-2000

<b>PERÍODO: 1973 - 2000</b>	
<b>Informações sobre o cluster</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Cluster</b>
	Performance
<b><u>Medidas de Callon</u></b>	
Centralidade	11,67
Densidade	38,43
<b><u>Documentos centrais</u></b>	
Contagem	8
Índice-h	7
Média das citações	69,88
Citações	559
<b><u>Documentos secundários</u></b>	
Contagem	3
Índice-h	3
Média das citações	56
Citações	168

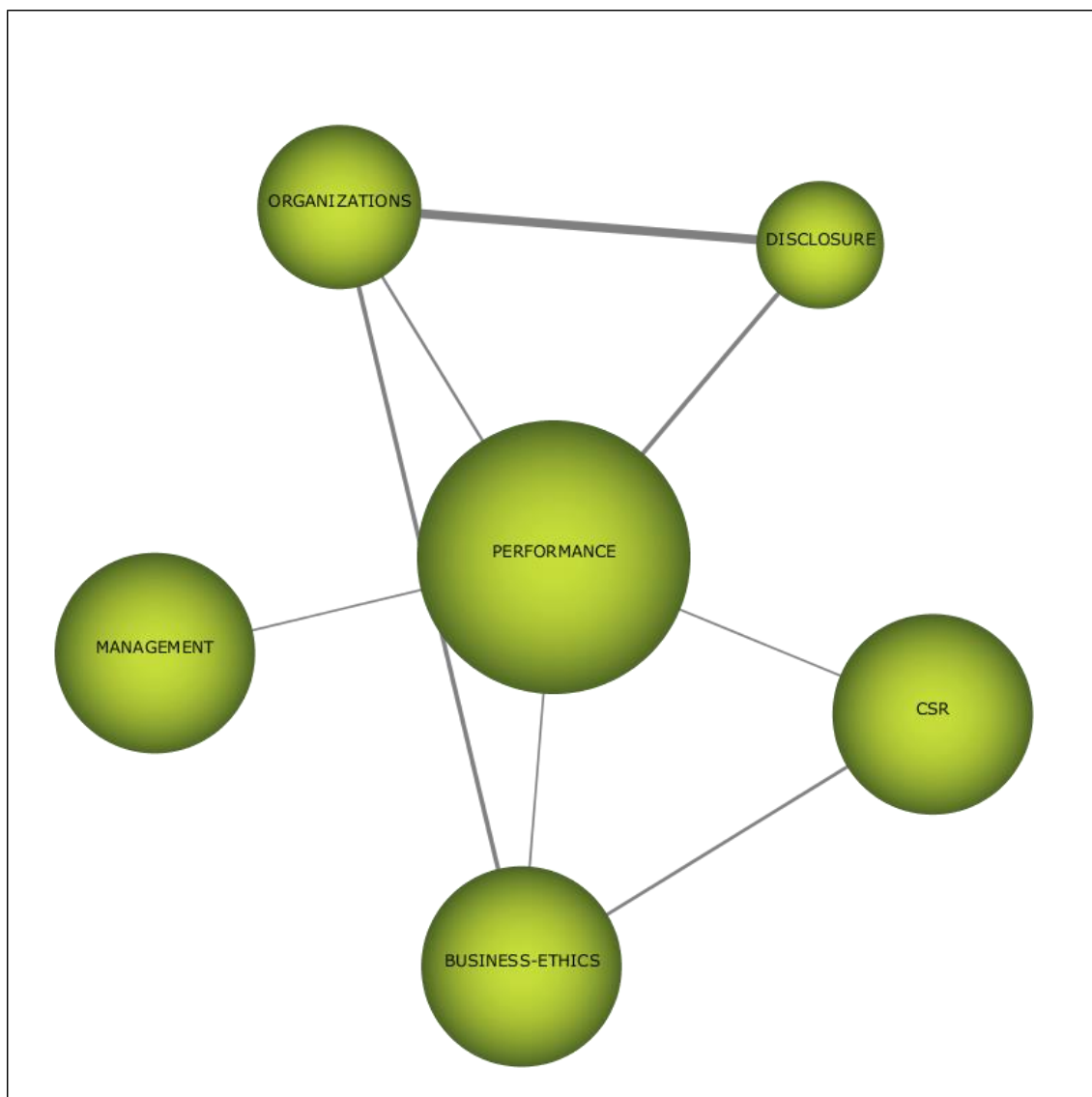
O Diagrama Estratégico da Performance para o período 1973-2000, abaixo mostrado, elaborado com base na média de citações dos documentos (69,88), evidencia a forte centralidade e alta densidade deste tema, por conseguinte bem relacionado com outros temas.

**Figura 3.7 Diagrama estratégico para o período 1973-2000**



No gráfico abaixo, o volume das esferas é proporcional ao número de documentos associados às palavras-chave do tema e a espessura das linhas, que as vinculam, ao Índice de Equivalência. O gráfico e essas vinculações ou associações internas, com seus respectivos pesos (índice de inclusão), são relacionados abaixo. A tabela apresentada abaixo confirma aquilo já expresso pelo gráfico do *cluster* da Performance. As associações temáticas com a RSC mais significativas, no período em análise, são a Ética no Negócio (peso 0,25) e a Performance (peso 0,17). É interessante verificar a forte associação Organizações/Revelação (o segundo termo vinculado a uma maior ética e transparência nos negócios), com peso 0,67, e Performance/Revelação, com peso 0,33.

**Figura 3.8 Cluster da Performance no período 1973-2000**



**Quadro 3.4 Vínculos internos do cluster da Performance**

<u>Nó A/Nó B</u>	Peso
CSR - BUSINESS-ETHICS	0.25
CSR – PERFORMANCE	0.17
BUSINESS-ETHICS – PERFORMANCE	0.17
BUSINESS-ETHICS – ORGANIZATIONS	0.33
PERFORMANCE – MANAGEMENT	0.17



PERFORMANCE – ORGANIZATIONS	0.22
PERFORMANCE – DISCLOSURE	0.33
ORGANIZATIONS – DISCLOSURE	0.67

Desde os anos 60 os pesquisadores travam vigoroso debate sobre o relacionamento entre a RSC e a Performance Financeira, sem que se chegue a um consenso. Cochran eWood (1984) informam que trabalho de revisão de sete estudos empíricos prévios, focados nesta relação entre as duas variáveis, chegou à conclusão de que “a performance económica não está diretamente ligada, tanto positiva quanto negativamente, à responsividade social” (Arlow e Gannon, 1982, p. 240). Mesmo assim estes autores defendem ser a questão muito importante para a gestão corporativa, dado que, se certas ações consideradas socialmente responsáveis tendem a ser negativamente correlacionadas com a performance financeira das empresas, consequentemente os gestores podem ser aconselhados a atuar com cautela nesta área. Contudo, de 14 estudos prévios examinados pelos autores, em nove deles constataram haver alguma relação positiva entre a CSR e a Performance Financeira (Anderson e Frankle, 1980; Bowman e Haire, 1975; Bragdon e Marlin, 1972; Heinze, 1976; Ingram, 1978; Moskowitz, 1972; Preston, 1978; Spicer, 1978; Sturdivant e Ginter, 1977).

Em estudo posterior mais completo, conduzido dentro de grupos de indústria, Cochran eWood (1984) concluíram que empresas com ativos mais velhos exibem avaliações da RSC mais baixas, dando como possível explicação para isto o facto de as empresas, com ativos mais velhos, terem construído suas plantas numa época de restrições regulatórias menos severas que as de hoje, podendo, por exemplo, serem mais poluidoras que as construídas em tempo mais recente. Uma outra explicação poderia estar vinculada à menor flexibilidade de as empresas mais velhas se adaptarem à mudança social, com a sua gestão revelando-se menos responsiva, tanto no negócio quanto nas dimensões sociais, ao contrário da gestão das mais novas. Segundo estes autores, a RSC necessita demais de melhores medidas, focadas sobretudo em perceções sobre a área, mediante, por exemplo, a realização de avaliações regulares envolvendo empresários, pesquisadores, escolas voltadas para negócios e o público em geral, o que

possibilitaria aos estudiosos do campo obter índices confiáveis de reputação via o estudo de séries temporais.

### Quadro 3.5 Cluster da Performance no período 2001-2005

<b>PERÍODO: 2001 - 2005</b>	
<b>Informações sobre o cluster</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Cluster</b>
	Performance
<b><u>Medidas de Callon</u></b>	
Centralidade	8,45
Densidade	25,46
<b><u>Documentos centrais</u></b>	
Contagem	22
Índice-h	18
Média das citações	80,23
Citações	1765
<b><u>Documentos secundários</u></b>	
Contagem	27
Índice-h	17
Média das citações	51,81
Citações	1399

Com apoio nos elementos de detecção e visualização produzidos pelo SciMAT (gráficos, diagramas estratégicos e medidas bibliométricas de produtividade e impacto), verificou-se que, neste período, o tema mais importante associado à RSC permaneceu sendo o da Performance.

Observaram-se no período analisado 52 documentos (7,9% do total), os quais permitiram traçar, pela média de citações dos documentos, o diagrama estratégico abaixo, em que igualmente se evidenciam a forte centralidade (8,45) e alta densidade (25,46) do tema.

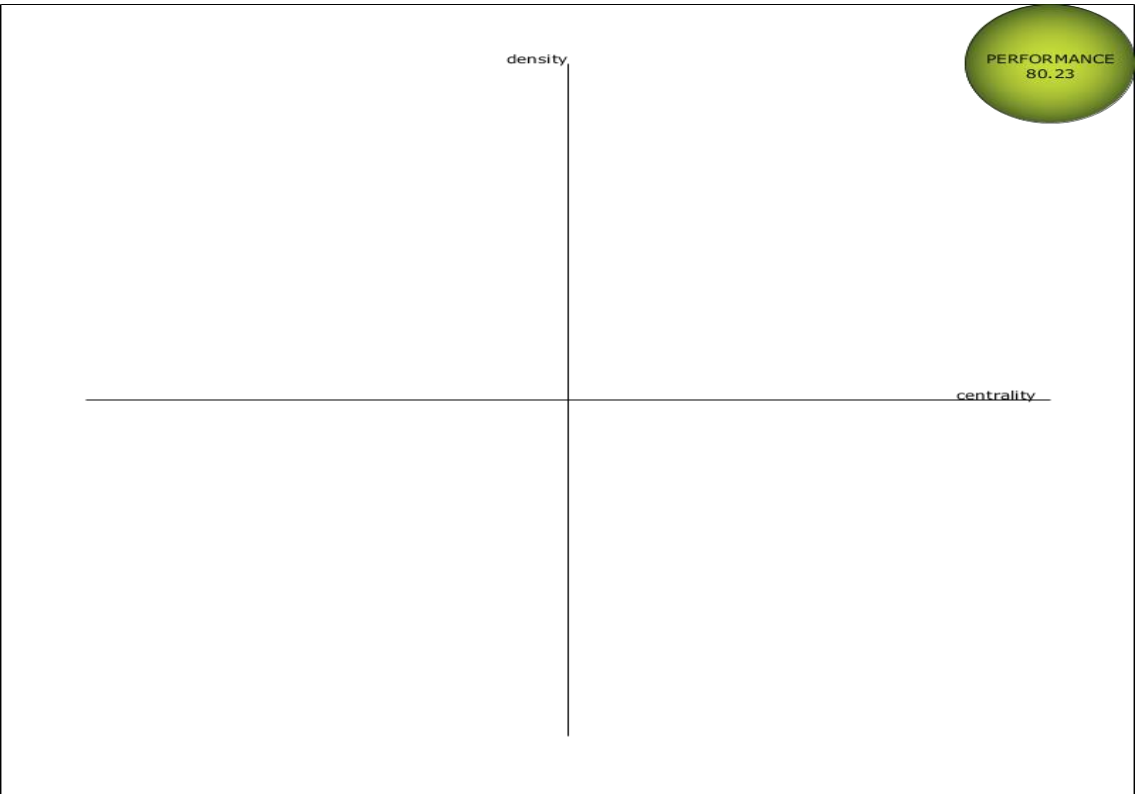
No período 1973-2000, notou-se que as associações temáticas com a RSC mais destacadas foram a Ética no Negócio (peso 0,25) e a Performance (peso 0,17). Neste período (2001-2005), estas associações se mantiveram, contudo mais intensas, com os pesos aumentando para, respetivamente, 0,33 e 0,20. Como temas mais impactantes do *cluster* Performance, neste período, também relacionados com a RSC, visualizam-se: Estratégia (0,26); Comportamento (0,19); *Stakeholders*, Gestão e Organizações (todos com peso 0,14). O interesse acadêmico por estes temas, além de Performance e Ética

nos Negócios, como se verá mais à frente, terá continuidade, sempre vinculados ao da RSC.

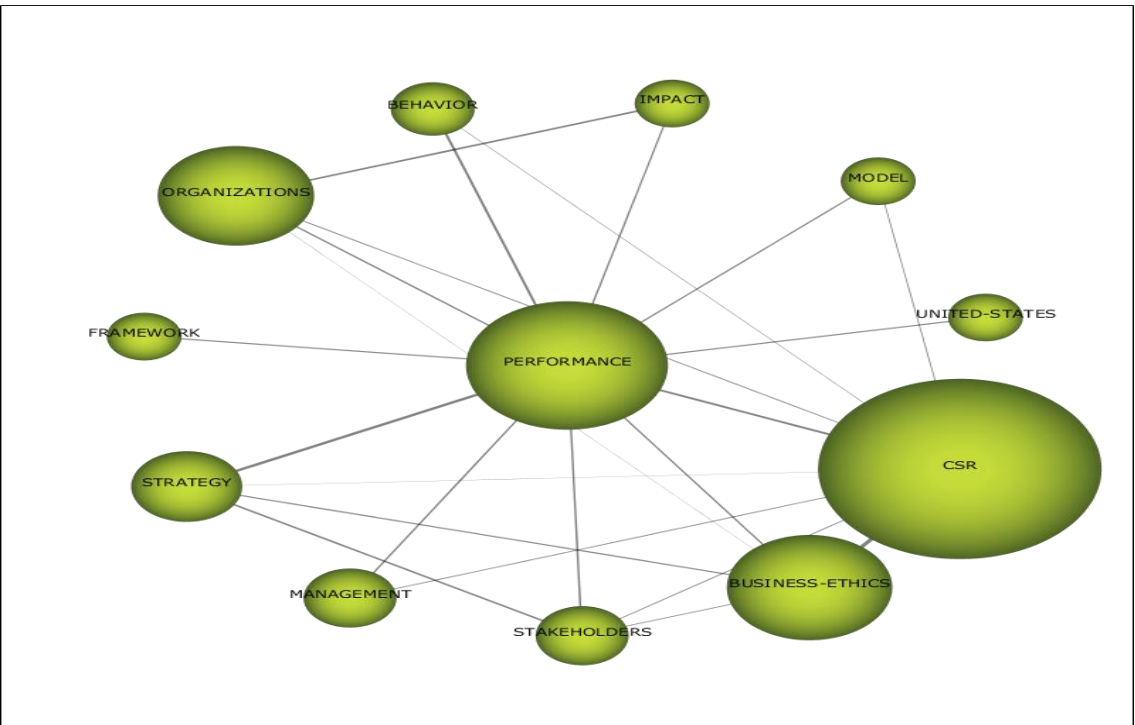
Siegel e Vitaliano (2007) fazem referência a teorias recentes que abordam o uso estratégico da RSC, nas quais se enfatizam o papel da informação assimétrica e a forma como é possível incorporar a RSC numa estratégia de diferenciação do produto de uma empresa. Consideram que uma implicação empírica chave destas teorias diz respeito a empresas que, vendendo experiência ou bens de credibilidade - aqueles cujo impacto de utilidade é difícil ou impossível de ser verificado pelo consumidor -, são mais prováveis de atuar de forma socialmente responsável que as que vendem bens de procura. Dado que o vendedor conhece bem o impacto de utilidade desses bens, produz-se, assim, uma situação de informação assimétrica (a exemplo da venda de produtos como suplementos vitamínicos, educação, muitas formas de tratamento médico etc.). Os autores atribuem a Baron (2001) a cunhagem da expressão “RSC estratégica”, o qual define a RSC como “provisão privada de um bem público”, declarando que as empresas competem por consumidores socialmente responsáveis, vez que, de forma explícita, vinculam sua contribuição social às vendas de produtos. Citam, como exemplo de CSR estratégica, a doação a causas sociais, pela empresa Ben e Jerry’s, de 7,5% do seu lucro antes de descontados os impostos.

Sobre a noção de demanda do consumidor por RSC, Siegel e Vitaliano (2007, p. 776) informam estar “baseada na ideia de que os compradores acreditam que uma empresa confiável e honesta produzirá melhores produtos”. Portanto, para os autores, funciona a RSC como uma forma de diferenciação de produto, sendo um meio de estabelecer ou sustentar a lealdade à marca. Tendo desenvolvido a pesquisa com o propósito de determinar se padrões observados de investimento em RSC são consistentes com o seu uso estratégico, o trabalho desenvolvido pelos autores significou o primeiro teste empírico sobre as recentes teorias sobre a RSC estratégica, centrado na importância do tipo de produto ou serviço vendido por uma empresa, como determinante da decisão de investir em RSC. Tal decisão pode ser interpretada, segundo os pesquisadores, como um sinalizador da qualidade do produto da empresa. Conclui-se, pois, que este aspeto confere à empresa melhores visibilidade e reputação frente aos seus concorrentes.

**Figura 3.9    Diagrama estratégico para o período 2001-2005**



**Figura 3.10    Cluster da Performance no período 2001-2005**



**Quadro 3.6 Vínculos internos no cluster da Performance**

Nó A	NÓ B	Peso
CSR	NEGÓCIO-ÉTICA	0,33
CSR	STAKEHOLDERS	0,09
CSR	PERFORMANCE	0,2
CSR	GESTÃO	0,09
CSR	ESTRATÉGIA	0,03
CSR	ORGANIZAÇÕES	0,09
CSR	COMPORTAMENTO	0,05
CSR	MODELO	0,08
NEGÓCIO-ÉTICA	STAKEHOLDERS	0,08
NEGÓCIO-ÉTICA	PERFORMANCE	0,13
NEGÓCIO-ÉTICA	ESTRATÉGIA	0,12
NEGÓCIO-ÉTICA	ORGANIZAÇÕES	0,03
STAKEHOLDERS	PERFORMANCE	0,14
STAKEHOLDERS	ESTRATÉGIA	0,17
PERFORMANCE	GESTÃO	0,14
PERFORMANCE	ESTRATÉGIA	0,26
PERFORMANCE	ESTRUTURA	0,12
PERFORMANCE	ORGANIZAÇÕES	0,14
PERFORMANCE	COMPORTAMENTO	0,19
PERFORMANCE	IMPACTO	0,12
PERFORMANCE	MODELO	0,12
PERFORMANCE	USA	0,12
ORGANIZAÇÕES	IMPACTO	0,18

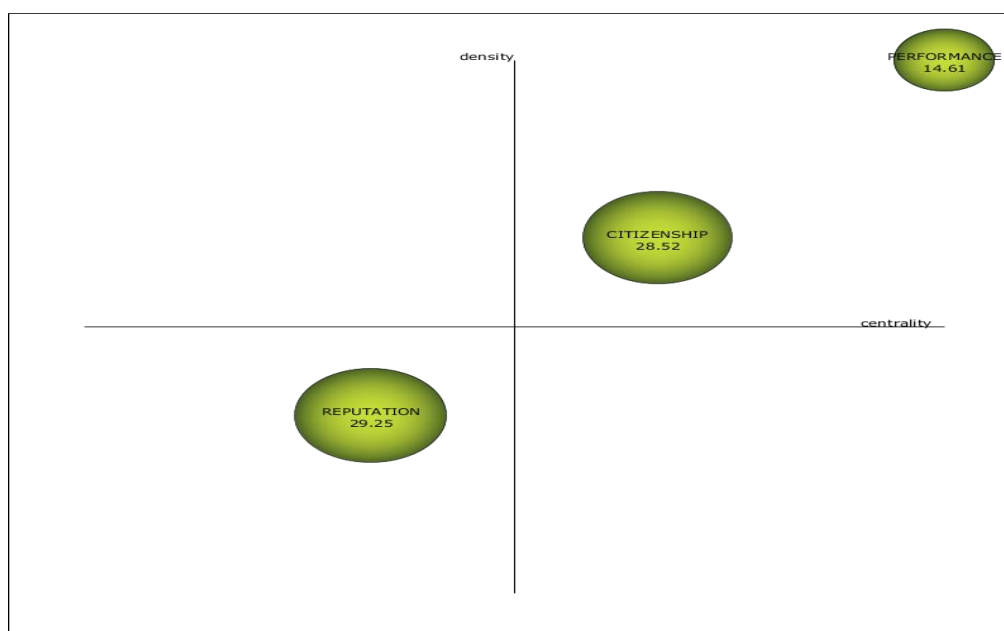
Conduzindo pesquisa nacional com vistas a examinar a influência da RSC e do preço sobre as respostas do consumidor, Mohr e Webb (2001) criaram cenários de manipulação da RSC através de dois domínios, o ambiental e o filantrópico. Desse trabalho resultaram evidências indicando que a RSC, nos dois domínios, apresentava impacto positivo na avaliação da empresa e na intenção de compra, com a constatação adicional de que, no domínio ambiental, mais fortemente afetava a intenção de compra que o preço. Citando Mohr, Webb e Harris (2001, p. 47), os autores apresentam a RSC como sendo “um compromisso de uma empresa para minimizar ou eliminar quaisquer efeitos nocivos e maximizar seu impacto benéfico de longo prazo na sociedade”. Dessa forma, um comportamento socialmente responsável para uma empresa significaria atuar de forma ética, dando apoio às organizações sem fins lucrativos, tratando corretamente seus empregados e minimizando os danos ambientais.

### Quadro 3.7 Clusters no período 2006-2010

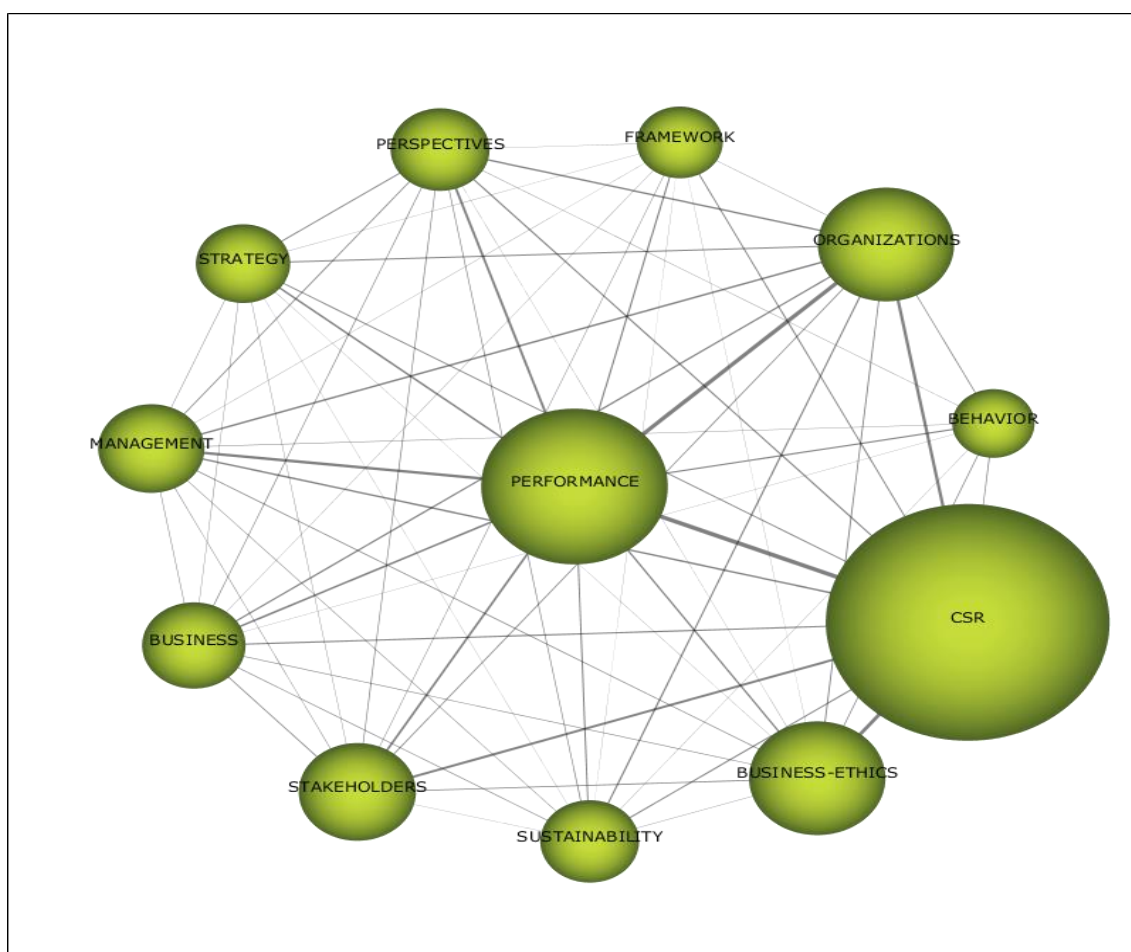
<b>PERÍODO: 2006 - 2010</b>			
<b>Informações sobre o cluster</b>			
Indicadores	Clusters		
	Performance	Cidadania	Reputação
<b>Medidas de Callon</b>			
Centralidade	34,1	22,04	9,66
Densidade	47,31	4,97	3,84
<b>Documentos centrais</b>			
Contagem	231	21	4
Índice-h	27	10	4
Média das citações	14,61	28,52	29,25
Citações	3374	599	117
<b>Documentos secundários</b>			
Contagem	178	76	27
Índice-h	23	18	11
Média das citações	12,89	14,17	18,48
Citações	2294	1077	499

Foram observados neste período (2006/2010) praticamente a metade do total de documentos (49,4%), o que explica a formação de mais três *clusters*, diferentemente dos dois períodos precedentes (com apenas um *cluster* cada): Performance, Cidadania e Reputação.

**Figura 3.11 Diagrama estratégico dos clusters no período 2006-2010**



**Figura 3.12 Cluster da Performance no período 2006-2010**



**Quadro 3.8 Vínculos internos no cluster da Performance**

Nó A	Nó B	Peso
CSR	BUSINESS-ÉTICA	0,27
CSR	SUSTENTABILIDADE	0,1
CSR	INTERESSADOS	0,19
CSR	NEGÓCIOS	0,11
CSR	PERFORMANCE	0,34
CSR	GESTÃO	0,14
CSR	ESTRATÉGIA	0,09
CSR	PERSPECTIVAS	0,11
CSR	QUADRO	0,09
CSR	ORGANIZAÇÕES	0,22
CSR	COMPORTAMENTO	0,06
BUSINESS-ÉTICA	SUSTENTABILIDADE	0,04
BUSINESS-ÉTICA	INTERESSADOS	0,08
BUSINESS-ÉTICA	NEGÓCIOS	0,06
BUSINESS-ÉTICA	PERFORMANCE	0,12
BUSINESS-ÉTICA	GESTÃO	0,07
BUSINESS-ÉTICA	ESTRATÉGIA	0,02

BUSINESS-ÉTICA	PERSPECTIVAS	0,02
BUSINESS-ÉTICA	QUADRO	0,01
BUSINESS-ÉTICA	ORGANIZAÇÕES	0,08
BUSINESS-ÉTICA	COMPORTAMENTO	0,07
SUSTENTABILIDADE	INTERESSADOS	0,03
SUSTENTABILIDADE	NEGÓCIOS	0,06
SUSTENTABILIDADE	PERFORMANCE	0,1
SUSTENTABILIDADE	GESTÃO	0,05
SUSTENTABILIDADE	ESTRATÉGIA	0,03
SUSTENTABILIDADE	PERSPECTIVAS	0,07
SUSTENTABILIDADE	QUADRO	0,01
SUSTENTABILIDADE	ORGANIZAÇÕES	0,11
SUSTENTABILIDADE	COMPORTAMENTO	0,03
INTERESSADOS	NEGÓCIOS	0,08
INTERESSADOS	PERFORMANCE	0,16
INTERESSADOS	GESTÃO	0,05
INTERESSADOS	ESTRATÉGIA	0,04
INTERESSADOS	PERSPECTIVAS	0,06
INTERESSADOS	QUADRO	0,05
INTERESSADOS	ORGANIZAÇÕES	0,08
NEGÓCIOS	PERFORMANCE	0,15
NEGÓCIOS	GESTÃO	0,05
NEGÓCIOS	ESTRATÉGIA	0,04
NEGÓCIOS	PERSPECTIVAS	0,06
NEGÓCIOS	QUADRO	0,03
NEGÓCIOS	ORGANIZAÇÕES	0,12
NEGÓCIOS	COMPORTAMENTO	0,01
PERFORMANCE	GESTÃO	0,23
PERFORMANCE	ESTRATÉGIA	0,14
PERFORMANCE	PERSPECTIVAS	0,18
PERFORMANCE	QUADRO	0,11
PERFORMANCE	ORGANIZAÇÕES	0,31
PERFORMANCE	COMPORTAMENTO	0,11
GESTÃO	ESTRATÉGIA	0,05
GESTÃO	PERSPECTIVAS	0,08
GESTÃO	QUADRO	0,03
GESTÃO	ORGANIZAÇÕES	0,13
GESTÃO	COMPORTAMENTO	0,04
ESTRATÉGIA	PERSPECTIVAS	0,09
ESTRATÉGIA	QUADRO	0,03
ESTRATÉGIA	ORGANIZAÇÕES	0,1
PERSPECTIVAS	QUADRO	0,03
PERSPECTIVAS	ORGANIZAÇÕES	0,13
PERSPECTIVAS	COMPORTAMENTO	0,04
QUADRO	ORGANIZAÇÕES	0,04
ORGANIZAÇÕES	COMPORTAMENTO	0,07



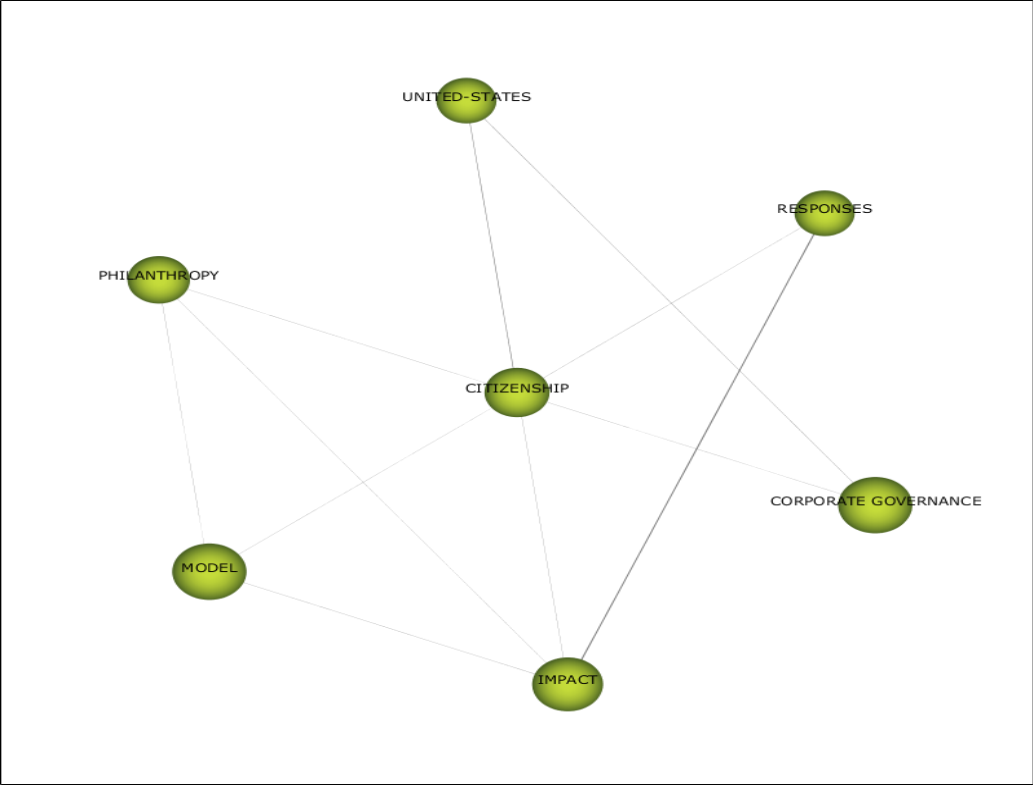
Integrando, neste período de análise, o *cluster* da Performance, com peso 0,12, o tema Ética nos Negócios mais fortemente se vincula à RSC, com peso 0,37. Esta associação da Ética com a Performance se explica, segundo Joyner e Payne (2002), pelo crescente reconhecimento do impacto económico positivo da boa ética na performance das empresas, apoiado por muitas estatísticas que confirmam a premissa de que a ética, valores, integridade e responsabilidade são exigidos no moderno ambiente de trabalho. Por outro lado, afirmam que, para grupos de consumidores e para a sociedade em geral, a pesquisa demonstra que a boa ética significa bom negócio.

Joyner e Payne (2002), em seu estudo, busca definir e traçar a emergência e evolução, no contexto da literatura voltada para os negócios, dos conceitos de valores, ética nos negócios e da RSC, com o propósito de ilustrar a ênfase acrescida posta nestas questões ao longo do tempo. Citam alguns autores, sobretudo Milton Friedman (1962), na sua veemente negação de que um negócio tenha a responsabilidade fiduciária para com qualquer grupo de *stakeholders* da empresa. Contudo informam os autores que, segundo pesquisa da *Walker Information* (1997), 86% dos empregados pesquisados, percebendo ser positiva a prática da ética pela empresa, sentiam-se fortemente comprometidos com suas organizações. Definida a partir do que se julga certo ou errado na conduta ou comportamento (Carrol, 1991; Freeman e Gilbert, 1988), estes pesquisadores fazem referência ao conceito de ética emitido por Raiborn e Payne (1990), os quais a consideraram como sendo “um sistema de princípios de valor ou práticas e a definição do certo e errado. Já Velasquez (1999) definiu ética como sendo interessada em julgamentos envolvidos em decisões morais: julgamentos normativos que expressam ou implicam ser algo bom ou mau, ou certo ou errado.

Com peso 0,16, associa-se à Performance também o tema *Stakeholders*, igualmente ligado à RSC (peso 0,19). Sen e Bhattacharya (2006), em trabalho de pesquisa, lança luz sobre o escopo e limitações dos retornos estratégicos da RSC, demonstrando particularmente ser o seu impacto no mundo real não apenas menos penetrante do que reconhecido previamente, mas também mais multifacetado do que conceituado antes. Suas descobertas revelaram ser contingente, a partir de uma percepção da RSC um pouco mais baixa por parte dos *stakeholders*, o facto de estes reagirem positivamente à empresa não apenas no domínio do consumo, mas igualmente nos relativos ao emprego e ao investimento. As atribuições dos *stakeholders*, quanto à honestidade dos motivos

da empresa, contribuíram para a redução desses efeitos. Os autores concluem que a RSC tem potencial para aumentar não apenas associações, atitudes e identificação com a RSC, mas também a intenção de os *stakeholders* comprometerem recursos pessoais (a exemplo de dinheiro, trabalho etc.) em benefício da empresa.

**Figura 3.13 Cluster da Cidadania no período 2006-2010**



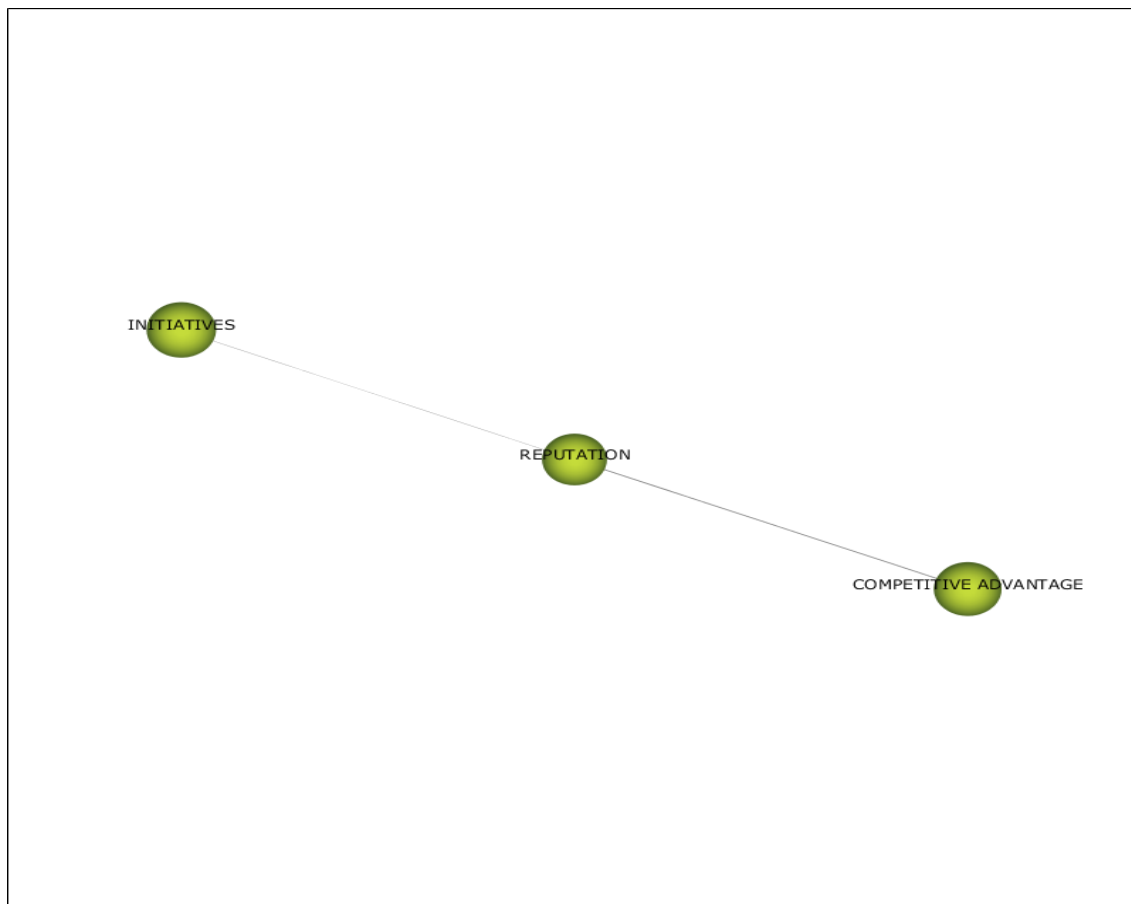
**Quadro 3.9 Vínculos internos no cluster da Cidadania**

Nó A	Nó B	Peso
GOVERNANÇA CORPORATIVA	CIDADANIA	0.02
GOVERNANÇA CORPORATIVA	ESTADOS-MEMBROS	0.03
IMPACTO	MODELO	0.03
IMPACTO	CIDADANIA	0.02
IMPACTO	FILANTROPIA	0.01
IMPACTO	RESPOSTAS	0.11
MODELO	CIDADANIA	0.01
MODELO	FILANTROPIA	0.01
CIDADANIA	FILANTROPIA	0.02
CIDADANIA	ESTADOS-MEMBROS	0.06
CIDADANIA	RESPOSTAS	0.02

O *Cluster* Cidadania, neste período, não apresenta vínculos internos fortes com os seus temas constituintes, portanto com baixo nível de expressividade, como se depreende da

tabela acima, ainda que se posicione no primeiro quadrante (temas principais) do diagrama estratégico, onde surge com densidade e centralidade baixas.

**Figura 3.14 Cluster da Reputação no período 2006-2010**



**Quadro 3.10 Vínculos internos no cluster da Reputação**

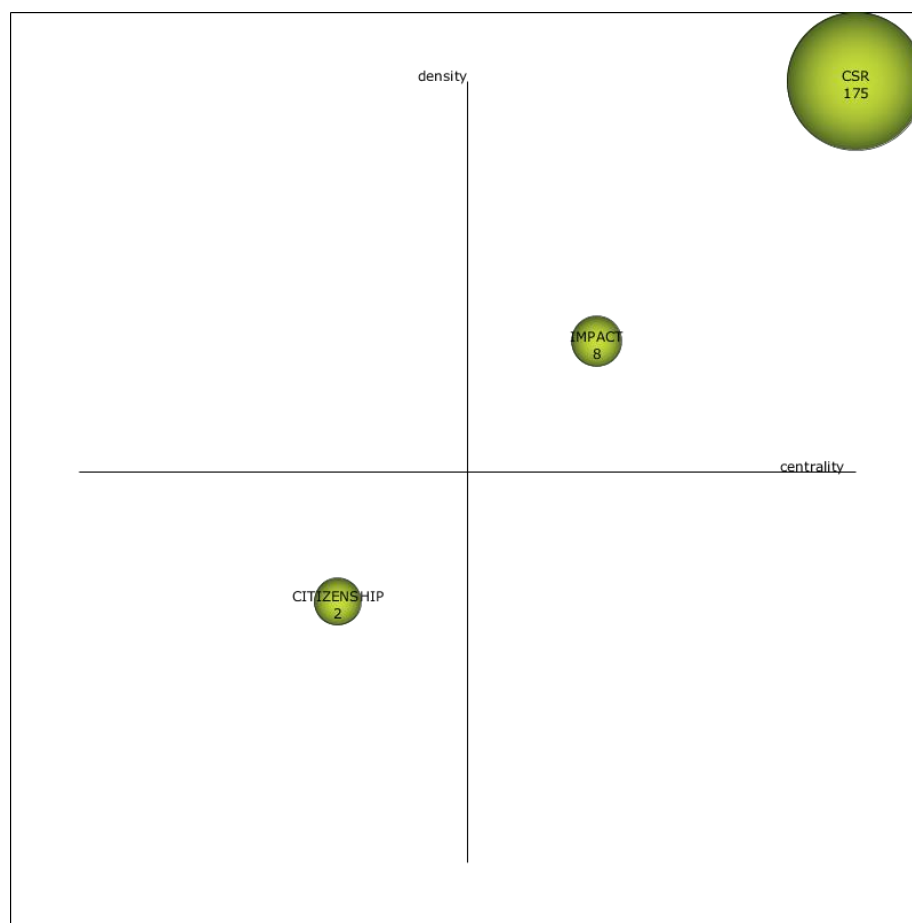
Nó A	Nó B	Peso
VANTAGEM COMPETITIVA	REPUTAÇÃO	0,08
INICIATIVAS	REPUTAÇÃO	0,03

Posicionado no terceiro quadrante (temas emergentes ou em declínio), o *cluster* Reputação, no período em análise, não mantém vínculos internos com a RSC nem com a Performance.

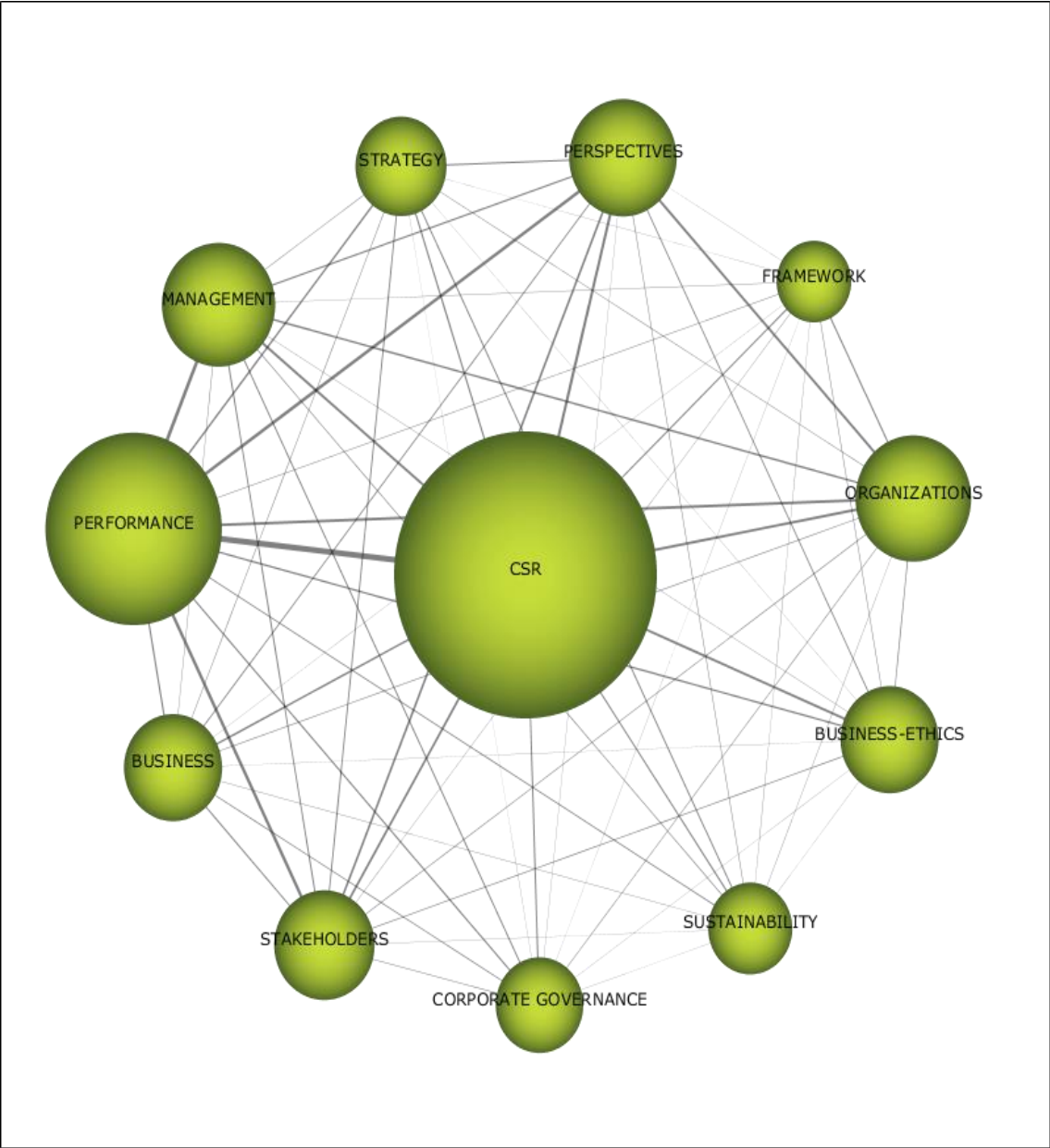
**Quadro 3.11 Clusters no período 2011-2013**

<b>PERÍODO: 2011 - 2013</b>			
<b>Informações sobre o cluster</b>			
Indicadores	Clusters		
	CSR	Impacto	Cidadania
<b><u>Medidas de Callon</u></b>			
Centralidade	26,04	10,38	7,43
Densidade	48,27	4,5	4,13
<b><u>Documentos centrais</u></b>			
Contagem	169	11	5
Índice-h	5	1	1
Média das citações	1,04	0,73	0,4
Citações	175	8	2
<b><u>Documentos secundários</u></b>			
Contagem	107	34	21
Índice-h	4	4	3
Média das citações	0,94	1,53	0,81
Citações	101	52	17

**Figura 3.15 Clusters no período 2011-2013**



**Figura 3.16 Cluster da CSR no período 2011-2013**



**Quadro 3.12 Vínculos internos no cluster da RSC**

Nó A/Nó B	Peso
CSR - BUSINESS-ÉTICA	0,16
CSR – SUSTENTABILIDADE	0,1
CSR - GOVERNANÇA CORPORATIVA	0,1
CSR – INTERESSADOS	0,16
CSR – NEGÓCIOS	0,13
CSR – PERFORMANCE	0,41
CSR – GESTÃO	0,17
CSR – ESTRATÉGIA	0,11
CSR – PERSPECTIVAS	0,2
CSR – QUADRO	0,09
CSR – ORGANIZAÇÕES	0,18
BUSINESS-ÉTICA – SUSTENTABILIDADE	0,02
BUSINESS-ÉTICA - GOVERNANÇA CORPORATIVA	0,02
BUSINESS-ÉTICA – INTERESSADOS	0,06
BUSINESS-ÉTICA – NEGÓCIOS	0,02
BUSINESS-ÉTICA – PERFORMANCE	0,12
BUSINESS-ÉTICA – GESTÃO	0,03
BUSINESS-ÉTICA – ESTRATÉGIA	0,02
BUSINESS-ÉTICA – PERSPECTIVAS	0,08
BUSINESS-ÉTICA – QUADRO	0,05
BUSINESS-ÉTICA – ORGANIZAÇÕES	0,07
SUSTENTABILIDADE – GOVERNANÇA CORPORATIVA	0,01
SUSTENTABILIDADE – INTERESSADOS	0,02
SUSTENTABILIDADE – NEGÓCIOS	0,03
SUSTENTABILIDADE – PERFORMANCE	0,08
SUSTENTABILIDADE – GESTÃO	0,06
SUSTENTABILIDADE – ESTRATÉGIA	0,09
SUSTENTABILIDADE – PERSPECTIVAS	0,05
SUSTENTABILIDADE – QUADRO	0,03
SUSTENTABILIDADE – ORGANIZAÇÕES	0,03
GOVERNANÇA CORPORATIVA – INTERESSADOS	0,05
GOVERNANÇA CORPORATIVA – NEGÓCIOS	0,07
GOVERNANÇA CORPORATIVA – PERFORMANCE	0,1
GOVERNANÇA CORPORATIVA – GESTÃO	0,09
GOVERNANÇA CORPORATIVA – ESTRATÉGIA	0,01
GOVERNANÇA CORPORATIVA – PERSPECTIVAS	0,03
GOVERNANÇA CORPORATIVA – QUADRO	0,02
GOVERNANÇA CORPORATIVA - ORGANIZAÇÕES	0,05
INTERESSADOS – NEGÓCIOS	0,09
INTERESSADOS – PERFORMANCE	0,22
INTERESSADOS – GESTÃO	0,09
INTERESSADOS – ESTRATÉGIA	0,09
INTERESSADOS – PERSPECTIVAS	0,15

INTERESSADOS – QUADRO	0,03
INTERESSADOS – ORGANIZAÇÕES	0,05
NEGÓCIOS – PERFORMANCE	0,11
NEGÓCIOS – GESTÃO	0,04
NEGÓCIOS – ESTRATÉGIA	0,05
NEGÓCIOS – PERSPECTIVAS	0,08
NEGÓCIOS – QUADRO	0,02
NEGÓCIOS – ORGANIZAÇÕES	0,06
PERFORMANCE – GESTÃO	0,25
PERFORMANCE – ESTRATÉGIA	0,13
PERFORMANCE – PERSPECTIVAS	0,22
PERFORMANCE – QUADRO	0,05
PERFORMANCE – ORGANIZAÇÕES	0,19
GESTÃO – ESTRATÉGIA	0,05
GESTÃO – PERSPECTIVAS	0,1
GESTÃO – QUADRO	0,04
GESTÃO – ORGANIZAÇÕES	0,13
ESTRATÉGIA – PERSPECTIVAS	0,09
ESTRATÉGIA – QUADRO	0,01
ESTRATÉGIA – ORGANIZAÇÕES	0,05
PERSPECTIVAS – QUADRO	0,02
PERSPECTIVAS – ORGANIZAÇÕES	0,17
QUADRO – ORGANIZAÇÕES	0,1

Neste último período (2011-2013), as associações da RSC com a Ética nos Negócios (peso 0,16) e a Performance (peso 0,41) se mantiveram, observando-se, porém, que, no caso da Performance, esta associação tornou-se bem mais forte. Outras associações são: Perspetivas (0,20), Gestão (0,17), Stakeholders (0,16), Estratégia (0,11), Sustentabilidade (0,10) e Governança Corporativa (0,10).

Pesquisando a associação entre a RSC e a Performance Financeira, Pava e Krausz (1996) partem da presunção, geralmente aceita, de que os investidores estão interessados apenas em atingir os mais elevados níveis de fluxo de caixa futuro, para um dado grau de risco, não mostrando disposição de premiar um comportamento socialmente responsável. A partir da revisão de 21 estudos empíricos, abordando explicitamente essa associação como principal objetivo da pesquisa, os autores chegaram à seguinte conclusão:

“Quase todos os estudos empíricos, até a presente data, concluíram que empresas, percebidas como tendo atendido a critérios de

responsabilidade social, apresentaram desempenho superior ou igual ao de outras empresas que não são (necessariamente) socialmente responsáveis.” (Pava & Krausz, 1996, p. 322)

Consideram os autores que esta surpreendente regularidade empírica, por eles rotulada de “Paradoxo do Custo Social”, exige uma explicação, na medida em que as atividades sociais significam custos para as empresas, mesmo que produzam externalidades positivas. Era de se esperar, portanto, uma relação negativa entre a performance social e a performance financeira, contrariando assim, por exemplo, a posição firme adotada por Friedman (1962), ao afirmar que “a responsabilidade social do negócio é aumentar lucros”. Reforçando esta posição, vai mais longe ao enfatizar que:

“Poucas tendências solapam tão perfeitamente os próprios alicerces da nossa sociedade livre quanto a aceitação, por dirigentes corporativos, de uma responsabilidade social que não seja a de poder produzir tanto dinheiro para seus acionistas quanto possível. Isto é uma doutrina fundamentalmente subversiva.” Friedman (1962, p. 133)

Não obstante a franqueza chocante de Milton Friedman, segundo os autores sua voz não se ergue solitária. Numerosos economistas, contadores, executivos corporativos e críticos sociais, explícita ou implicitamente, concordam com similar visão corporativa. O Quadro abaixo resume as principais descobertas dos autores, a partir da revisão de 21 estudos empíricos:

**Quadro 3.13 Associação entre a RSC e a Performance Financeira**

<b>Sentido da Associação</b>	<b>Resultados dos Estudos Empíricos</b>	<b>%</b>
Positiva	12	57,1%
Negativa	1	4,8%
Nenhuma	8	38,1%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>
Fonte: Pava & Krausz (1996)		



No Quadro abaixo, apresentam-se os resultados obtidos por Ullman (1985), em trabalho similar com 13 estudos empíricos:

**Quadro 3.14 Associação entre a RSC e a Performance Financeira**

<b>Sentido da Associação</b>	<b>Resultados dos Estudos Empíricos</b>	<b>%</b>
Positiva	8	61,5%
Negativa	1	7,7%
Nenhuma	4	30,8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>
Fonte: Ullman (1985, <i>apud</i> Pava & Krausz, 1996)		

Fica, pois, evidente, pelos resultados alcançados por Pava & Krausz (1996) e Ullman (1985), que há concretamente uma relação positiva entre a RSC (Performance Social) e a Performance Financeira, compondo uma associação sinérgica entre os valores social e económico, de acordo com Bruyn (1987, p.12, citado por Pava & Krausz, 1996):

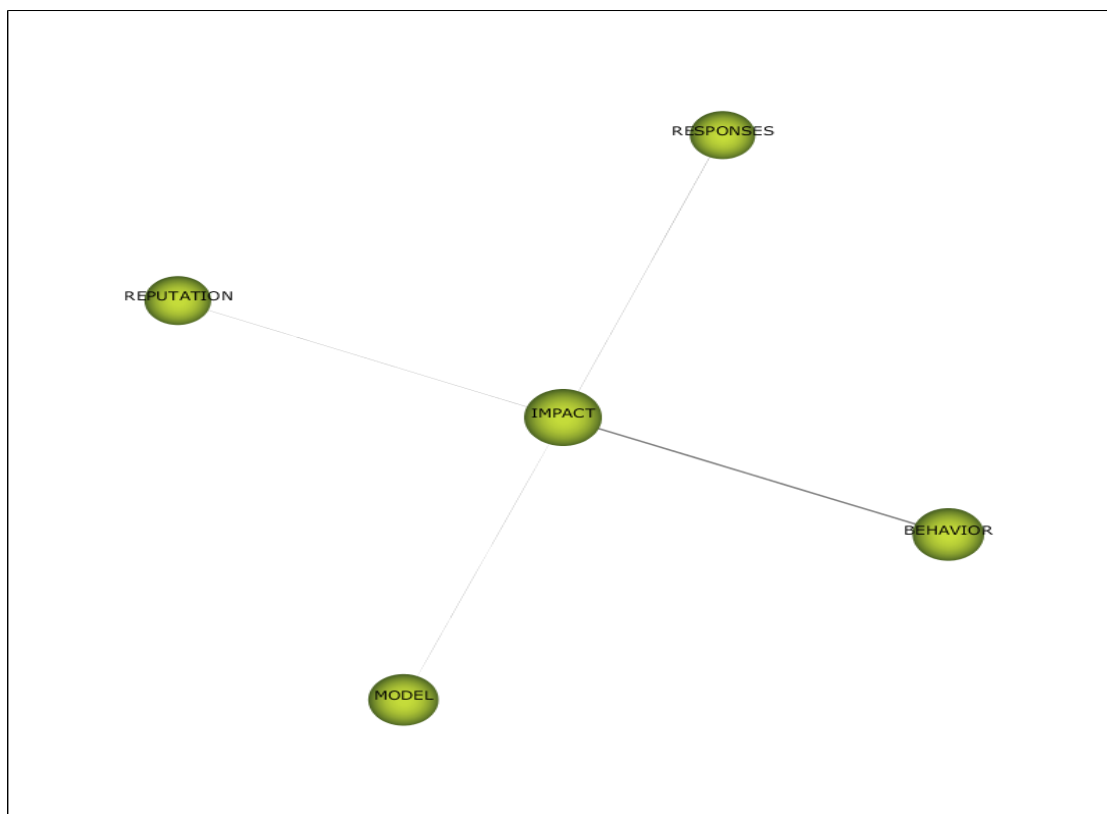
“Na realidade, considerações sociais, no processo de investimento, podem realmente aumentar as possibilidades de retorno económico. O facto é que os dois valores não são necessariamente exclusivos. Os valores social e económico podem ser maximizados juntos; este sinergismo criativo é a direção prática tomada hoje pelos investidores sociais.”

No contexto das empresas multinacionais, supõe-se que devem responder às pressões exercidas por importantes *stakeholders* no sentido de integração global e responsividade local na gestão da RSC. Husted e Allen (2006) desenvolveram estudo, junto a empresas multinacionais em operação no México, concluindo serem consistentes os resultados do estudo com a afirmação de que pressões institucionais, ao invés da análise estratégica de questões sociais e *stakeholders*, estão orientando a tomada de decisão com relação à RSC. Consideram os autores que relativamente pouco é conhecido sobre a gestão da RSC por empresas multinacionais (Gnyawali, 1996; Meyer, 2004), contudo é comum a sua prática no uso de estratégias em que unidades locais de mercado têm funções limitadas e reduzidos *staffs*, o que as torna incapazes de monitorar e responder, com sucesso, às questões ligadas à RSC. Essas limitações têm dificultado a adaptação local de produtos, tornando-os mais adequados à cultura local. Isso tem levado os líderes de

negócios a reconsiderarem as relações entre negócio e sociedade, exigindo uma abordagem mais estratégica à RSC.

Husted e Allen (2006, p. 839), com apoio no estudo desenvolvido, constataram ser mais comum a RSC ser praticada em nível local, no âmbito das multinacionais multidomésticas e transnacionais, que entre aquelas com atuação global, concluindo ser mais provável as multinacionais, no seu processo de gestão, atenderem às pressões institucionais do que a uma lógica estratégica. Isto está de acordo com a posição de Prahalad e Doz (1987), quando afirmam que a “estratégia organizacional, na empresa multinacional, tem sido concebida como uma resposta a diferentes pressões nos seus mercados de produto”, com fortes pressões por integração e coordenação entre a subsidiária do país anfitrião e a empresa-mãe do país de origem, em decorrência dos consumidores e concorrentes, desenvolvimentos tecnológicos, acesso a matérias-primas e energia, assim como da necessidade de alavancar investimento e alcançar economias de escala. Por outro lado, há pressões por responsividade local decorrentes de diferentes necessidades e gostos do consumidor, estrutura do mercado e exigências governamentais.

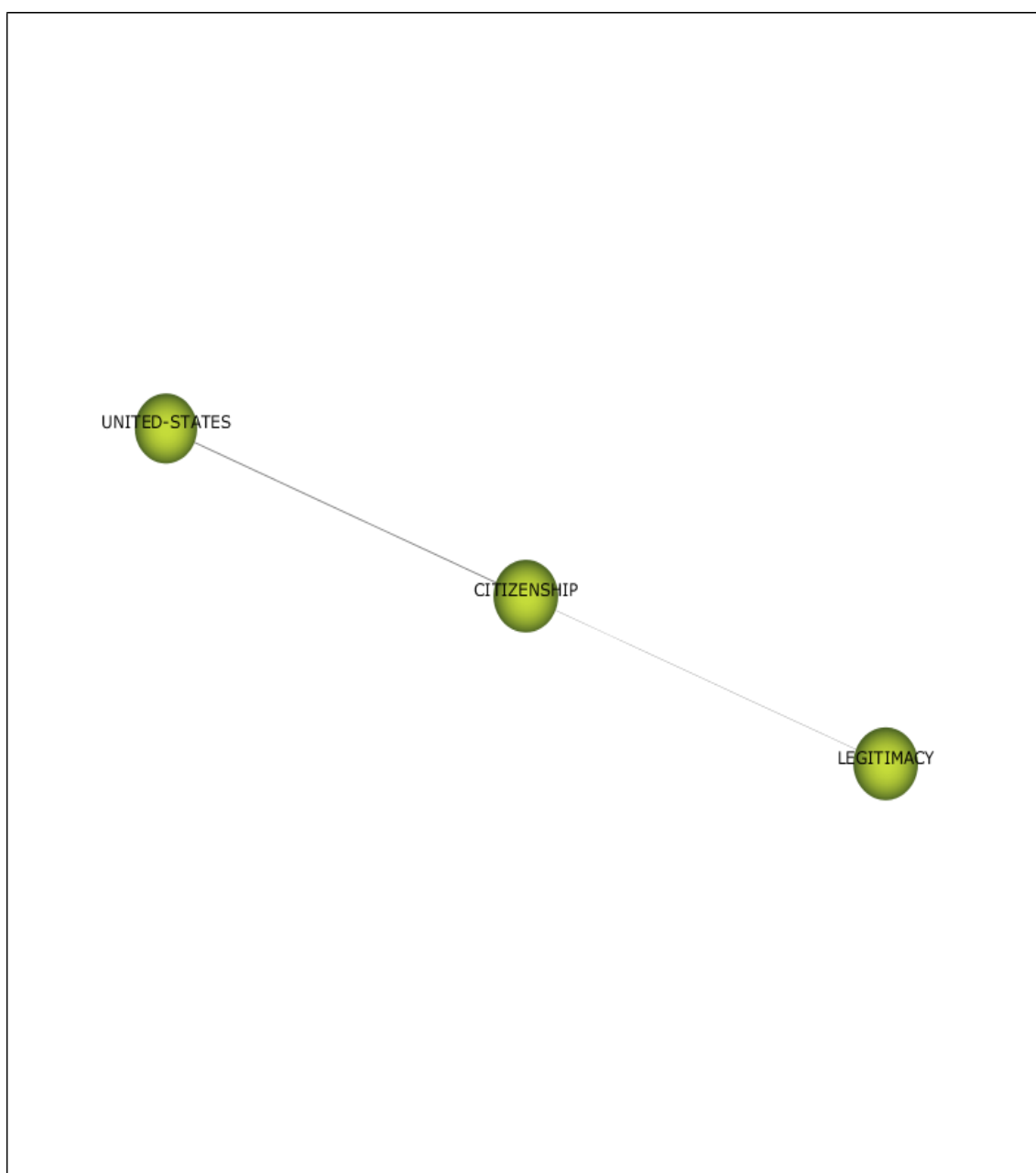
**Figura 3.17 Cluster do Impacto no período 2011-2013**



**Quadro 3.15 Vínculos internos no cluster do Impacto**

Nó A	Nó B	Peso
COMPORTAMENTO	IMPACTO	0,15
IMPACTO	MODELO	0.02
IMPACTO	REPUTAÇÃO	0.02
IMPACTO	RESPOSTAS	0.03

**Figura 3.18 Cluster da Cidadania no período 2011-2013**



### Quadro 3.16 Vínculos internos no cluster da Cidadania

Nó A	Nó B	Peso
CIDADANIA	LEGITIMIDADE	0,03
CIDADANIA	USA	0,09

#### 3.1.4.4 Evolução dos temas associados ao campo da RSC

No Quadro e Gráfico abaixo, mostra-se a evolução dos temas associados ao campo de conhecimento da RSC nos diversos períodos temporais, objeto da análise bibliométrica desenvolvida. O tema Performance, exibindo Índice-h (indicador de impacto) sempre crescente e presente nos três primeiros períodos na condição de tema principal (posicionado no primeiro quadrante do diagrama estratégico), revela o seu impacto na comunidade científica, sempre bem relacionado com a RSC em todos os períodos, com pesos respetivamente de 0,17, 0,20, 0,34 e 0,41 (conforme quadros de vínculos internos anteriormente apresentados).

Surtem no terceiro período (2006/2010), como tema principal junto com o da Performance, o da Cidadania, e, como tema emergente, o da Reputação. Estes dois últimos temas, apesar do baixo impacto (Índices-h iguais a respetivamente 10 e 4), portanto bem inferiores ao da Performance (Índice-h igual a 27), apresentam médias de citações bastante superiores - 28,52 e 29,25 -, se comparadas à da Performance (14,61), facto que demonstra à época o interesse dos pesquisadores por esses temas.

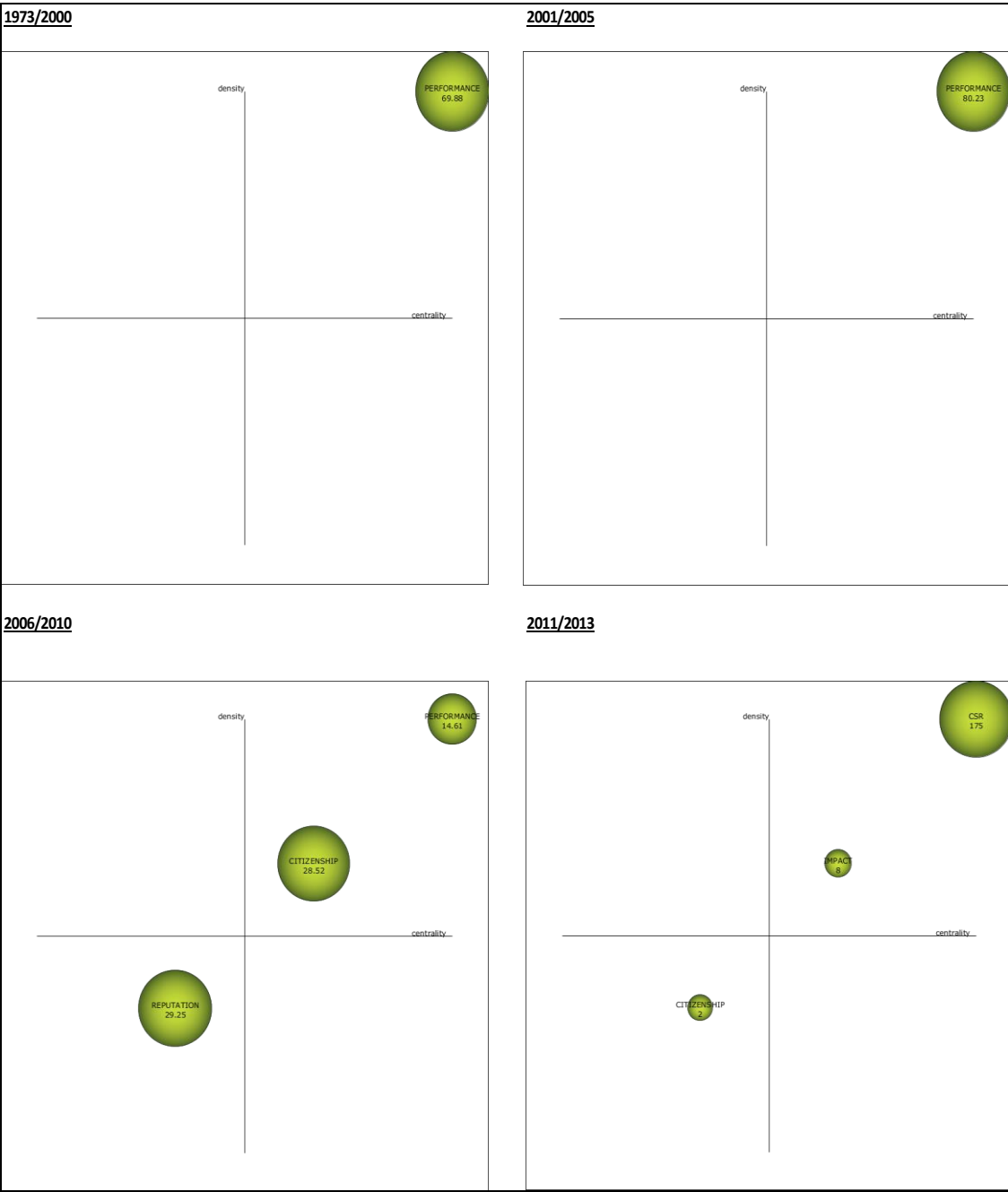
No último período (2011/2013), com 214 documentos (32,4% do total), a RSC passa a constituir tema principal, acompanhado de longe pelo tema Impacto. O tema Cidadania, que no período anterior se destacava como um dos temas principais, recuou para o terceiro quadrante do Diagrama Estratégico (Índice-h caiu de 10 para 1), revelando seu declínio ou perda de interesse por parte dos pesquisadores. Contudo a RSC, com baixo Índice-h igual a 5, mostra-se ainda pouco abordada pela comunidade, facto corroborado pela média de citações dos documentos principais que a referenciam (1,04). Para os documentos secundários, esta média é de 0,94. É de se notar, porém, que os temas que lhe são correlatos, segundo os pesos atribuídos aos vínculos internos do *cluster* RSC – a exemplo da Performance (0,41), Organizações (0,18), Gestão (0,17), Ética nos Negócios (0,16), *Stakeholders* (0,16), Estratégia (0,11), Sustentabilidade (0,10) e Governança

Corporativa (0,10) – fazem-se frequentemente presentes na literatura científica nela focada.

**Quadro 3.17 Informações dos clusters nos quatro períodos**

<b>Informações sobre os clusters dos diversos períodos</b>								
<b>Indicadores</b>	<b>1973/2000</b>	<b>2001/2005</b>	<b>2006/2010</b>			<b>2011/2013</b>		
	<b>Cluster</b>	<b>Cluster</b>	<b>Clusters</b>			<b>Clusters</b>		
	<b>Performance</b>	<b>Performance</b>	<b>Performance</b>	<b>Cidadania</b>	<b>Reputação</b>	<b>CSR</b>	<b>Impacto</b>	<b>Cidadania</b>
<b><u>Medidas de Callon</u></b>								
Centralidade	11,67	8,45	34,1	22,04	9,66	26,04	10,38	7,43
Densidade	38,43	25,46	47,31	4,97	3,84	48,27	4,5	4,13
<b><u>Documentos centrais</u></b>								
Contagem	8	22	231	21	4	169	11	5
Índice-h	7	18	27	10	4	5	1	1
Média das citações	69,88	80,23	14,61	28,52	29,25	1,04	0,73	0,4
Citações	559	1765	3374	599	117	175	8	2
<b><u>Documentos secundários</u></b>								
Contagem	3	27	178	76	27	107	34	21
Índice-h	3	17	23	18	11	4	4	3
Média das citações	56	51,81	12,89	14,17	18,48	0,94	1,53	0,81
Citações	168	1399	2294	1077	499	101	52	17

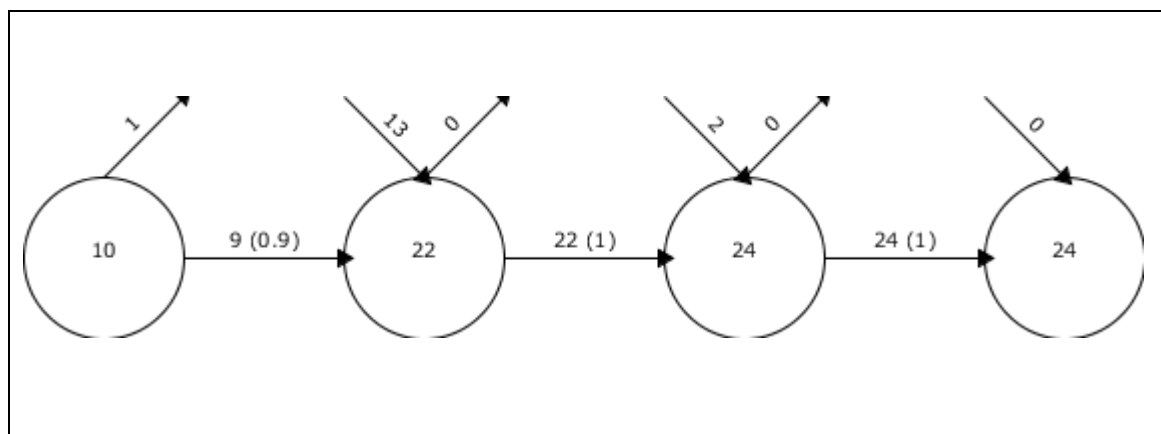
**Figura 3.19** Diagramas estratégicos dos clusters nos quatro períodos



O Mapa abaixo demonstra a continuidade das palavras-chave, com os círculos contendo o total de palavras-chave de cada período; as flechas horizontais, unindo dois períodos e exibindo valores que lhes são superpostos, indicam o número de palavras-chave compartilhadas pelos dois períodos, com o número entre parênteses exprimindo o Índice

de Estabilidade (ou de Similaridade), ou seja, a fração de compartilhamento das palavras-chave do período precedente pelo que se lhe segue. As flechas inclinadas indicam o número de palavras-chave não utilizadas pelo período seguinte, se apontam para fora do círculo em questão, ou o número de novas palavras-chave absorvidas pelo período em que incidem. Assim verifica-se, por exemplo, que, no segundo período, há o compartilhamento de 9 palavras-chave com o período anterior (90% das palavras deste período) e a entrada de 13 novas palavras, totalizando as 22 palavras presentes no segundo período. Observa-se, pois, que estes índices são praticamente iguais (90%, 100% e 100%), denotando que a comunidade científica exhibe um elevado grau de consenso na utilização das palavras-chave para representar o conteúdo dos documentos científicos produzidos. O baixíssimo número de palavras-chave que se deixou de utilizar (1) exprime a quase inexistência de termos transversais, ou seja, aquelas palavras-chave utilizadas num período e sem continuidade nos seguintes. É interessante observar que o número de palavras presentes no último período, em relação às do primeiro, cresceu 140%, o que explica a expansão da quantidade de *clusters* nos dois últimos períodos, com a emergência de novos temas na literatura da RSC.

**Figura 3.20** Mapa de continuidade das palavras-chave ao longo dos quatro períodos



#### 3.1.4.5 Evidências produzidas pela análise bibliométrica

O desenvolvimento desta análise bibliométrica, com base em 660 artigos extraídos das bases de dados da *ISI Web of Science*, em 18/03/2013, todos contendo no título a

expressão *corporate social responsibility* (CSR), sem nenhuma restrição de período de tempo (*timespan*), conduziu às seguintes evidências:

- Detetou-se, no período 1973/2000, um único *cluster* temático - o da *Performance* -, contando, na sua rede temática (palavras-chave), associações fortes com os temas da CSR, Ética nos Negócios, Organizações e Gestão.
- No Período 2001/2005, a *Performance* permanece como *cluster* central, repetindo na sua rede temática os temas RSC, Ética nos Negócios, Organizações e Gestão. Observe-se que a força do vínculo com a RSC - antes com peso 0,17 - aumentou para 0,20.
- Formam-se no terceiro período (2006/2010), além do *cluster* da *Performance*, os da *Cidadania* e da *Reputação*. O da *Cidadania*, apesar de classificado como um dos temas principais (posicionado no primeiro quadrante do Diagrama Estratégico), exibiu centralidade e densidade baixas. Já o da *Reputação*, localizado no terceiro quadrante (tema emergente ou em declínio), apresentou a média de citações mais elevada do período. Uma vez mais a *Performance*, em sua associação com a RSC, tem este vínculo fortalecido (peso 0,34, portanto duplicado em relação ao período anterior). Como temas integrantes do seu *cluster*, permanecem os da RSC, Ética nos Negócios, Organizações e Gestão. Novos temas, porém, são associados à *Performance*, a exemplo de *Stakeholders* e *Estratégia*, igualmente vinculados à RSC.
- No último período analisado (2011/2013), também com três *clusters* – os da RSC e *Impacto*, como temas principais (situados no primeiro quadrante); e o da *Cidadania*, como tema em declínio (posicionado no terceiro quadrante). Tendo emergido, como *cluster* temático, no terceiro período, neste último perde visibilidade e entra em declínio, revelando o menor interesse que lhe dedica a comunidade académica. A *Performance* já não forma *cluster* neste período, mas aumenta outra vez a força da sua associação com a RSC, agora com peso 0,41. Associam-se à RSC, além da *Performance*, outros já repetidos nos períodos anteriores - Ética nos Negócios, Organizações e Gestão -, assim como novos temas, tais como *Governança Corporativa* e *Sustentabilidade*.
- Nos quatro Quadros apresentados a seguir, construído a partir das bases de dados do *ISI Web of Science* (18/03/2013), listam-se os autores mais destacados por período de análise e por média de citações, associando-os às respetivas fontes de seus



artigos, dessa forma possibilitando visualizar a comunidade científica atuante em cada período analisado, assim como os jornais onde publicaram seus trabalhos.

**Quadro 3.18 Autores mais destacados no período 1973/2000**

<u>Período: 1973/2000</u>				
Autores	Ano	Citações	Média Citações	Fontes
McWilliams, A; Siegel, D	2000	288	20,57	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL
MCGUIRE, JB; SUNDGREN, A; SCHNEEWEIS	1988	333	12,81	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
AUPPERLE, KE; CARROLL, AB; HATFIELD, JI	1985	274	9,45	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
Burke, L; Logsdon, JM	1996	119	6,61	LONG RANGE PLANNING
COCHRAN, PL; WOOD, RA	1984	170	5,67	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
Pava, ML; Krausz, J	1996	97	5,39	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Fonte: <i>Web of Science</i> (conforme extração em 18/03/2013 via SciMat)				

**Quadro 3.19 Autores mais destacados no período 2001/2005**

<u>Período: 2001/2005</u>				
Autores	Ano	Citações	Média Citações	Fontes
Barnett, Michael L.	2007	119	17,00	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW
Maignan, I; Ralston, DA	2002	159	13,25	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES
Lichtenstein, DR; Drumwright, ME; Braig, BM	2004	132	13,20	JOURNAL OF MARKETING
MCGUIRE, JB; SUNDGREN, A; SCHNEEWEIS	1988	333	12,81	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
Maignan, I; Ferrell, OC	2004	123	12,30	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE
Doh, JP; Guay, TR	2006	98	12,25	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES
Becker-Olsen, KL; Cudmore, BA; Hill, RP	2006	96	12,00	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH
Dahlsrud, Alexander	2008	71	11,83	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIR. MANAGEMENT
Mackey, Alison; Mackey, Tyson B.; Barney, Jay B.	2007	78	11,14	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW
Mohr, LA; Webb, DJ; Harris, KE	2001	139	10,69	JOURNAL OF CONSUMER AFFAIRS
Chatterji, Aaron K.; Levine, David I.; Toffel, Michael	2009	53	10,60	JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY
Lockett, A; Moon, J; Visser, W	2006	82	10,25	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES
Baron, DP	2001	129	9,92	JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY
Hemingway, CA; MacLagan, PW	2004	99	9,90	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Fonte: <i>Web of Science</i> (conforme extração em 18/03/2013 via SciMat)				

**Quadro 3.20 Autores mais destacados no período 2006/2010**

Período: 2006/2010				
Autores	Ano	Citações	Média Citações	Fontes
Sen, S; Bhattacharya, CB; Korschun, D	2006	77	9,62	JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE
AUPPERLE, KE; CARROLL, AB; HATFIELD, JI	1985	274	9,45	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
Smith, NC	2003	102	9,27	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW
Klein, J; Dawar, N	2004	92	9,20	INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING
Husted, Bryan W.; Allen, David B.	2006	71	8,88	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES
Godfrey, Paul C.; Merrill, Craig B.; Hansen, Jared N	2009	44	8,80	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL
Siegel, Donald S.; Vitaliano, Donald F.	2007	56	8,00	JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY
Jenkins, Heledd	2006	61	7,62	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Jamaali, Dima; Mirshak, Ramez	2007	53	7,57	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Waldman, David A.; de Luque, Mary Sully; Washburn	2006	60	7,50	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES
Mohr, LA; Webb, DJ	2005	66	7,33	JOURNAL OF CONSUMER AFFAIRS
Bhattacharya, C. B.; Korschun, Daniel; Sen, Sankar	2009	36	7,20	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Windsor, D	2006	57	7,12	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES
Du, Shuli; Bhattacharya, C. B.; Sen, Sankar	2007	49	7,00	INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING
Godfrey, Paul C.; Hatch, Nile W.	2007	47	6,71	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Burke, L; Logsdon, JM	1996	119	6,61	LONG RANGE PLANNING
Branco, Manuel Castelo; Rodrigues, Lucia Lima	2006	52	6,50	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Waldman, David A.; Siegel, Donald S.; Javidan, Majken	2006	52	6,50	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES
Rodriguez, Peter; Siegel, Donald S.; Hillman, Amy; J	2006	51	6,38	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES
Roberts, J	2003	70	6,36	ORGANIZATION
Bhattacharya, C. B.; Sen, Sankar; Korschun, Daniel	2008	38	6,33	MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW
Joyner, BE; Payne, D	2002	75	6,25	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Berger, Ida E.; Cunningham, Peggy H.; Drumwright, M	2007	43	6,14	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW
Snider, J; Hill, RP; Martin, D	2003	65	5,91	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Jamaali, Dima	2008	35	5,83	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Yoon, Yeosun; Guerhan-Canli, Zeynep; Schwarz, N	2006	46	5,75	JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY
Jackson, Gregory; Apostolakou, Androniki	2010	23	5,75	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
COCHRAN, PL; WOOD, RA	1984	170	5,67	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL
Baron, David P.	2007	39	5,57	JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY
Fonte: Web of Science (conforme extração em 18/03/2013 via SciMat)				

**Quadro 3.21 Autores mais destacados no período 2011/2013**

Período: 2011/2013				
Autores	Ano	Citações	Média Citações	Fontes
Orlitzky, Marc; Siegel, Donald S.; Waldman, David	2011	10	3,33	BUSINESS & SOCIETY
Kang, Nahee; Moon, Jeremy	2012	5	2,50	SOCIO-ECONOMIC REVIEW
McWilliams, Abigail; Siegel, Donald S.	2011	7	2,33	JOURNAL OF MANAGEMENT
Inoue, Yuhei; Lee, Seoki	2011	7	2,33	TOURISM MANAGEMENT
Post, Corinne; Rahman, Noushi; Rubow, Emily	2011	7	2,33	BUSINESS & SOCIETY
Fooks, Gary; Gilmore, Anna; Collin, Jeff; Holden, C	2013	2	2,00	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
Fonte: Web of Science (conforme extração em 18/03/2013 via SciMat)				

- Quanto aos países de origem das publicações, os 10 listados abaixo respondem por 89,01% dos artigos, cabendo aos demais países os 10,91% restantes. No Quadro, os países de língua inglesa – USA, Inglaterra, Canada e Austrália - contam com 63,03% dos artigos:

**Quadro 3.22 Países de origem das publicações**

Ordem	Países	Registos	% de 660
01	USA	241	36,52
02	ENGLAND	105	15,91
03	SPAIN	47	7,12
04	CANADA	41	6,21
05	NETHERLANDS	39	5,91
06	AUSTRALIA	29	4,39
07	GERMANY	25	3,79
08	FRANCE	22	3,33
09	PEOPLES R CHINA	21	3,18
10	ITALY	18	2,73

Fonte: *ISI Web of Science* (em 18/13/2013)

- Quanto às organizações a que se vinculam as publicações, o destaque, dentre as dez constantes do Quadro abaixo, vai para as universidades inglesas pelos maiores percentuais de artigos publicados:

**Quadro 3.23 Organizações vinculadas às publicações**

Ordem	Organizações	Registos	% de 660
01	UNIV NOTTINGHAM	24	3,64
02	YORK UNIV	11	1,67
03	BUCHAREST ACAD ECON ST	10	1,52
04	UNIV LONDON	10	1,52
05	UNIV BATH	9	1,36
06	UNIV HULL	9	1,36
07	BOSTON UNIV	8	1,21
08	PENN STATE UNIV	7	1,06
09	UNIV AMSTERDAM	7	1,61
10	UNIV BRADFORD	7	1,06

Fonte: *ISI Web of Science* (em 18/13/2013)

- Apresenta-se abaixo lista de autores elaborada segundo o critério de que tenham publicado três ou mais artigos:

**Quadro 3.24 Autores mais destacados com, no mínimo, três artigos publicados**

Ordem	Autores	Artigos
01	Lindgreen, A	8
02	Bhattacharya, CB	7
03	Moon, J	6
04	Siegel, DS	6
05	Maon, F	6
06	Sen, S	5
07	Swaen, V	5
08	Matten, D	4
09	O'Connor, A	4
10	Jamali, D	4
11	Misani, N	4
12	Perrini, F	4
13	Tencati, A	4
14	Husted, BW	4
15	Argandona, A	4
16	Du, SL	3
17	Becchetti, L	3
18	Jo, H	3
19	Rahman, N	3
20	Post, C	3
21	Fairbrass, J	3
22	Cunningham, PH	3
23	Kim, SY	3
24	Waldman, DA	3
25	Grigore, GF	3
26	Ali, I	3
27	Rehman, KU	3
28	Kolk, A	3
29	Dobers, P	3
30	Allen, DB	3
31	Scholtens, B	3
32	Lozano, JM	3
33	Moon, J	3
34	CARROLL, AB	3
Fonte: <i>Web of Science</i> (conforme extração em 18/03/2013 via SciMAT)		

- Segundo o critério de que tenham atuado como fonte de cinco ou mais artigos, listam-se as 23 fontes mais destacadas:

**Quadro 3.25 Jornais mais referidos como fonte de, no mínimo, cinco artigos publicados**

Ordem	Jornais	Documentos
01	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	224
02	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	30
03	BUSINESS ETHICS-A EUROPEAN REVIEW	21
04	PUBLIC RELATIONS REVIEW	18
05	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	16
06	AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	11
07	AMFITEATRU ECONOMIC	11
08	RESOURCES POLICY	9
09	CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW	9
10	MANAGEMENT DECISION	9
11	BUSINESS & SOCIETY	8
12	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	8
13	BUSINESS ETHICS QUARTERLY	7
14	INZINERINE EKONOMIKA-ENGINEERING ECONOMICS	7
15	SOCIO-ECONOMIC REVIEW	7
16	JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION	7
17	JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY	7
18	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	6
19	ASIAN BUSINESS & MANAGEMENT	6
20	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	5
21	LONG RANGE PLANNING	5
22	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	5
23	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	5
Fonte: <i>Web of Science</i> (conforme extração em 18/03/2013 via SciMAT)		

### 3.2 Revisão de Análise Bibliométrica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), elaborada por Bakker *et al.* (2011), enquanto Inovação Social, associada à Performance Social Corporativa (PSC), comparando seus resultados com os obtidos na análise anterior, desenvolvida com suporte na Metodologia SciMAT

#### 3.2.1 Introdução

Uma das análises bibliométricas mais interessantes – e das mais citadas - já elaboradas sobre a pesquisa focada na Responsabilidade Social Corporativa, enquanto Inovação

Social, foi conduzida por Bakker *et al.* (2011), publicada pela SAGE, de parte da IABS (*International Association for Business and Society*). Nela os autores destacam o facto de que o debate sobre a Responsabilidade Social dos negócios e dos seus administradores remonta aos anos 50, sem que, apesar do tempo decorrido desde então, tenha-se chegado a qualquer consenso sobre o progresso da literatura produzida sobre este tema. A partir de três pontos de vista diferentes, os autores procuram analisar a literatura disponível sobre o tema. Num deles evidencia-se o desenvolvimento observado desde a imprecisão conceptual, mediante o esclarecimento de ideias centrais e suas relações, à verificação da teoria, apoiada na crescente sofisticação dos métodos de pesquisa. A isso antepõem, num segundo ponto de vista, a opinião de outros autores no sentido de que dificilmente se deve esperar qualquer progresso dado o carácter basicamente normativo da literatura. Já no terceiro ponto de vista, os autores consideram o obscurecimento ou estorvamento do progresso na literatura sobre a Responsabilidade Social pela contínua introdução de novos conceitos. O empenho dos autores, com essa análise bibliométrica, é, pois, o de verificar qual dos três pontos de vista melhor descreve a evolução da literatura do tema em apreço, considerando-se a pesquisa e a teoria desenvolvidas nos últimos trinta anos.

Como palavras-chave principais, os autores mencionam no seu trabalho a *Responsabilidade Social Corporativa*, a *Performance Social Corporativa*, a *Bibliometria* e o *Desenvolvimento da Teoria*.

### 3.2.2 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Os autores citam McWilliams e Siegel (2001), os quais, tomando a RSC em sentido amplo, definem-na como “ações que surgem para promover algum bem social, mais além dos interesses da firma e daquilo que é exigido por lei”. Salientam que a RSC, na literatura da gestão em geral, alcançou proeminência, conforme Carroll, 1999; Cochran e Wood, 1984; McGuire, Sundgren, e Schneeweis, 1988; McWilliams e Siegel, 2001; Whetten, Rands, e Godfrey, 2002; Windsor, 2001. Não obstante a aplicação frequente do conceito da RSC na literatura, é marcante a pouca unanimidade quanto à evolução deste campo do conhecimento.

### 3.2.3 Evolução da literatura da RSC

Distinguindo três pontos de vista na abordagem da literatura sobre conceitos da RSC, quanto a ter ocorrido alguma evolução neles, os autores partem, inicialmente, do ponto de vista *progressivo*, segundo o qual a literatura desenvolveu-se da imprecisão conceptual, avançando pelo aclaramento dos constructos essenciais e suas relações, até a verificação da teoria, no que contou com a ajuda dos métodos de pesquisa, cada vez mais sofisticados (Gerde e Wokutch, 1998; Rowley e Berman, 2000). O segundo ponto de vista, o *variado* (diversificado), argumenta que a compreensão do progresso da literatura sobre a RSC tem sido obscurecida, ou mesmo dificultada, pela progressiva introdução de novos conceitos (Carroll, 1999; Mohan, 2003). Por último, segundo o ponto de vista *normativista*, sustenta-se que qualquer progresso na literatura da RSC dificilmente pode ser feito, dado o seu inerente carácter normativo (Matten, Crane, e Chapple, 2003). Fazendo uso da análise bibliométrica da pesquisa e do desenvolvimento teórico sobre a RSC, os autores buscam determinar, dentre os três pontos de vista, qual o que melhor explica a evolução da literatura da RSC ao longo de um período de trinta anos, considerando que a revisão da literatura cumpre várias funções, a exemplo das seguintes:

- avaliar a influência de diferentes jornais (Baumgartner e Pieters, 2003; Tahai e Meyer, 1999) com vistas a apreciar o impacto científico (c);
- obter uma visão geral da estrutura intelectual do campo (Dobers, Strannegard, e Wolff, 2000; Hill e Carley, 1999; Locke e Perera, 2001);
- sugerir como um campo do conhecimento pode avançar.

Seguindo parcialmente Hill e Carley (1999), em sua descrição da estrutura e evolução da atenção à cultura organizacional, enquanto desenvolvimento de uma comunidade de eruditos, os autores aplicaram métodos bibliométricos na obtenção de um panorama da estrutura intelectual da RSC, dirigidos à descoberta de estruturas e padrões significativos em, por exemplo, autores, jornais, padrões de citação e orientações epistemológicas, complementados com a análise de texto de títulos de artigos (Callon, Law, e Rip, 1986; Hill e Carley, 1999) e pela descrição de como os conceitos de RSC foram estabelecidos ao longo do tempo na literatura da gestão em geral, na busca de regularidades. Na estruturação do seu trabalho, procurando explorar qual dos três pontos de vista discutidos se mostra mais plausível, considerado o tempo de análise da

literatura, com foco na sua orientação epistemológica e no uso das técnicas bibliométricas de análise de coocorrência de palavras para identificar mudanças de conteúdo, os autores descrevem o processo de recolha de dados; apresentam os métodos utilizados na interpretação dos conjuntos de dados, com discussão dos principais elementos da análise e dos métodos aplicados; mostram os resultados alcançados e a sua extensiva análise, mediante a aplicação de vários procedimentos bibliométricos; e apresentam, finalmente, questões para discussão, recomendações para futura pesquisa e comentários conclusivos.

### 3.2.3.1 Evolução da literatura da RSC segundo o ponto de vista da *Progressão*

Para Carrol (1979, p. 500), citado pelos autores, “a responsabilidade social do negócio abrange expectativas económicas, legais, éticas e opcionais que a sociedade tem das organizações num dado ponto do tempo”. Decorridos quase 25 anos, Whetten *et al.* (2002, p. 374) definiu a RSC como “expectativas sociais do comportamento corporativo, comportamento este pressuposto por um *stakeholder* como sendo esperado pela sociedade ou moralmente desejado e que é, portanto, justificadamente exigido de um negócio”. Observa-se, pois, que o termo mais amplo (sociedade), utilizado na primeira definição, é reduzido para o termo *stakeholder*, passando as expectativas sociais a serem representadas, traduzidas e comunicadas às empresas pelos *stakeholders*. Assim, o conceito de RSC parece assumir uma forma mais tangível, podendo-se, no entanto, perguntar se as diferentes conceptualizações da RSC refletem o progresso académico ou se meramente representa uma substituição de conceitos. Contudo vários autores têm tratado da forma como tem evoluído, ao longo dos anos, a literatura centrada na RSC (a exemplo de Carroll, 1999; Gerde e Wokutch, 1998; Rowley e Berman, 2000).

Em termos da literatura da RSC, sugere-se que vem ocorrendo um gradual aumento no desenvolvimento da teoria, apoiado empiricamente, e na verificação dessa teoria, conforme constatado em duas recentes revisões de *papers* (Gerde e Wokutch, 1998; Rowley e Berman, 2000). De acordo com Gerde e Wokutch (1998), em sua análise cobrindo 25 anos de trabalhos publicados pela SIM (*Social Issues in Management Division*), da *Academy of Management*, quatro etapas se tornaram distintas: (1) gestação e inovação (nos anos 60); (2) desenvolvimento e expansão (1972-1979); (3) institucionalização (1980-1987); e (4) maturidade (1988-1996).



Com a pesquisa, os autores, abordando a primeira etapa – a da gestação e inovação –, procuram descrever a situação e desenvolver teorias das dimensões da RSC, ou seja, as relações específicas entre negócio e sociedade e entre a firma e seus empregados (Gerde e Wokutch, 1998, p. 419), com a expectativa de que seriam encontrados propósitos reduzidos de pesquisa conceituais, preditivos ou instrumentais e que predominariam os propósitos de pesquisa exploratória e descritiva. Constatam Gerde e Wokutch (1998, p. 421), contudo, “a ausência de trabalho empírico nesses *papers* pioneiros”, mas, com relação aos últimos períodos, “poder-se-ia esperar haver mais verificação de teoria na última parte dos 25 anos posto haver mais teorias desenvolvidas para verificar e maior refinamento de metodologia” (Gerde e Wokutch, 1998, p. 431). O ponto de vista progressivo sobre a evolução da literatura da RSC, a partir das descobertas realizadas por esses pesquisadores apontando para um número crescente de *papers* com “verificação de teoria”, é confirmado.

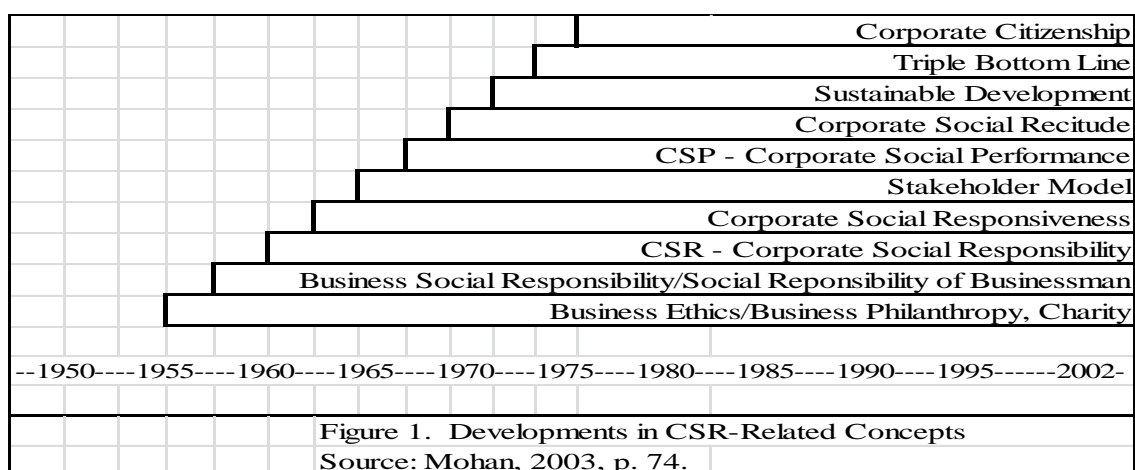
O ponto de vista progressivo, segundo os autores, apresenta quatro expectativas sobre a forma como a literatura da RSC evolui: (1) a expectativa geral é que mudanças específicas na composição do conjunto dos dados deveriam ser encontradas, esperando-se que os *papers* conceituais e descritivos fossem dominantes; (2) assim, refletiriam o desenvolvimento e a definição de poucos conceitos centrais e, igualmente, tentativas para obter legitimidade acadêmica para o estudo das relações entre negócio e sociedade; (3) a operacionalização do conceito central e o foco na sua correlação com a performance financeira leva-se a esperar a emergência de estudos exploratórios e preditivos; e (4) a possível decepção relativa aos resultados desses estudos (Rowley e Berman, 2000) poderia conduzir à espera da reemergência de *papers* conceituais.

### 3.2.3.2 Evolução da literatura da RSC segundo o ponto de vista da *Variegação* (diversificação)

Aqui as categorizações da literatura evidenciam as variadas propriedades da literatura da RSC, vendo-a, por exemplo, como um conceito empírico que se refere a uma ou a poucas encarnações da relação negócio-sociedade, variando o seu significado com o tempo e o lugar. Por outro lado, trata-se de um conceito que se refere ou, por vezes, compete com outros conceitos, a exemplo de negócio ético, desenvolvimento sustentável, filantropia corporativa, cidadania organizacional ou responsabilização social. A **Figura 3.21** abaixo apresenta padrão de como, ao longo do tempo, vários

conceitos foram sendo adicionados ao contínuo debate desenvolvido sobre as noções das responsabilidades sociais dos negócios, empresas e seus gestores.

“Nos anos 80, houve menos novas definições, mais pesquisa empírica e temas alternativos começaram a amadurecer. Esses temas alternativos incluíram a PSC (**Performance Social Corporativa**), a teoria do stakeholder e a teoria do negócio ético. Nos anos 90, a RSC continua a servir como conceito central, mas produz ou é transformada em enquadramentos temáticos alternativos.” (Carroll, 1999, p. 268)



poder explicativo melhorado, mas serem mais efetivos do que os conceitos estabelecidos na disponibilização de justificação moral para o facto de as empresas se ocuparem com as suas responsabilidades sociais.

### 3.2.3.3 Evolução da literatura da RSC segundo o ponto de vista do *Normativismo*

Uma clara postura normativa é identificada em trabalho recente de Jones e Wicks (1999), em que abordam questões sociais no campo da gestão. Segundo a visão normativa, enfatiza-se basicamente o carácter normativo da literatura da RSC e os tópicos com que se relaciona, levando Matten *et al.* (2003, p. 110) a argumentar que a RSC se constitui em um dos blocos centrais de construção do negócio moderno e da literatura sobre a sociedade. Observam estes autores que, na abordagem da RSC, muito do trabalho seminal foi amplamente de natureza normativa, com o foco principal voltado para a definição dos limites entre responsabilidade e negócio e com tentativas mais recentes, decorrentes de certas pressões da literatura, de tratar de preocupações mais pragmáticas. Isso leva a concluir que a literatura da RSC revela, explicitamente, uma característica normativa - relacionada com alguma visão ética, moral ou religiosa -, sugerindo poder encontrar-se no campo da RSC muitos trabalhos prescritivos, tanto de conotação normativa quanto instrumental. Deste carácter prescritivo da literatura da RSC decorre o facto de que poucos estudos discutirão conceitos teóricos, deixando de lado a exploração ou verificação desses conceitos.

### 3.2.4 O processo de recolha de dados

No processo de recolha de dados, os autores - Bakker *et al.* (2011) – pesquisaram no *ISI Web of Science/Social Science Citation Index (WoS/SSCI)* e nos bancos de dados da *ABI/Inform*, ao longo de todo o período para o qual estes bancos passaram a ter cobertura *online*, aproximadamente 35 anos. Os autores utilizaram cinco termos (em *title*, *keywords* e *abstract*): *CSR*, *corporate social responsib\**, *corporate social performance* e *CSP*, limitando a pesquisa aos termos *CSR* e *CSP*, posto serem conceitos centrais na discussão da RSC. Recombinaram as várias pesquisas originais, examinando manualmente todas as entradas para deletar aquelas não relacionadas com o tópico e, assim, arrumar o banco de dados. Por último, delimitaram o banco de dados no tempo, incluindo apenas os *papers* publicados entre 1970 e 2002. Tendo iniciado a recolha de

dados em maio de 2004, fixaram o ano de 2002 como fim do período de análise, dado que observaram uma tendência declinante no número de *papers* publicados em 2003, provavelmente em decorrência do tempo de retardo na integração dos papers às bases de dados. O banco de dados final, após o processo de recombinação e remoção das entradas duplas, apresentou 549 entradas, com mais de dois terços se referindo à CSR.

### 3.2.5 O método aplicado

Com vistas a proceder a análise da literatura da RSC e prover informações para o problema da pesquisa, os autores abordaram os conjuntos de dados encontrados com dois grupos de perguntas: (1) Em que jornais os *papers* de apoio à pesquisa foram publicados? Quem os publicou? Que *papers* e jornais foram mais frequentemente citados? E (2) Como os padrões de publicação e citação evoluíram através dos anos? Como evoluiu a orientação epistemológica dos *papers* ao longo dos anos? Quais as principais diferenças entre os conjuntos de dados da RSC e da PSC?

Na análise desses conjuntos de dados, os autores aplicaram vários métodos visando a responder às questões acima mencionadas. Aquelas relativas a *papers*, autores e jornais são respondidas pela simples quantificação levantada com apoio nos conjuntos de dados já definidos. Já no respeitante à evolução da orientação epistemológica ao longo do tempo, exigiu-se explicação metodológica adicional, vez que o interesse da pesquisa estava focado nessa possível evolução e decorria da discrepância entre observações de que a literatura sobre a RSC/PSC é predominantemente de natureza normativa (Matten *et al.*, 2003) e a sugestão da evolução do conteúdo da literatura no tempo, desde o desenvolvimento de conceitos a contribuições mais prescritivas e/ou teóricas (Carroll, 1999; Gerde e Wokutch, 1998; Rowley e Berman, 2000). Quanto a essa orientação, num nível mais genérico, podem os *papers* ter uma orientação teórica (se expandem a compreensão sistemática de um fenómeno num nível abstrato), prescritiva (se fornecem aos profissionais regras de como concretizar uma determinada finalidade) ou descritiva (se objetivam relatar dados ou opiniões, sem um contributo visível para a teoria ou prática).

No intuito de estabelecer a orientação epistemológica dos *papers*, os autores revisaram todos os seus *abstracts*, fazendo uso da tipologia apresentada no **Quadro 3.26** abaixo,

como esquema classificatório dessa orientação. Os autores utilizaram o Método de Análise de Texto, usando os títulos (*titles*) como entradas de texto para executar uma análise de texto semi-automatizada direcionada à criação de mapas, a partir dos conjuntos de dados relativos à RSC e PSC, com suporte num programa automatizado de análise de texto, o *Automap* (Carley, 1997; Hill e Carley, 1999), após conversão das entradas de títulos dos *papers* integrantes dos bancos de dados em arquivo de texto. O programa permitiu a extração de conceitos constantes do texto e a sua interligação com expressões, conforme sua proximidade no texto, e depois em redes de expressões dentro do texto inteiro dos *papers*, assim mapeando e desenhando, através do tempo, combinações de palavras com vistas a demonstrar os desenvolvimentos no campo da investigação.

**Quadro 3.26 Esquema de classificação para a orientação epistemológica de *papers***

<u>Teórico</u>	
- Conceptual:	Maior foco em proposições em desenvolvimento, hipóteses ou correlações entre constructos teóricos, baseadas em discussão do estado-da-arte da literatura; sem recolha, para este trabalho, de novo material empírico.
- Exploratório:	Maior foco em proposições em desenvolvimento, hipóteses ou correlações entre constructos teóricos, baseadas no exame de amplos e novos dados empíricos.
- Preditivo:	Maior foco na verificação (refutação, confirmação) de proposições, hipóteses ou correlações entre constructos teóricos, baseadas no exame de amplos e novos dados empíricos.
<u>Prescritivo</u>	
- Instrumental:	Maior foco na previsão de prescrição (meios, ideias e formulações para a acção) para praticantes e profissionais, que é instrumental para a realização de algum fim desejado, como a melhoria de desempenho segundo alguma dimensão.
- Normativo:	Maior foco na previsão de prescrição (meios, ideias e formulações para a acção) para praticantes e profissionais, que é valiosa por si própria quando considerada a partir de algum ponto de vista ético, moral ou religioso.
<u>Descritivo</u>	
- Descritivo:	Maior foco no relato de facto ou opinião, sem a intenção de uma contribuição teórica ou prescritiva.
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 294).	

### 3.2.6 Resultados e análise

Como resultados do trabalho empreendido pelos autores, apresentaram-se o número de *papers* referidos ao período da análise bibliométrica (1970/2002); os jornais em que os *papers* foram publicados; os mais proeminentes autores e a sua orientação epistemológica; e os *papers* mais frequentemente citados em publicações subsequentes.

#### 3.2.6.1 Quantidade de *papers*

O **Quadro 3.27** mostra a quantificação dos *papers* por fonte, levantada a partir dos conjuntos de dados (bases de dados) extraídos das literaturas sobre RSC e PSC:

**Quadro 3.27 Principais fontes de publicação de RSC e PSC**

Jornal	Quant Artigos	RSC		Jornal	Quant Artigos	PSC	
		% do	%			% do	%
		Total	Acum.			Total	Acum.
Journal of Business Ethics	98	19.4	19.4	Business & Society	38	24.5	24.5
Business & Society	46	9.1	28.5	Journal of Business Ethics	32	20.7	45.2
Business and Society Review	43	8.5	37.0	Academy of Management Review	13	8.4	53.6
California Management Review	29	5.7	42.8	Academy of Management Journal	9	5.8	59.4
Academy of Management Review	25	5.0	47.7				
Academy of Management Journal	18	3.6	51.3				
Journal of Contemporary Business	14	2.8	54.1				
Accounting, Organizations and Society	12	2.4	56.4				
Nota: RSC = responsabilidade social corporativa (CSR - corporate social responsibility)							
PSC = performance social corporativa (CSP - corporate social performance)							
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 299).							

Observam os autores que, depois de 1990, verificou-se uma subida permanente no número de publicações, podendo o facto refletir o interesse crescente pelo tópico em estudo ou também um efeito dos dados selecionados no WoS/SSCI e ABI/Inform, mais abrangentes nos anos 90 que antes, valendo notar que os conjuntos de dados relativos à RSC e à combinação RSC/PSC se sobrepuseram até 1990, ou seja, até este ano o

conjunto de dados da PSC tem funcionado como subconjunto do da RSC, passando a diferenciar só depois dele.

### 3.2.6.2 Jornais

Comparando os jornais em que os *papers* aparecem, os autores constataram que os pertinentes à RSC foram publicados em 132 jornais diferentes, enquanto os da PSC apareceram apenas em 42, tendo os jornais especializados *Business e Society* e *Journal of Business Ethics* se destacado pelo maior número de publicações.

### 3.2.6.3 Autores

Os 155 *papers*, constantes do conjunto de dados da PSC, foram produzidos por 189 diferentes autores, com uma média, portanto, de 1,2 autores por *paper*, com os 505 da RSC escritos por 621, assim conduzindo a igual média (1,2). Dos autores com 10 *papers* publicados nos respetivos conjuntos de dados, destacaram-se Roy Simerly, quanto à PSC, e Archie Carroll, quanto à RSC.

### 3.2.6.4 Orientação epistemológica

No conjunto de dados combinados (RSC/PSC), os *papers* são, em grande medida, de natureza teórica (48,7%) ou descritiva (37%), conforme mostra o **Quadro 3.28**, com os da PSC apresentando orientação mais teórica. Dentre os *papers* de natureza teórica, metade é constituída de *papers* exploratórios, enquanto a outra metade se distribui praticamente entre aqueles com orientação conceptual e preditiva. Dada a sobreposição dos conjuntos de dados RSC/PSC e PSC, os autores centraram a análise no da RSC.

**Quadro 3.28** Orientação epistemológica geral dos conjuntos RSC, PSC e RSC/PSC, expressa em percentagem do total

Conjuntos de Dados	Descritivo	Teórico				Prescritivo		
		Conceptual	Exploratório	prescritivo	Total	Instrumental	Normativo	Total
CSP	25.2	17.9	32.5	15.2	65.6	8.6	0.7	9.3
CSR	38.9	12.7	23.8	10.6	47.1	10.8	3.2	14.0
CSRCSP	37.0	13.5	25.0	10.2	48.7	11.4	2.9	14.3
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 300).								

### 3.2.6.5 Citações

Os autores fazem uso de padrões de citação como elementos relevantes na indicação do grau de influência na literatura de publicações e tipos de pesquisa. No **Quadro 3.29** estão indicados os *papers* mais frequentemente citados:

**Quadro 3.29 Artigos mais citados nos conjuntos de dados relativos à RSC, PSC e RSC/PSC**

Conjunto de Dados	Referências	Quant. de Citações
CSP	Jones (1995)	119
CSRCSP	Wood (1991)	117
CSP	Mitchell, Agle & Wood (1997)	107
CSR	Aupperle, Carroll & Hatfield (1985)	96
CSR	McGuire, Sundgren & Schneeweis (1988)	91
CSRCSP	Clarkson (1995)	72
CSR	Cochran & Wood (1984)	64
CSRCSP	Wartick & Cochran (1985)	63
CSR	Klassen & McLaughlin (1996)	61
CSRCSP	Waddock & Graves (1997)	48
CSR	Bowman & Haire (1975)	46
CSR	Alexander & Buchholz (1978)	45
CSR	Abbott & Monsen (1979)	44
CSR	Arlow (1991)	40
CSR	Robertson (1993)	37
CSR	Greening & Gray (1994)	36
CSR	Brown & Dacin (1997)	35
CSR	Sturdivant & Ginter (1977)	34
CSR	Turban & Greening (1997)	34
CSR	Spicer (1978)	33
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 303).		

### 3.2.6.6 Análise de palavras contidas em títulos

Extraíram-se dos títulos dos *papers* as palavras relevantes mais frequentemente usadas, com identificação posterior dos pares de palavras mais aplicados, para, usando-se o software *Automap*, visualizar as ligações entre eles. As frequências de palavras estão apresentadas nos **Quadros 3.30** e **3.31** e as frequências de pares de palavras, no **Quadro 3.32**. Este último Quadro, portanto, exemplifica a representação dos pares de



palavras mais frequentemente utilizados nos *papers* do conjunto de dados relativo ao campo da PSC, permitindo uma análise da coocorrência de palavras quanto à evolução de seus conceitos centrais.

Verifica-se no **Quadro 3.32** que a frequência de pares de palavras, nos diversos períodos de tempo, é igual ou maior que 2 e que se expande ao longo do tempo, com a emergência de novos pares focados em *stakeholders*, *business ethics* e *quality management*, assim como surge bastante destacado, nos anos 90, o par *empirical examination*. Já no período 1994-1999, percebe-se uma maior quantidade de vínculos e *clusters*, certamente em decorrência de uma maior quantidade de publicações no período.

### 3.2.6.7 Discussão dos Resultados e Conclusões

No princípio do *paper* os autores (Bakker *et al.*, 2011) afirmavam não haver muita clareza sobre o nível atual de progresso nos campos da RSC/PSC, tendo a sua investigação buscado motivação em duas observações: (1) as responsabilidades sociais de negócio, firmas e gestores, no decorrer dos anos, têm permanecido como um tópico muito debatido na literatura acadêmica; e (2) diferentes pontos de vista podem ser distinguidos quanto a se e como esta literatura acadêmica evoluiu ao longo do tempo: a progressão, a variação (diversificação) e o normativismo.

- A expressão *corporate social responsibility* (CSR) tem sido crescentemente encontrada nas palavras contidas nos títulos, assim como vem sendo substituída pela abreviatura CRS, valendo a afirmação igualmente para o tema *corporate social performance* (CSP). Na evolução da literatura pertinente à RSC/PSC, verifica-se uma crescente integração com os estudos regulares sobre negócio e gestão, como demonstram as publicações encontradas em jornais sobre gestão, integrantes da corrente predominante. O facto sugere que os campos da RSC e da PSC tornaram-se bem estabelecidos.

**Quadro 3.30 Frequências de palavras (no conjunto PSC)**

Período I		Período II		Período III		Período IV		Período V	
1976-1981	QT CIT	1982-1987	QT CIT	1988-1993	QT CIT	1994-1999	QT CIT	2000-2002	QT CIT
CSP	7	CSP	3					CSP	17
Social	4	Social	4	Social	10	Social	8	Social	3
Corporate	3	Corporate	2	Corporate	8	Corporate	10	Corporate	9
		Performance	3	Performance	10	Performance	15	Performance	9
Reporting	2								
Accounting	2								
		CSR	3						
		Accountability	2						
conceptual	2			Theory	2	Theory	4	Theory	3
				Study	2				
				Empirical	2	Empirical	4		
						Examination	7		
						Research	4	Model	3
						Model	3		
						Implications	3		
								Measuring	3
								Measurement	3
								Case	3
Issues	2			Issues	3				
		Economic	2						
				Management	2	Management	6		
						Stakeholder	12	Stakeholder	4
						Financial	10	Financial	6
						Relationship	4	Relationship	4
						Institutional	5		
						Organizational	5		
						Fortune	4		
						Ethics	3	Ethics	4
								Attractiveness	3
								Environmental	3
								CS	3
								Citizenship	3
								Business	5
								Organizational	4
								Firms	4
								Firms	3
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 305).									

**Quadro 3.31 Frequências de palavras (no conjunto RSC)**

Período I		Período II		Período III		Período IV		Período V	
1976-1981	QT CIT	1982-1987	QT CIT	1988-1993	QT CIT	1994-1999	QT CIT	2000-2002	QT CIT
CS	43	CS	16	CS	9	CS	14	CS	14
Corporate	7	Corporate	13	Corporate	9	Corporate	21	Corporate	17
Social	16	Social	13	Social	9	Social	12	Social	6
Performance	5	Performance	6	Performance	5	Performance	15	Performance	8
Responsibility	37	Responsibility	14	Responsibility	9	Responsibility	7	Responsibility	5
Management	7	Management	5	Management	5	Management	11	Management	7
Business	8	Business	9	Business	7	Business	15	Business	8
		CSR	21	CSR	23	CSR	31	CSR	40
CSP	7			CSP	8	CSP	27	CSP	18
Attitudes	5	Attitudes	4						
				Ethical	3	Ethical	5	Ethical	7
		Ethics	4	Ethics	8	Ethics	8	Ethics	8
Accounting	6	Accounting	4						
		Accountability	3						
Disclosure	3							Disclosure	4
Reporting	6	Reporting	3					Reporting	7
Reponsiveness	3					Reponsiveness	7		
Response	3	Response	3						
Survey	3			Theory	3			Theory	8
Model	3	Empirical	3	Empirical	3	Empirical	4	Empirical	6
		Analysis	3			Examination	9		
		Debate	4					Case	5
								Framework	4
						Financial	12	Financial	9
				Issues	4	Issues	4		
								Relationship	6
						Stakeholder	7	Stakeholder	5
				Environment	3	Environment	13	Environmental	5
Market	3			Marketing	4				
Public	3	Public	3			Consumer	4		
		Process	4	Policy	3			Community	5
						Orientation	5	Orientation	4
						Relationship	5		
						Impact	4		
						Determinants	4		
						Implications	4		
						Fortune	4		
						Role	4		
								Responsible	6
								Perspective	6
								Socially	4
								Investment	4
Enterprise	3			Multinational	3			Firm	8
Corporation	3			Corporation	3	Corporation	5		
						Organizational	8	Organizational	4
						Industry	4		
						Institutional	5		
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 306).									

**Quadro 3.32 Frequências de pares de palavras (no conjunto PSC)**

1976-1981	1982-1987	1988-1993	1994-1999	2000-2002
2 accounting CSP	3 social economic	10 social performance	4 corporate performance	6 financial performance
2 corporate reporting	2 economic performance	8 corporate performance	2 corporate financial	2 CS financial
2 corporate social	2 social performance	8 corporate social	4 social performance	2 CS performance
2 social reporting	2 social disclosure	2 effectiveness performance	2 social financial	2 CSP financial
		2 issues management	10 financial performance	2 CSP performance
			2 firms financial	3 CSP attractiveness
			2 firms performance	3 relationship CSP
			2 performance empirical	2 business ethics
			2 quality management	2 corporate citizenship
			2 relationship financial	2 corporate social
			5 empirical examination	2 measurement CSP
			2 social issues	2 measuring corporate
			2 stakeholder relations	2 measuring performance
			2 stakeholder salience	2 corporate performance
			2 stakeholder theory	2 stakeholder theory
				2 CSP firm
Fonte: Adaptado de Bakker <i>et al.</i> (2011, p. 307).				

- A maioria dos *papers*, centrados na articulação PSC e na FP (*Financial Performance*), vincula-se à categoria descritiva, vez que abordam questões tais como reexames de descobertas prévias e comparações entre diferentes medidas de PSC, os quais, não agregando contribuição teórica, contribuem mais para aumentar a legitimidade do campo voltado para negócio e sociedade, sobretudo no reforço de argumentos morais quanto às razões de as empresas se voltarem para o atendimento de suas responsabilidades sociais (Rowley e Berman, 2000).
- Os dados levantados apontam mais para os pontos de vista da progressão e da variação na explicação da evolução da literatura da RSC /PSC

- Um indicativo de que os campos da RSC e PSC estão em pleno desenvolvimento é percebido no seu crescente domínio, enquanto conceitos centrais, e na sua associação com novos termos.
- O campo da RSC, pelas citações frequentes em *papers* publicados por jornais de alto nível, vem se revelando como uma especialização estratégica e de gestão, segundo uma visão progressiva confirmada pelo crescimento de artigos teóricos, observado nos dois conjuntos de dados (RSC e PSC), com destaque para o subconjunto dos artigos preditivos. Isto também encontra apoio no crescimento do número de *papers*, focados na RSC/PSC e publicados nos jornais da *Academy of Management*, assim como no número de citações nestes jornais.

Na análise SciMAT, a RSC se vinculou ao tema da Gestão em todos os períodos, como já referido acima, e, nos últimos três períodos, com o da Estratégia

- O ponto de vista da variação é demonstrado pelo número crescente de conceitos diferenciados, associados aos conceitos centrais da RSC /PSC, com os trabalhos de natureza descritiva mantendo uma forte posição, assim aproximando-se da também forte posição ocupada pelos *papers* teóricos. Esta associação com outros conceitos pode refletir as prioridades de mudança da sociedade, ao invés de um refinamento e adicional operacionalização dos conceitos centrais em campos mais específicos, conforme Carroll (1999).
- Em suma, com apoio na análise bibliométrica levada a efeito pelos autores, fica evidente que o campo da RSC/PSC está firmemente integrado nas ciências da gestão, com os indicadores apontando para o “crescimento deste campo de pesquisa que tem potencialmente mais a oferecer do que atualmente se faz” (Bakker *et al.*, 2011, p. 312).

### **3.3 Comparação dos resultados obtidos nas duas análises bibliométricas**

Bakker *et al.* (2011), em sua análise bibliométrica referida ao período 1970/2002, analisam a evolução da RSC segundo três pontos de vista: no primeiro, destacam a imprecisão conceptual da RSC; conforme o segundo ponto de vista, aponta a opinião de outros autores quanto à dificuldade de ocorrer qualquer progresso, em função do caráter

essencialmente normativo da literatura; e, no terceiro, chamam a atenção para o obscurecimento ou estorvamento do progresso na literatura da RSC, decorrente da contínua introdução de novos conceitos. Buscam, pois, com a realização da análise bibliométrica, investigar qual dos três pontos de vista melhor descreve a evolução da literatura da RSC no período abrangido pelas últimas três décadas.

Dentre as principais constatações decorrentes da análise, eis algumas observações extraídas da análise bibliométrica elaborada por (Bakker *et al.*, 2011), confrontadas com as produzidas pela análise bibliométrica precedente, em cuja elaboração utilizou-se a Metodologia SciMAT:

- A proeminência da RSC, na literatura da gestão em geral, deve-se a autores como Carroll, 1999; Cochran e Wood, 1984; McGuire, Sundgren, e Schneeweis, 1988; McWilliams e Siegel, 2001; Whetten, Rands, e Godfrey, 2002; Windsor, 2001.

Evidencia-se, na análise SciMAT (ver Quadros de distribuição de autores por período), que os três autores mais destacados no estudo da RSC, em cada período, segundo as médias de citações, são: no período 1973/2000 - McWilliams e Siegel (2000), McGuire, Sundgren, e Schneeweis (1988) e Aupperle, Carroll e Hatfield (1985); no período 2001/2005 – Barnett (2007), Maignan e Ralston (2002) e Lichtenstein, Drumwright e Braig (2004); no período 2006/2010 – Sen, Bhattacharya e Korschun (2006), Smith (2003) e Klein e Dawar (2004); e no período 2011/2013 – Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), Kang e Moon (2012) e Inoue e Seoki (2011). Portanto fazem-se presentes nesta análise, considerada uma outra lista mais ampla disponível, os mesmos autores proeminentes citados por Bakker *et al.* (2011).

- Embora frequentemente referido na literatura, o conceito da RSC, quanto à evolução do seu campo de conhecimento, goza de pouca unanimidade.
- Mencionando Gerde e Wokutch (1998), em sua análise cobrindo 25 anos de trabalhos publicados pela SIM (*Social Issues in Management Division*), da *Academy of Management*, evidenciam os autores quatro etapas distintas na evolução da RSC: (1) gestação e inovação (nos anos 60); (2) desenvolvimento e expansão (1972-1979); (3) institucionalização (1980-1987); e (4) maturidade (1988-1996).

- Confirma-se o ponto de vista progressivo sobre a evolução da literatura da RSC, com base em número crescente de *papers* voltados para a “verificação de teoria”, que apresenta quatro expectativas sobre a evolução da literatura da RSC: (1) expectativa geral de mudanças específicas na composição do conjunto dos dados, com a predominância dos *papers* conceptuais e descritivos; (2) reflexo do desenvolvimento e definição de poucos conceitos centrais, como tentativa de obtenção de legitimidade académica para o estudo das relações entre negócio e sociedade; (3) a emergência de estudos exploratórios e preditivos, como resposta à operacionalização do conceito central da RSC e foco na sua correlação com a performance financeira; e (4) ante a possibilidade de malogro nos resultados destes estudos (Rowley e Berman, 2000), ocorrer a reemergência de *papers* conceptuais.
- No desenvolvimento de conceitos relacionados com a RSC (Mohan, 2003, p. 74), destacam-se, nos anos 80, os de Performance Social Corporativa, *Stakeholders* e Ética nos Negócios, com a RSC, nos anos 90, servindo de conceito central, mas produzindo ou dando lugar a enquadramentos temáticos alternativos (Carrol, 1999, p. 268).

Pela análise SciMAT, verificou-se que a RSC e a Performance foram, de forma consistente, temas presentes nos quatro períodos de tempo analisados, junto com os temas Organizações, Gestão e Ética nos Negócios (ver *clusters* temáticos). Na análise SciMAT, demonstrou-se amplamente o facto, já que a Performance, mesmo não formando *cluster* no último período, fez-se presente em todos os períodos analisados, com sua força associativa (peso) com a RSC aumentando sempre de forma crescente, variando de 0,17 a 0,41. Mantiveram-se igualmente associados à RSC, além da Performance, outros temas frequentes em todos os períodos - Ética nos Negócios, Organizações e Gestão -, assim como novos temas, a exemplo da Governança Corporativa e da Sustentabilidade.

- A literatura da RSC revela característica normativa (relacionada com ética, moral ou religião), criando oportunidade para a produção de muitos trabalhos prescritivos, tanto de natureza normativa quanto instrumental, facto que explica serem poucos os estudos centrados na discussão dos conceitos teóricos, assim configurando o descuido, na literatura da RSC, da exploração ou verificação desses conceitos.

- As principais fontes de publicação de artigos, no total de 377 (RSC, 75,6%; PSC, 24,4%), em apoio à análise de Bakker *et al.* (2011), foram: Journal of Business Ethics, Business e Society, Business and Society Review, California Management Review, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Journal of Contemporary Business e Accounting, Organizations and Society. Segundo a análise SciMAT, dentre os jornais acima listados, apenas três não se encontram na lista dos 23 jornais levantados pela análise.
- Após 1990, verificou-se uma subida permanente no número de publicações, possivelmente refletindo o interesse crescente pela RSC ou, alternativamente, uma consequência do efeito dos dados selecionados no WoS/SSCI e ABI/Inform, mais abrangentes nos anos 90 que nos períodos anteriores, com sobreposição do conjunto de dados relativos à RSC e à combinação RSC/PSC, com o conjunto de dados da PSC funcionando como subconjunto do da RSC.

Em suma, segundo Bakker *et al.* (2011), o campo da RSC vem sendo evidenciado pelas citações frequentes em *papers* presentes em jornais de alto nível, demonstrando ser uma especialização estratégica e de gestão, com crescimento de artigos teóricos integrantes dos dois conjuntos de dados (RSC e PSC), em que desponta o subconjunto dos artigos preditivos. Corroborar o facto a expansão do número de *papers* abordando a RSC/PSC, publicados nos jornais da *Academy of Management*, em que se verifica também o aumento do número de suas citações.

Na vanguarda dos países com publicações sobre a RSC, apenas 10 dentre eles respondem por 89,01% dos artigos, cabendo aos demais países os 10,91% restantes: Estados Unidos da América (36,52%), Inglaterra (15,91%), Espanha (7,12%), Canadá (6,21%), Holanda (5,91%), Austrália (4,39%), Alemanha (3,79%), França (3,33%), China (3,18%) e Itália (2,73%). No esforço de publicação desses artigos, lideraram conjuntamente os países de língua inglesa – USA, Inglaterra, Canadá e Austrália -, os quais contam com 63,03% do total.

No último período analisado (2011/2013), com suporte no SciMAT, formaram-se três *clusters* (os da RSC, *Impacto* e *Cidadania*). A Performance, mesmo não formando *cluster*, teve ampliada sua força na associação com a RSC, com peso 0,41, seguida dos



temas também presentes nos períodos anteriores, Ética nos Negócios, Organizações e Gestão, além de novos temas (Governança Corporativa e Sustentabilidade).

Portanto o fortalecimento dos vínculos, com a RSC, dos temas Performance, Ética nos Negócios, *Stakeholders*, Gestão, Estratégia, Cidadania e Sustentabilidade, dentre outros, demonstra o maior interesse da comunidade científica nestes temas, a partir da perspectiva da evolução da RSC em direção à ISC (Inovação Social Corporativa/ *Corporate Social Innovation* - CSI). Kanter (1999), ao cunhar esta expressão, estava convencida de que as empresas deveriam fazer uso das questões sociais como laboratórios de aprendizagem, com o duplo objetivo de identificar necessidades não atendidas e desenvolver soluções capazes de gerar novos mercados. Através das práticas de ISC nas empresas, promove-se a integração entre a sua missão corporativa, mais focada na lucratividade, e a missão social em que possam estar envolvidas. Desta forma, vão além das meras práticas da RSC, mais voltadas para ações filantrópicas, sem maiores compromissos com as operações centrais das organizações e sua missão de negócio. Logo, ao desenvolverem soluções viáveis de negócio, visando atender às necessidades sociais, segundo uma abordagem promissora e sustentável, as empresas demonstram seu crescente amadurecimento e compromisso sociais, conscientes de que há possibilidades económicas concretas no esforço de participar da solução dos enormes problemas que afetam a humanidade. Nesse esforço, são levadas a conceber novos modelos de negócio apoiados em estratégias que contemplam as novas práticas de ISC. Ellis (2011, p. 15), crente na substituição das velhas práticas da RSC, faz referência ao Manifesto para o Negócio Global de Amanhã, de iniciativa do WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), que assim declara:

“Acreditamos que as empresas globais líderes de 2020 serão aquelas que proverão bens e serviços e alcançarão novos consumidores por meios que atendam aos desafios principais do mundo, incluindo pobreza, mudança climática, exaustão de recursos, globalização e mudanças demográficas.”

A título de conclusão desta análise evolutiva da RSC em direção à ISC, cita-se Bisgaard (2009), para quem as cinco forças impulsoras da ISC são:

- Consciência crescente dentro das empresas.
- Consciência crescente dos consumidores.

- Escassez dos recursos naturais levando à criação de incentivos para a produção de energia alternativa.
- Tecnologia atual possibilitando novas soluções.
- Novos mercados em países em desenvolvimento.

### 3.4 Sumário do capítulo

Apresentam-se, neste Capítulo, análises bibliométricas focadas na Responsabilidade Social Corporativa, com o propósito de evidenciar a sua evolução em direção à Inovação Social Corporativa. Com a primeira das duas análises, mais focada neste propósito e desenvolvida pelo autor desta tese, procura-se mensurar a produção científica voltada para a Inovação Social. Com a segunda, elabora-se revisão da análise bibliométrica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conduzida por Bakker *et al.* (2011) e associada à Performance Social Corporativa (PSC), comparando-se os resultados obtidos nas duas análises.

Mediante a primeira análise bibliométrica, respaldada em 660 artigos extraídos das bases de dados da *ISI Web of Science*, em 18/03/2013, todos contendo no título a expressão *corporate social responsibility*, identificaram-se outros conceitos correlatos, mencionando-se, por exemplo, a performance, a sustentabilidade, a ética nos negócios e *stakeholders*, já evidenciados na literatura científica da RSC. Para tanto, pesquisaram-se os artigos mais destacados em que se aborda o campo científico da RSC, buscando-se identificar, na literatura atual disponível, as contribuições mais importantes sobre o domínio da Inovação Social, com especial atenção para aquelas categorias científicas contendo elementos que possibilitassem a realização da pesquisa sobre este campo do conhecimento, e, conseqüentemente, contribuíssem para a elaboração da análise bibliométrica pretendida. Inicialmente fazem-se considerações sobre o processo da análise bibliométrica, enquanto instrumental utilizado no levantamento do estado da arte, vez que possibilita à comunidade científica gerir a informação e o conhecimento, sobretudo pela disponibilização de mapeamento de indicadores importantes constantes da literatura especializada. Na extração de informações para a elaboração de mapas indispensáveis à condução da análise bibliométrica, fez-se uso de três softwares: *Bibexcel* (aplicado na condução de análise de coocorrência de palavras-chave e de

autores), *Pajek* (utilizado na elaboração de mapas) e *SciMAT* (aplicado na análise da evolução temática da literatura da RSC).

Para a apresentação da segunda análise bibliométrica, optou-se por fazer revisão daquela desenvolvida por Bakker *et al.* (2011), publicada pela SAGE, de parte da IABS (*International Association for Business and Society*), e considerada uma das mais interessantes e mais citadas já elaboradas sobre a pesquisa focada na RSC. Partindo de três pontos de vista diferentes, os autores analisam a evolução da literatura disponível sobre este tema, destacando, no primeiro deles (o da *Progressão*), o desenvolvimento observado desde a imprecisão conceptual, mediante o esclarecimento de ideias centrais e suas relações, à verificação da teoria, apoiada na crescente sofisticação dos métodos de pesquisa. Pelo segundo (o da *Variação* ou diversificação), apresenta a opinião contrária de outros autores no sentido de que dificilmente se deve esperar qualquer progresso dado o carácter basicamente normativo da literatura. Com apoio no terceiro ponto de vista (o do *Normativismo*), os autores consideram o obscurecimento ou estorvamento do progresso na literatura sobre a RSC pela contínua introdução de novos conceitos. Mediante a análise bibliométrica da pesquisa e o desenvolvimento teórico sobre a RSC, os autores buscam determinar, à luz dos três pontos de vista acima considerados, qual deles melhor explica a evolução da literatura da RSC ao longo de um período de trinta anos, levando-se em conta as diversas funções próprias da revisão de literatura.

Com suporte na comparação das duas análises bibliométricas apresentadas, pode-se concluir haver efetivamente o fortalecimento dos vínculos da RSC com temas tais como: Performance, Ética nos Negócios, *Stakeholders*, Gestão, Estratégia, Cidadania e Sustentabilidade. Com isso, evidencia-se o maior interesse da comunidade científica nestes temas, seguramente expressando a perspectiva da evolução da RSC em direção à Inovação Social Corporativa (ISC), reforçando a posição de Kanter (1999) que, ao cunhar esta expressão, estava convencida de que as empresas deveriam fazer uso das questões sociais como laboratórios de aprendizagem, com o duplo objetivo de identificar necessidades não atendidas e desenvolver soluções capazes de gerar novos mercados.

Com as práticas de ISC nas empresas, promove-se a integração entre a sua missão corporativa, mais focada na lucratividade, e a missão social em que possam estar

envolvidas. O desenvolvimento de soluções viáveis de negócio, voltadas para o atendimento de necessidades sociais, expressa o crescente amadurecimento e o evidente compromisso das empresas, na medida em que cada vez mais acreditam nas reais possibilidades económicas presentes no esforço de participar da solução dos grandes problemas sociais e ambientais com que lida a humanidade nos tempos hodiernos.

**CAPÍTULO IV – ABORDAGEM DE ALGUMAS RELAÇÕES IMPORTANTES COM IMPACTO, A PARTIR DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DA INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA, NO DESEMPENHO OPERACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES**

---

#### **4.1 Relações importantes com impacto, a partir da prática da responsabilidade social corporativa e da Inovação Social corporativa, no desempenho operacional das organizações**

##### **4.1.1 A prática da Inovação Social Corporativa**

A Inovação Social, desde que praticada no âmbito das empresas como estratégia de negócio, portanto caracterizando a denominada *Inovação Social Corporativa* (ISC), participa como uma variável independente. Entendida nestes termos, para Oeij (2010) a Inovação Social funciona como uma capacidade organizacional, significando uma renovação estratégica na prática da organização e no comportamento organizacional, como consolidada na teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Esta teoria diz respeito aos recursos estratégicos disponíveis para a empresa. Segundo essa teoria, a base da empresa, para a vantagem competitiva, reside essencialmente na aplicação exclusiva do pacote de recursos valiosos à disposição da empresa.

Considera Oeij (2010) que o termo Inovação Social, ante o facto de não haver consenso quanto ao seu significado, necessita ser esclarecido, impondo-se uma distinção entre a inovação voltada para o negócio e aquela centrada no social (Pol & Ville, 2009). Esses autores distinguem cinco concepções do termo, aqui apresentadas de forma sucinta:

- *A Inovação Social (IS) como motivo principal da mudança institucional*: neste sentido, o foco se volta para o papel que as instituições desempenham na produção de novas ideias e de novos tipos de estruturas sociais, podendo a renovação está relacionada com inovações tecnológicas, económicas, reguladoras (leis), normativas (normas sociais) e culturais (Heiscale, 2007).
- *A Inovação Social para propósitos sociais*: segundo esta concepção, a IS diz respeito a novas ideias e atividades aplicadas no atendimento às necessidades sociais numa forma mais ampla, sobretudo na melhoria da qualidade ou quantidade de vida.
- *A Inovação Social para o benefício de “bens públicos”*: aqui a IS se refere a novas ideias que dão solução a desafios existentes, tanto sociais e culturais,

quanto económicos e ambientais, para o benefício das pessoas e do planeta, ou seja, em benefício do bem público.

- *A Inovação Social e as necessidades não atendidas pelo mercado:* nesta conceção a IS vincula-se à melhoria do bem-estar dos indivíduos e da comunidade, mediante o emprego, o consumo ou a participação, assim provendo soluções para os problemas dos indivíduos e da comunidade, ou seja, para a qualidade de vida. Aqui a Inovação Social é distinta da dos negócios, vez que a preocupação maior é satisfazer as novas necessidades não atendidas pelo mercado.
- *A Inovação Social para melhorar a qualidade ou quantidade de vida:* a sobreposição dos vários significados da IS leva os autores (Pol & Ville) a fazer uso da principal característica da IS, sobretudo as novas ideias conducentes ao aumento do bem-estar humano, definindo a IS como novas ideias com o potencial de melhorar a qualidade ou quantidade de vida. Unem-se, pois, as inovações social e de negócio, já que beneficiam metas sociais, tanto qualitativas (melhor educação e melhor qualidade ambiental), quanto quantitativas (maior expectativa de vida).

Um notável exemplo prático de uma empresa, apoiada na Inovação Social Corporativa, é citado por Kanter (2009, pp. 101-102), que vê nos grandes problemas sociais a nova fronteira da inovação, já que as circunstâncias desafiantes podem colocar em funcionamento significativa inovação, tais como as necessidades diárias da família, vez que as pessoas mais prontamente se esforçam na busca de solução de problemas jamais enfrentados antes porque se preocupam em servir a sociedade e também porque acreditam no progresso social. Veem os negócios como veículo para a melhoria do mundo, já que criam novos mercados quando põem à disposição das pessoas mais opções do que necessitam com vistas a melhorar a vida diária. Nesta linha de raciocínio, os lugares menos favorecidos podem transformar-se nos melhores locais para a inovação, a exemplo do que vem ocorrendo com as emergentes empresas de vanguarda de países em desenvolvimento, as quais têm saltado do anonimato para a proeminência global pela adaptação de produtos existentes e, então, chegando à descoberta de inovações até melhores. Cita a autora o exemplo do *ICICI Bank* sediado em Mumbai, Índia, que, operando com inovações para servir a deficientes visuais, agricultores remotos e aos pobres, transformou-se num gigante rentável e em laboratório de

conhecimento para o mundo. Tendo iniciado suas operações em 1955, como uma agência de desenvolvimento económico, na distribuição de fundos oriundos do Banco Mundial e do governo e representantes da indústria indianos para a concessão de empréstimos a projetos de desenvolvimento, em 2008 o *ICICI Bank* já era detentor, na Índia, da liderança no mercado de ações em todas as linhas de negócio voltadas para o consumidor do segmento de varejo. Contava, então, com cerca de 950 filiais, 3680 caixas automáticas e 25 milhões de consumidores, tornando-se o maior banco do sector privado da Índia, em termos de ativos, e, no geral, a segunda maior instituição financeira.

Para Phillips, Deiglmeier e Miller (2008, p. 36), a IS é uma solução original para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou adequada do que as soluções existentes, e para a qual o valor criado acumula-se, essencialmente, para a sociedade como um todo do que para os indivíduos em particular. Segundo os autores, a IS pode ser um princípio, uma ideia, uma peça de legislação, um movimento social, uma intervenção ou a combinação desses elementos. A título de exemplo, citam o microcrédito e o comércio justo (*fair trade*) que, ajudando grupos sociais mais fracos, beneficiam ao mesmo tempo toda a sociedade pela redução da desigualdade social. Em sua análise das características do processo da Inovação Social, a partir do seu objetivo geral – a solução dos problemas sociais –, Cloutier (2003) considera como um dos seus aspetos básicos a **Inovação Social nas empresas** - ou seja, a Inovação Social Corporativa (ISC). Como tal, dirige o seu foco para a satisfação das necessidades dos empregados visando a melhorar a produtividade das empresas, instrumentalizada por uma nova organização do trabalho e dirigida ao crescimento da capacidade de inovação e da produtividade. Refere-se a um novo arranjo social que promove, no seio das empresas, relações de troca criativas de conhecimento e de inovações tecnológicas.

A Inovação Social Corporativa (ISC) inverte a forma como o negócio considera a mudança social (Saul, 2011). Para este autor, a ISC transforma o que antes era uma proposta de caridade em oportunidade de negócio. De forma afirmativa, resolvem-se problemas sociais pelo uso do negócio principal para aumentar o acesso a produtos ou serviços, a custos mais baixos, e para criar oportunidades económicas para os subatendidos ou alcançar objetivos de política pública. A mudança social é duradoura e escalonável porque está diretamente alinhada com os incentivos do negócio.



#### 4.1.2 A prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Hansen *et al.* (2011) citam o *New York Stock Exchange (NYSE) CEO Report* (2008):

“Que fatores conduzirão o crescimento futuro? Os CEOs dizem que investimentos em Responsabilidade Social Corporativa, marca e reputação contarão mais que no passado e ajudarão a ganhar os corações e mentes de consumidores e empregados”.

A RSC, segundo os autores supra referidos, tem sido matéria de grande interesse, por mais de 20 anos, da parte de académicos com atuação em múltiplas disciplinas de gestão, dentre elas Marketing e Comportamento Organizacional. Mencionam uma amostra de estudiosos dedicados ao assunto, a exemplo de Aguilera *et al.* (2007); Balmer (1998); Sen & Bhattacharya (2001); Zenisek (1979). Evidenciam que o tamanho considerável do acervo de conhecimento hoje desenvolvido sobre a RSC foi anteriormente analisado por Lee (2008), Matten & Moon (2008) e Sparkes & Cowton (2004), destacando o lançamento de uma edição especial do *The Journal of Business Ethics*, devotada à RSC, em que a sua ligação com o marketing corporativo é considerada um indicativo de substancial progresso (Fukukawa *et al.*, 2007). Parte da pesquisa desenvolvida centrou-se na compreensão das razões que levam as empresas a envolver-se em iniciativas de RSC (Aguilera *et al.*, 2007; Campbell, 2007; Fukukawa *et al.*, 2007). Estudiosos do marketing corporativo analisaram a proposição de que as iniciativas de RSC ajudam as empresas a desenvolver identidades éticas positivas e/ou relações com seus *stakeholders* chave, tais como consumidores e investidores (Balmer *et al.*, 2007; Castaldo *et al.*, 2009; Fukukawa *et al.*, 2007). Ressaltam ainda os autores que esses desenvolvimentos de pesquisa estão em sintonia com a evidência de que cada vez mais os consumidores estão exigindo das organizações o patrocínio de iniciativas de RSC. Os consumidores, segundo pesquisa recente de marketing, vêm apresentando, crescentemente, elevados níveis de expectativas legais, éticas e filantrópicas em relação às organizações com que transacionam (Cone/Roper Millennial, 2006; Golob *et al.*, 2008; Xiaoli & Kwangjun, 2007).

Hansen *et al.* (2011), com suporte em Aguilera *et al.* (2007), identifica a RSC como sendo aquelas atividades voluntárias ou políticas em que as organizações se engajam

com o propósito de produzir mudança social positiva e sustentabilidade ambiental. Nos anos recentes, porém, as iniciativas de RSC tornam-se cada vez mais comuns, com as organizações competindo por consumidores e atendendo às crescentes e dinâmicas expectativas dos seus *stakeholders* (Matten & Moon, 2008).

Ellis (2010, pp. 158-159), abordando o facto de que a RSC passa por processo evolutivo, podendo transformar-se em Inovação Social Corporativa (ISC), evidencia que a RSC, quando embutida na finalidade e estratégia do negócio, torna-se uma fonte excitante de criatividade, capaz de conduzir à inovação em produtos e serviços, ao acesso a novos ou mercados carentes, assim como a novos modelos de negócio no que respeita à forma como os produtos são concebidos, desenvolvidos, comercializados, distribuídos e financiados. Menciona a autora que programas, a exemplo do voluntariado corporativo – habitualmente associado a uma abordagem filantrópica complementar -, podem gerar muitos e diversificados benefícios, havendo estudos que já demonstram o uso do voluntariado por empresas no desenvolvimento de habilidades, tais como tomada de decisão, solução de problemas, negociação e liderança. Vinculando-se o voluntariado corporativo à estratégia do negócio, pode ser alavancado no uso da pesquisa de campo para o desenvolvimento de produtos, serviços ou modelos de negócio potenciais baseados na ISC, vez que possibilita um contacto mais próximo das empresas com potenciais necessidades dos consumidores ou mercados.

#### **4.2 A RSC versus Confiança do Consumidor**

Carvalho *et al.* (2010, p. 291) consideram a RSC “*um imperativo dos negócios no mercado global de hoje*”, verificando-se que tanto as grandes quanto as pequenas empresas em torno do mundo vêm tentando dar respostas não apenas aos seus acionistas, mas também a um grupo mais amplo de *stakeholders* – tais como empregados, comunidades locais e consumidores. Nessa tentativa, buscam alterar seus modelos de negócios, políticas e práticas para ir além dos resultados financeiros, visando à maximização da *Triple Bottom Line* (*People, Planet, Profit*) – expressão concebida por Elkington (1998) -, ou seja, à maximização dos resultados sociais, ambientais e económicos de uma empresa sustentável. Subjacente a essa mudança radical no pensamento e nas ações empresariais, há a crença básica de que a RSC ou a sustentabilidade, se adequadamente conduzidas, podem vir a produzir dividendos

estratégicos dos diversos grupos de *stakeholders*, com elevação não só do bem-estar do planeta e da sociedade em geral, mas também da empresa envolvida nesse processo. Para os autores, um roteiro expressivo, orientado para a condução adequada da RSC, está sendo progressivamente baseado na percepção teórica e prática de como, quando e por que os principais grupos de *stakeholders* respondem à RSC.

No contexto dos *stakeholders*, são considerados aqui, especificamente, o grupo constituído pelos consumidores. Pesquisa feita pela McKinsey (2007) revelava que os CEOs das empresas, signatárias do *UN Global Compact* (Pacto Global das Nações Unidas), supunham que os consumidores produziram impacto maior na forma como as empresas encarariam as expectativas sociais nos cinco anos à frente. Por outro lado, um florescente grupo de académicos tem feito pesquisa, na busca de entender as reações dos consumidores à RSC, focada sobretudo em consumidores europeus e norte-americanos. Por ser a RSC um fenómeno inegavelmente global, entendem Carvalho *et al.* (2010) que há a necessidade urgente de estender-se essa pesquisa a outras partes do mundo, com vistas a confrontar o comportamento dos seus consumidores, relativamente à RSC, com o dos seus homólogos da América do Norte e da Europa. Efetivamente, estes autores, em linha com essa preocupação, desenvolveram trabalho no Brasil com o propósito de examinar como, quando e por que os consumidores brasileiros respondem à RSC. A relevância deste trabalho reside no seguinte: (1) dados o crescimento económico, político e social e a influência do Brasil no cenário mundial (de Onis, 2008), no comportamento dos seus consumidores, objeto de interesse das empresas crescentemente em débito para com os consumidores das economias BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – (A.T. Kearney Inc., 2006; Hitt e He, 2008); (2) sugestão de que a RSC, numa diferente parte do seu ciclo de vida na América Latina, vincula-se à América do Norte e à Europa (Haslam, 2004), destacando as diferenças potenciais em como os consumidores dessas culturas respondem à RSC. Evidenciam estes pesquisadores, porém, que há diferenças locais na América Latina quanto à situação atual da RSC, apontando para uma maior quantidade de atividade de RSC no âmbito de empresas brasileiras, junto com outras do México, Argentina e Chile, quando comparadas com suas equivalentes no restante dos países latino-americanos. Daí a importância de melhor compreender as reações dos consumidores brasileiros à RSC, vez que podem prover um significado mais claro tanto das semelhanças quanto das diferenças em relação às reações globais a esta atividade; e (3) a exemplo de outras

economias emergentes, o Brasil conta com uma distribuição mais ampla de renda disponível e, conseqüentemente, com poder de consumo frente às economias mais desenvolvidas (Banco Mundial, 2006).

Do trabalho de pesquisa conduzido por Carvalho *et al.* (2010), com suporte nas percepções das reações dos consumidores brasileiros à RSC, emergem três contribuições básicas: (1) generaliza-se a compreensão conceptual sobre a forma como os consumidores reagem à RSC pela documentação dos resultados a favor da empresa, ou seja, dos benefícios para a empresa que decorrem dos comportamentos do consumidor, como a positiva divulgação de pessoa a pessoa (Bhattacharya & Sen, 2003, 2004; Sen & Bhattacharya, 2001); (2) promove-se o avanço da compreensão teórica da dinâmica subjacente às reações do consumidor à RSC pelo exame dos papéis de mediação, tanto das percepções da justeza de preço quanto dos sentimentos de satisfação pessoal nas relações entre as percepções de RSC e os comportamentos a favor da empresa; e (3) demonstra-se o papel impulsor do poder de compra na disposição dos consumidores em aceitar o aumento de preço com base na RSC, envolvendo-o como principal moderador das reações dos consumidores à RSC, pelo menos no que respeita às economias emergentes. Estas contribuições, no seu conjunto, têm implicações, segundo os autores, para a gestão global da RSC. Uma dessas implicações é que os resultados da pesquisa, no nível mais básico, estão encorajando os empresários engajados em RSC ou pensando em fazê-lo, com isso sugerindo que os consumidores brasileiros são semelhantes aos equivalentes norte-americanos e europeus em suas reações à RSC pró-empresa. Os consumidores brasileiros parecem, dentro de limites, querer recompensar a boa cidadania, ainda que concordem com um certo custo, tanto pela compra de produtos quanto através de atividades relacionais de longo termo, tal como a adesão à marca. Indicam os resultados da pesquisa, porém, que simultaneamente os empresários necessitam segmentar os consumidores não apenas segundo a ética, valores ou outras dimensões relacionadas à RSC, mas também de acordo com dimensões demográficas, a exemplo do poder de compra, sobretudo quando diz respeito a consumidores de países em desenvolvimento.

A variável *Satisfação do Consumidor* é vista por Cengiz (2010) como uma abordagem moderna para a qualidade do negócio, atendendo realmente ao desenvolvimento de cultura e gestão orientadas para o consumidor, num ambiente crescentemente

competitivo. Afirmar o pesquisador que a filosofia da ciência da gestão moderna considera a satisfação do consumidor como um padrão comparativo de desempenho e como um possível padrão de excelência para qualquer organização de negócio. Essa constatação tem levado um crescente número de empresas a reforçar, numa base diária, a orientação ao consumidor, assumindo-a como o seu principal indicador de desempenho. A gestão de negócio e o marketing preocupam-se com as formas de satisfazer e reter os consumidores, com o propósito de gerar lucros, melhorar a competitividade das empresas e assegurar a cota de mercado.

Para Cengiz (2010, p. 79), a satisfação do consumidor é o grau com que um consumidor percebe o fornecimento – por um indivíduo, organização ou empresa – de um produto ou serviço que atende a suas necessidades, no contexto em que o consumidor está consciente de usar o produto ou serviço. Adianta que a satisfação não é interna ao indivíduo ou produto, mas é uma resposta socialmente construída a partir da relação entre um consumidor, o produto e o seu fornecedor/fabricante. Na medida em que um fornecedor/fabricante pode influenciar as várias medidas desta relação, pode igualmente influenciar a satisfação do consumidor.

#### **4.3 A RSC versus Comprometimento do Empregado**

Biong (2010), referindo-se às fortes pressões experimentadas pelas organizações, no caso específico as grandes empresas do varejo como a Wal-Mart, a partir de grupos externos de *stakeholders*, em decorrência de suposto comportamento antiético observado na forma de remunerar seus empregados (baixos salários) e de prover condições precárias de trabalho (Palazzo & Basu, 2007), acentua a devoção da mídia dirigida aos ativistas sociais, a qual possibilita o acesso do público a novas informações quanto aos atributos sociais e métodos de produção (McWilliams & Siegel, 2001). Dessa forma, amplia-se a consciência pública para a RSC e a ética. Menciona o autor o estudo, conduzido por Hines & Ames (2000), segundo o qual 51% da população do Reino Unido demonstraram o sentimento de serem capazes de diferenciar o comportamento de uma empresa, com 68% afirmando que compraram um produto ou serviço dada a reputação responsável da empresa. Constatou-se, pois, que os consumidores não se preocupam apenas com as dimensões preço e qualidade de uma marca. Interessa-lhes igualmente o processo subjacente segundo o qual preços e

qualidades são determinados (Freeman, 1994). Nessa linha de constatação, afirma Terry Leahy, CEO da Tesco – quarto maior varejista mundial em 2008 –, que “as considerações éticas terão peso crescentemente nas escalas, ao lado das económicas” (The Economist, 2006). Disso se conclui que os gestores se deparam com o dilema de equilibrar as pressões dos proprietários, no sentido da maximização dos lucros, e de levar em conta a ética nos negócios, facto que torna a gestão uma tarefa mais complexa (Freeman, 1984).

É do interesse das empresas varejistas, segundo Biong (2010), influenciar os valores éticos no âmbito de suas organizações, entre seus empregados, gestão e junto aos seus gerentes de unidade de varejo. Os valores, quando compartilhados, por sua vez contribuem para aumentar o compromisso para com a organização (Hunt *et al.*, 1989), com alguns académicos fortemente argumentando que o alto comprometimento dos empregados conduz a uma performance organizacional mais elevada (Hosmer, 1994). Já outros sugerem que um comprometimento organizacional forte pode produzir efeitos prejudiciais (Hunt & Vitell, 2006; Randall, 1987; Sørensen, 2002). Para Randall (1987) um comprometimento organizacional forte pode levar a uma confiança demasiada em políticas e procedimentos passados, com empregados altamente comprometidos se dispondo a empregar comportamento ilegal ou antiético em nome da organização, disso decorrendo a possibilidade de virem a contribuir para a redução da criatividade, flexibilidade, adaptabilidade e inovatividade da organização e até mesmo comprometer a sua lucratividade.

Segundo Ali *et al.* (2010), a sustentabilidade do crescimento para as corporações, na atualidade, emerge como a matéria mais importante, sobretudo em tempos de recessão global. As corporações têm sido levadas, a partir de evidências levantadas pela pesquisa recente sobre a responsabilidade social, a atribuir recursos substanciais ao bem-estar da comunidade, considerando-os mais como investimentos do que despesas, e a perceber os seus multifacetados benefícios, razão por que estão dando maior atenção a sua incorporação em todas as esferas de estratégias de negócio.

Dessa forma, muitas corporações começaram a fazer uso da responsabilidade social – enquanto Inovação Social Corporativa, se bem que segundo uma lógica diferente, já que, ao buscar atender às necessidades sociais, não dispensam a obtenção de lucros. Por

essa via, promovem o fortalecimento de suas relações com os *stakeholders* – consumidores, empregados, investidores, fornecedores, governo e comunidade –, assegurando a minimização de conflitos com eles e maximizando sua lealdade. Em linha com essa ideia, têm buscado a construção de relações fortes com seus empregados visando a um melhor desempenho da sua parte e, conseqüentemente, para as organizações (*organizational performance*).

Conforme Ali *et al.* (2010), estudos têm confirmado efeitos positivos do comprometimento dos empregados sobre a performance organizacional, considerado crítico para o sucesso de qualquer organização. O desenvolvimento de relações sólidas com os empregados tem conduzido ao uso da responsabilidade social como ferramenta estratégica por organizações proeminentes, com o propósito de estabelecer boas relações com os *stakeholders*, tanto externos quanto internos, a exemplo dos empregados. Os autores supra citam Stawiski *et al.* (2010), os quais afirmam que as boas ações das corporações motivam os seus empregados a discutirem com outros fora das organizações e a sentir um forte sentimento de pertença em relação à organização a que se vinculam. Propuseram esses pesquisadores que, com vistas à produção do máximo de benefícios pela prática da responsabilidade social nas empresas, os empregados deveriam ser envolvidos no processo de tomada de decisão relativo à definição de ações ligadas ao meio ambiente, à comunidade e aos próprios empregados. Quanto mais influenciados pelas ações de responsabilidade social, mais elevado será o comprometimento organizacional dos empregados e, em decorrência, sua produtividade. Com a maioria dos empregados comprometida com a organização e exibindo desempenho elevado, é de se esperar uma influência positiva sobre a performance organizacional. Por outro lado, a construção de uma reputação positiva junto aos *stakeholders*, pela prática da responsabilidade social, torna-os mais recetivos quando da tomada de decisões.

Jaworski & Kohli (1993, p. 60, citado por Belaid Rettab *et al.*, 2008) entende o *comprometimento do empregado* como “a medida com que os empregados de uma unidade de negócio se apegam à organização, veem seu futuro ligado a ela e com que se dispõem a fazer sacrifícios pessoais pelo negócio”. Assim, conforme Aguilera *et al.* (2007), os empregados julgam os esforços do empregador aplicados às atividades de RSC, com base nas ações da empresa desenvolvidas neste campo, nos resultados disso

decorrentes e no tratamento do seu processo de implementação, postulando que os atos socialmente responsáveis ou irresponsáveis acarretam sérias consequências aos empregados.

A partir dos inúmeros estudos feitos sobre a relação existente entre RSC e o comprometimento dos empregados (Albinger & Freeman, 2000; Backhaus *et al.*, 2002; Greening & Turban, 2000; Maignan *et al.*, 1999; Peterson, 2004; Turban & Greening, 1997), Belaid Rettab *et al.* (2008) afirmam que, no geral, as pesquisas evidenciam terem importância, para os empregados, as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, tendendo a impactar positivamente o seu comprometimento. Conforme Maignan *et al.* (1999), as firmas engajadas em atividades de RSC são prováveis de usufruir níveis ampliados de comprometimento dos empregados, por duas razões essenciais: (1) os empregados dedicam-se a assegurar a qualidade das experiências do local de trabalho; e (2) abordam questões sociais - a exemplo da proteção ambiental ou do bem-estar da comunidade – que preocupam a sociedade em geral e, por decorrência, os empregados. Nas empresas com atuação em economias emergentes, onde se registam condições de trabalho negativas e/ou perigosas, atividades de RSC, produzindo benefícios para os empregados e promovendo diferença significativa, são altamente apreciadas por eles (Budhwar & Mellahi, 2007). No conjunto, as considerações supra apontam para a evidência de que as atividades de RSC impactam efetivamente o comprometimento dos empregados.

Meyer e Allen (2004), baseando-se no *Three-Component Model (TCM)* de comprometimento (Meyer & Allen, 1991; 1997), propõe o *TCM Employee Commitment Survey* que mede três formas de comprometimento dos empregados para com a organização: o Comprometimento Afetivo (baseado no desejo), o Comprometimento Normativo (baseado na obrigação) e o Comprometimento de Continuidade (baseado no custo). Estas três variáveis, pontuadas separadamente, são utilizadas para identificar o perfil de comprometimento dos empregados na organização. Segundo os autores, considerando que comprometimento implica a intenção de persistir num curso de ação, as organizações frequentemente o estimulam nos seus empregados a fim de alcançar estabilidade e reduzir o *turnover*, geralmente custoso. Acreditam que, com empregados comprometidos, é mais provável fazer-se um esforço especial para realizar os objetivos organizacionais. Adiantam que a pesquisa tem demonstrado, de forma consistente, que



o comprometimento dos empregados contribui, de facto, para a redução do *turnover* (Tett & Meyer, 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

De acordo com Meyer e Allen (2004), o Modelo dos Três Componentes, quando aplicado em pesquisa para testá-lo, demonstrou que o comprometimento pode ser caracterizado por diferentes atitudes mentais - desejo, obrigação e custo -, com a permanência dos empregados na organização sendo determinada pelos seguintes fatores: (1) um forte comprometimento afetivo, levando-os a *querer* ficar na organização; (2) um forte comprometimento normativo ditado pelo sentimento de que *devem* permanecer na organização; ou (3) um forte comprometimento de continuidade induzido pela percepção de que *têm de* ficar na organização. Consistentemente, a pesquisa evidencia que os empregados, movidos pelo primeiro fator, tendem a apresentar um nível mais alto de desempenho do que aqueles com baixo desejo de permanência. Já os que permanecem por obrigação, ou seja, aqueles impelidos pelo segundo fator, tendem igualmente a superar em desempenho os que não sentem essa obrigação, apresentando, porém, desempenho inferior ao dos que continuam na organização por desejo. Quanto aos impulsionados pelo terceiro fator, ou seja, os que ficam na organização basicamente para evitar a perda de algo de valor – como vantagens e tempo de serviço – costumam ter pouco incentivo para realizar algo mais do que lhes é exigido para permanecer nas posições que ocupam na organização.

Conforme Markos *et al.* (2010), não há, até hoje, uma definição simples e geralmente aceita para a expressão Comprometimento do Empregado (CE), evidência comprovada a partir de definições emitidas por três organizações de pesquisa bem conhecidas, com atuação na área de recursos humanos, sem que se faça menção aos trabalhos de pesquisadores individuais. No estudo conduzido pela Towers Perrin – *Global Workforce Study* (2003) -, o CE é definido como “*a disposição e habilidade dos empregados para ajudar sua empresa a ter sucesso, em grande medida pela provisão de esforço opcional numa base sustentável*”. Já a Gallup considera o CE “*como o envolvimento e o entusiasmo para com o trabalho*”, comparando-o (segundo Dernovsek, 2008) a uma conexão e compromisso positivos dos empregados.

Para Robinson *et al.* (2004), citado pelo autor supra mencionado, o CE diz respeito a “*uma atitude positiva mantida pelo empregado com a organização e seu valor,*

*considerando ser um empregado comprometido aquele que é consciente do contexto do negócio, trabalhando com os colegas para melhorar o desempenho dentro da ocupação para o benefício da organização. A esta cabe trabalhar para desenvolver e fomentar o CE, para o que se exige um relacionamento bilateral entre empregador e empregado”.*

Ao *Institute of Employment Studies*, da Inglaterra, coube a transmissão desta definição, possibilitando uma clara percepção do CE como resultante do relacionamento bidirecional empregador-empregado. Refere-se o autor igualmente a Fernandez (2007), o qual faz distinção entre Satisfação com o Emprego – conceito bem conhecido em gestão – e o CE, sustentando não ser a satisfação do empregado o mesmo que CE. Uma vez que os gestores não confiam na satisfação dos empregados para a retenção dos melhores e mais brilhantes, torna-se crítico o conceito de Comprometimento dos Empregados para com as organizações. Informam Markos *et al.* (2010), porém, que há más notícias para a gestão. Pesquisas globais, realizadas por organizações de pesquisa, apontam para o facto de que significativa proporção de empregados está desligando-se por estar descrente de qualquer iniciativa organizacional ou comunicação, um pouco, provavelmente, por entregar-se a negatividade contagiosa (Dernovsek, 2008; Perrin, 2003; Ellis & Sorensen, 2007; BlessingWhite, 2008).

#### **4.4 A RSC versus Performance Organizacional**

Consideram Aguilera *et al.* (2007) que a mudança social encontra-se no centro da investigação da ciência social, desenvolvendo modelo teórico apoiado em múltiplos níveis de análise com vistas a explicar as razões pelas quais as corporações em todo o mundo devem por em funcionamento a mudança social positiva pelo engajamento em iniciativas de RSC. Como exemplo dessas iniciativas no âmbito das empresas, citam a mudança de métodos de produção a fim de reduzir os impactos ambientais ou a mudança nas relações de trabalho, tanto internamente quanto através da cadeia de valor da organização. Fora das empresas, apontam para ações centradas em investimentos na infraestrutura das comunidades locais ou no desenvolvimento de iniciativas filantrópicas comunitárias. Afirmam que, embora isso seja objeto de contestação por estudiosos (Friedman, 1962; Henderson, 2001), que consideram ser a função das empresas tão somente a de gerar riquezas, portanto excluindo as responsabilidades de ordem social, há atualmente crescentes pressões internas e externas no sentido de que as organizações

económicas cumpram objetivos sociais mais amplos (Davies, 2003; Freeman, Pica & Camponovo, 2001; Logsdon & Wood, 2002).

Para Aguilera *et al.* (2007, pp. 836-837), a RSC diz respeito às considerações da empresa – e às respostas a isso - sobre questões que vão além das suas limitadas exigências económicas, técnicas e legais, no cumprimento de benefícios sociais e ambientais, junto com os tradicionais ganhos económicos perseguidos pela empresa (Davis, 1973, p. 312). Mencionam os autores que Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) contribuem com uma “rutura” na literatura ao disponibilizar evidência meta-analítica, demonstrando a existência de efeito positivo significativo da performance social/ambiental da empresa na sua performance financeira. Citam os autores igualmente Mackey, Mackey & Barney (2005) que desenvolveram teoria a partir de modelo de oferta e demanda, segundo a qual investimentos em iniciativas socialmente responsáveis maximizarão o valor de mercado da empresa. É com suporte nesses estudos que os autores julgam já esgotado o prolongado debate quanto a ser do melhor interesse financeiro de uma organização comprometer-se com a RSC, passando a considerar ser alternativamente uma importante linha de investigação verificar “o que catalisa as organizações para engajarem-se em iniciativas de RSC cada vez mais sólidas e, consequentemente, transmitir mudança social”.

É relevante destacar que Aguilera *et al.* (2007, p. 837), abordando uma importante lacuna existente na literatura sobre as organizações, propuseram uma estrutura teórica contendo múltiplos níveis de análise da RSC, acatando, assim, recomendação de estudiosos deste campo do conhecimento (Margolis & Walsh, 2001; Waddock, Bodwell & Graves, 2002). No modelo, examinam a RSC segundo os níveis *micro* (individual), *meso* (organizacional), *macro* (país) e *supra* (transnacional), extraindo teorias da psicologia, sociologia e de estudos legais, assim como de outras disciplinas, a exemplo da ética e do negócio internacional. A partir dessa estrutura teórica, identificam: (1) os múltiplos *atores* - tais como empregados, consumidores, gestão, investidores institucionais, governos, organizações não governamentais (NGOs) e entidades governamentais supra nacionais – que impulsionam as organizações para atuar de forma socialmente responsável ou irresponsável; e (2) e os *motivos* que levam cada ator a exigir mudança social positiva. Evidenciam Aguilera *et al.* (2007, p. 838) que muito da literatura sobre a RSC tem sido focado na *irresponsabilidade* social e na reação

pública disso decorrente. Afirmam, porém, que a mudança social de carácter *reativo* está cedendo lugar à mudança social *proativa*, com crescentes exemplos disso, tais como o engajamento das corporações ao pensamento da “*triple bottom line*”, ou seja, sugerindo que o sucesso de uma organização é dependente da lucratividade económica, sustentabilidade ambiental e da performance social (Hart & Milstein, 2003); a maior visibilidade dada às classificações baseadas na RSC (como a *100 Best Corporate Citizens*); a incorporação de padrões globais emergentes de conduta responsável esperada nos sistemas de gestão (a exemplo da *UN’s Global Compact*); a introdução de iniciativas de responsabilização (como a *SA 8000* e a *AA 1000*) nos processos de produção e nas cadeias de fornecimento global (Waddock *et al.*, 2002); e relatório anual produzido em separado (Williams, 2004), sobre a RSC, por mais da metade das 500 empresas melhor sucedidas, listadas pela revista *Fortune*, com a maioria mantendo executivos seniores dedicados a esforços de RSC (*Economist*, 2005).

De modo geral, a inovação pode efetivamente aumentar o desempenho da empresa segundo diversos aspectos. Gunday *et al.* (2011) consideram que, na literatura, quatro dimensões da performance organizacional são empregadas (Narver & Slater, 1990; Barringer & Bluedorn, 1999; Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby *et al.*, 2002; Hagedoorn & Cloudt, 2003; Yilmaz *et al.*, 2005): desempenho inovador, desempenho da produção, desempenho de mercado e desempenho financeiro. Afirma o autor que a inovação tem um impacto considerável na performance organizacional mediante a produção de uma posição de mercado melhorada que transmite vantagem competitiva e desempenho superior (Walker, 2004). Avaliações positivas de maior capacidade de inovação, conducentes a uma performance corporativa acrescida, são evidenciadas em grande número de estudos em que a relação inovação-performance foi abordada (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour *et al.*, 1989; Deshpande *et al.*, 1993; Dos Santos & Peffers, 1995; McGrath *et al.*, 1996; Gao & Fu, 1996; Han *et al.*, 1998; Olson & Schwab, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Du & Farley, 2001; Calantone *et al.*, 2002; Garg *et al.*, 2003; Wu *et al.*, 2003). Contudo, na generalidade, essas pesquisas têm focado apenas um tipo, ao invés de considerar os quatro tipos de inovação, dentre os quais têm sido mais frequentemente analisadas as inovações do processo e do produto.

Citam-se aqui alguns estudos, conforme Gunday *et al.* (2011), mais focados na inovação do processo, a exemplo dos conduzidos por Marcus (1988), Ittner & Larcker (1997), Whittington *et al.*, (1999), Olson & Schwab (2000), Knott (2001) e Baer & Frese (2003), e outros voltados para a inovação do produto, como os de Atuahene-Gima (1996), Subramanian & Nilakanta (1996), Han *et al.*, (1998) e Li & Atuahene-Gima (2001). Embora muitos desses estudos tenham conduzido a relações mais ou menos positiva entre inovação e performance organizacional, há outros que apontam para a ausência de associação ou mesmo para uma relação negativa, como aqueles empreendidos por Capon *et al.* (1990), Chandler & Hanks (1994) e Subramanian & Nilakanta (1996).

Segundo inúmeros estudos, a prática da RSC nas empresas, em economias ocidentais desenvolvidas, tem contribuído para sua maior performance organizacional. Nas economias emergentes, os pesquisadores ainda se debruçam sobre a análise do valor estratégico da RSC. Conforme Belaid Rettab *et al.* (2008), apoiados em pesquisa realizada em Dubai com 280 empresas, os resultados demonstram que é positiva a relação entre a RSC e a performance organizacional, quando medida com base em cada um dos seus três indicadores: performance financeira, comprometimento dos empregados e reputação corporativa. Dessa forma, tais resultados se contrapõem à suposição dominante segundo a qual, devido à fragilidade da estrutura institucional observada nas economias emergentes, a RSC compromete a competitividade empresarial, sobretudo pela drenagem de recursos. Esses autores, com suporte em revisão de literatura focada nos esforços de compreensão do impacto das atividades de RSC na performance organizacional, aplicados por um considerável número de pesquisadores em estudos chave, apresentam o **Quadro 4.1** abaixo, em que se indicam relações positivas, negativas e mistas entre a RSC e a performance financeira.

Mencionam Belaid Rettab *et al.* (2008), dentre outros, os estudos empíricos conduzidos por Pava & Krausz (1995), cujos resultados, no geral, apontaram para a percepção, por parte das empresas, de que, atendendo aos critérios da responsabilidade social, exibiram desempenho superior, ainda que outras, mesmo não sendo necessariamente socialmente responsáveis, apresentaram desempenho similar. Reconhecem os autores, porém, que não se pode generalizar os resultados encontrados no âmbito das economias ocidentais

desenvolvidas para aquelas emergentes sem que se proceda a pesquisas adicionais. Para tanto, faz-se necessário compreender as características institucionais e gerenciais dessas economias, posto que, segundo Whitley (1992), a teoria do sistema de negócio sustenta terem os países sistemas de negócio diferentes. Para o caso específico de Dubai, por exemplo, caracterizado por ambiente institucional de economia de desenvolvimento rápido e impulsionado por políticas promotoras de elevado crescimento económico e competitividade internacional, podem ser observadas desigualdades sociais, práticas de trabalho insatisfatórias e significativas perdas ambientais.

Como um dos indicadores do valor estratégico da RSC mais estudados (Orlitzky *et al.*, 2003, citado por Belaid Rettab *et al.*, 2008), a performance financeira foi objeto de estudo em meta-análise desenvolvida por Margolis & Walsh (2001). Segundo estes autores, observou-se relação positiva entre a RSC e a performance financeira em 55% de 160 estudos desenvolvidos; em 22% desses estudos, não se verificou qualquer relação; em 18%, uma relação mista; e em 4%, uma relação negativa. Resultados similares foram encontrados por Orlitzky *et al.* (2003), assim dando sustentação à noção largamente aceita de que, na maioria dos casos, o facto de empresas serem socialmente responsáveis contribui para melhorar a sua performance financeira. Também para Aguilera *et al.* (2007), esta é uma questão já fechada, vez que é decisiva a evidência de relação positiva e significativa entre a RSC e a performance financeira. Argumenta-se que esse impacto positivo entre as duas deve-se à forma como as empresas satisfazem seus *stakeholders* e lhes comunicam as atividades de RSC. Para Orlitzky *et al.* (2003), essa satisfação funciona como instrumento para o desempenho financeiro organizacional. Segundo Schuler e Cording (2006), o vínculo entre RSC e o desempenho financeiro depende das percepções dos *stakeholders* e das subsequentes reações aos esforços de RSC. Já Hartman *et al.* (2007) afirmam que, não obstante a motivação para o engajamento à RSC, as empresas devem, no final das contas, expor seus argumentos aos *stakeholders* com vistas a esse engajamento.

#### Quadro 4.1 Relação entre a CSR e a Performance Financeira

RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E PERFORMANCE FINANCEIRA		
Medida/Estudo	Responsabilidade Social Corporativa	Performance Financeira
<b><u>Relação Positiva</u></b>		
Bowman (1976)	Divulgação de responsabilidade social	
Clarkson (1988)	Avaliações de caridade; relações comunitárias; relações com clientes; práticas ambientais; práticas de recursos humanos e estrutura organizacional, com base em estudos de caso.	
Cottrill (1990)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i>	
Dooley & Lerner (1994)	Inventário de Liberação de Tóxicos: um relatório anual sobre a liberação de tóxicos, contabilizando mais de 600 produtos químicos tóxicos emitidos por instalações nos EUA	Contabilidade
Fry <i>et al.</i> (1982)	Contribuições de caridade	
Galaskiewicz (1997)	Contribuições de caridade	
Griffin & Mahon (1997)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i> ; avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD); contribuições de caridade; controle de poluição	
Levy & Shatto (1980)	contribuições de caridade	
Markus & Goodman(1986)	Conformidades com regulamentos de emissões	
Nehrt (1996)	Tempo e intensidade de tecnologias de redução de poluição	
Porter & van der Linde (1995)	Práticas de prevenção de resíduos	
Preston & O'Bannon (1997)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i>	
Russo & Fouts (1997)	Avaliações da <i>Franklin Research and Development Corporation</i> (FRDC) de Práticas ambientais	
Waddock & Graves (1997)	Avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD)	

**Quadro 4.1 Relação entre a CSR e a Performance Financeira (continuação)**

RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E PERFORMANCE FINANCEIRA (Cont.)		
Medida/Estudo	Responsabilidade Social Corporativa	Performance Financeira
<b><u>Relação Positiva</u></b>		
Ingram (1978)	Divulgação de responsabilidade social	Mercado
Klassen & McLaughlin (1996)	Prêmios ambientais e crises	
Newgren <i>et al.</i> (1985)	Práticas ambientais	
Brown & Perry (1994)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i>	
Dowell <i>et al.</i> (2000)	Avaliação do <i>Investor Responsibility Research Center</i> (IRRC) de desempenho ambiental	Contabilidade e Mercado
Graves & Waddock (2000)	Avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD)	
Judge & Douglas (1998)	Práticas ambientais	
McGuire <i>et al.</i> (1988)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i>	
Mills & Gardner (1984)	Divulgação de responsabilidade social	
Riahi-Belkaoui (1991)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i>	
Verschoor (1998)	Compromisso com a Ética no Relatório Anual	
Verschoor (1999)	Declaração de um Código de Ética no Relatório Anual	



**Quadro 4.1 Relação entre a CSR e a Performance Financeira (continuação)**

RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E PERFORMANCE FINANCEIRA (Cont.)		
Medida/Estudo	Responsabilidade Social Corporativa	Performance Financeira
<b><u>Relação Negativa</u></b>		
Meznar <i>et al.</i> (1994)	Retirada do mercado	Mercado
Wright & Ferris (1997)	Desinvestimento	
Vance (1975)	Classificações Moskowitz de sensibilidade social	
<b><u>Relação Mista</u></b>		
Berman <i>et al.</i> (1999)	Avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD)	Contabilidade
Bowman & Haire (1975)	Divulgação de responsabilidade social	
Graves & Waddock (1997)	Avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD)	Mercado
Johnson & Greening (1999)	Avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD)	Contabilidade e Mercado
Hillman & Keim (2001)	Avaliação Kinder, Lydenberg, Domini (KLD)	
Blackburn <i>et al.</i> (1994)	Classificações do <i>Council on Economic Priorities</i> (CEP)	
Cochran & Wood (1984)	Classificações Moskowitz de sensibilidade social	
McGuire <i>et al.</i> (1990)	Classificação de reputação na <i>Fortune</i>	
Lerner & Fryxell (1988)	Classificações do <i>Council on Economic Priorities</i> (CEP)	

## 4.5 Sumário do capítulo

No Capítulo IV, abordam-se relações importantes com impacto, a partir de práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Inovação Social Corporativa, no desempenho operacional das organizações. Demonstram-se, portanto, contribuições relevantes para uma melhor compreensão dessas relações, destacando-se seus vínculos com o desempenho operacional das organizações. Para Oeij (2010), o termo Inovação Social, com significado ainda não consolidado, necessita ser esclarecido, pelo que se impõe uma distinção entre a inovação voltada para o negócio e aquela centrada no social. Afirma este autor que a Inovação Social funciona como uma capacidade organizacional, desta forma significando uma renovação estratégica na prática da organização e no comportamento organizacional, como consolidada na teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Motivados pela falta de consenso em relação ao significado da Inovação Social (IS), Pol & Ville (2009) elaboraram trabalho em que distinguem cinco concepções do termo: (1) a IS como motivo principal da mudança institucional; a IS para propósitos sociais; (3) a IS para o benefício de “bens públicos”; (4) a IS e as necessidades não atendidas pelo mercado; e (5) a IS para melhorar a qualidade ou quantidade de vida. Segundo esta última concepção, pela sobreposição dos vários significados da IS, os autores afirmam ocorrer a união das inovações social e de negócio, na medida em que beneficiam metas sociais, tanto qualitativas (melhor educação e melhor qualidade ambiental), quanto quantitativas (maior expectativa de vida).

Neste Capítulo, estudam-se a relação entre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), enquanto Inovação Social, e a Confiança do Consumidor, de forma específica, e, por extensão, com todos os *stakeholders*, dando-se ênfase ao esforço que vem sendo empreendido pelas organizações no sentido de alterar seus modelos de negócios, políticas e práticas para ir além dos resultados financeiros, visando à maximização da *Triple Bottom Line* (*People, Planet, Profit*), ou seja, à maximização dos resultados sociais, ambientais e económicos de uma empresa sustentável. O seu propósito, com essa mudança radical no pensamento e nas ações empresariais, é fazer com que a RSC ou a sustentabilidade possam vir a produzir dividendos estratégicos a partir dos diversos grupos de *stakeholders*, elevando-se o bem-estar do planeta e da sociedade em geral, assim como da empresa envolvida no processo.

Outra relação estudada diz respeito ao vínculo entre a RSC e o Comprometimento do Empregado. Como afirmam Hunt *et al.* (1989), os valores, quando compartilhados, contribuem para aumentar o compromisso dos empregados com a organização. Contudo Randall (1987) adverte que um comprometimento organizacional forte pode levar a uma confiança demasiada em políticas e procedimentos passados, o que pode resultar na redução da criatividade, flexibilidade, adaptabilidade e inovatividade da organização e até mesmo comprometer a sua lucratividade. Muitas corporações têm optado pela promoção do fortalecimento de suas relações com os *stakeholders* – consumidores, empregados, investidores, fornecedores, governo e comunidade –, com vistas a assegurar a minimização de conflitos com eles e maximizar sua lealdade. Nesse sentido, têm procurado construir relações fortes com seus empregados visando a um melhor desempenho da sua parte e, conseqüentemente, mais eficaz para as organizações (*organizational performance*).

Para Aguilera *et al.* (2007), a mudança social encontra-se no centro da investigação da ciência social, desenvolvendo modelo teórico apoiado em múltiplos níveis de análise que expliquem as razões pelas quais as corporações em todo o mundo devem por em funcionamento a mudança social positiva pelo engajamento em iniciativas de RSC. Como exemplo, mencionam a mudança de métodos de produção a fim de reduzir os impactos ambientais ou a mudança nas relações de trabalho, tanto internamente quanto através da cadeia de valor da organização. Apontam para ações centradas em investimentos na infraestrutura das comunidades locais ou no desenvolvimento de iniciativas filantrópicas comunitárias. Ainda que se observe contestação por parte de estudiosos (Friedman, 1962; Henderson, 2001), afirmam os autores haver atualmente crescentes pressões internas e externas no sentido de que as organizações económicas cumpram objetivos sociais mais amplos (Davies, 2003; Freeman, Pica & Camponovo, 2001; Logsdon & Wood, 2002).

## **CAPÍTULO V – A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

---

## 5.1 Introdução

Com a questão central da investigação - “*Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?*” -, buscou-se descrever, explorar e esclarecer as formas como as organizações empresariais, notadamente as multinacionais, promovem a Inovação Social no âmbito dos seus negócios, integrando-a às estratégias centrais da organização, ou seja, distanciando-se de meras práticas filantrópicas e, assim, permitindo-lhes simultaneamente gerar valor econômico e social. Gerando benefícios para indivíduos ou grupos, as Inovações Sociais contribuem para melhorar a vida das pessoas, reduzem custos sociais e dão soluções a problemas que afetam as comunidades, com benefícios que vão muito além dos alcançados pelas empresas em suas atividades econômicas ou por indivíduos de forma isolada.

Por distanciar-se dos modelos tradicionais de negócios, ainda não é bem compreendida a natureza específica da Inovação Social nem sua influência sobre a forma de criação de valor para os negócios, assim como a forma mais adequada para medir seus impactos econômicos e sociais. Trata-se, pois, de um problema crucial a demandar esforços de reflexão e teorização. A identificação de suas características nas empresas, como uma nova cultura organizacional, e dos diversos processos que conduzem à criação de valor e sua compatibilidade; a avaliação dos resultados da Inovação Social nas organizações; os efeitos da introdução da Inovação Social nos modelos de negócios; e as formas de sua condução nas empresas. Estas e outras questões não exaurem a problemática da Inovação Social nas empresas, mas servem para dar uma primeira ideia da importância da pesquisa aqui proposta como potencial contribuição para a evolução do estado da arte.

Em apoio à importância desta investigação, citam-se Franz *et al.* (2011, p. 15), ao resumirem os resultados alcançados pela Conferência realizada em Viena, em setembro de 2011, centrada no tema *Desafio da Inovação Social*, pelo destaque do seguinte trecho, extraído da Declaração de Viena:

“Inovações adicionais em tecnologia e negócio são fundamentais; contudo, de modo a alcançar seu pleno potencial, e, ao mesmo tempo, criar desenvolvimento social que seja proveitoso para culturas tão abrangentes quanto diversificadas, as inovações sociais farão a

diferença: há muita evidência de que a Inovação Social se tornará de importância crescente não só em relação à integração social e à igualdade de oportunidades, mas também em relação à preservação e expansão da capacidade inovadora das empresas e da sociedade como um todo. As mais urgentes e importantes inovações no século XXI acontecerão no campo social.”

É bastante significativo que esta conferência, realizada em Viena há um século após Schumpeter ter desenvolvido sua Teoria Económica da Inovação, tenha-se transformado numa oportunidade para alargar o conceito da inovação, alinhando-se com a pesquisa internacional sobre o tema, e evidenciado, segundo os autores logo acima citados, o facto cada vez mais óbvio de que o paradigma orientado para a tecnologia, modelado pela sociedade industrial, venha perdendo crescentemente sua função explicativa e ilustrativa. Não há dúvida, pois, quanto ao avanço da Inovação Social em direção a posição de grande importância no âmbito das empresas e da sociedade em geral.

Segundo Saul (2011, pp. 36-37), a Inovação Social envolve quatro elementos-chave: (1) estratégia de negócio intencional; (2) alavancagem do negócio essencial; (3) criação de novo valor (económico e social); e (4) mudança social positiva. Com suporte nestes elementos, a Inovação Social altera a forma de a empresa ver a mudança social, transformando a simples filantropia numa oportunidade de negócio. Saul (2011, p. 37) considera que a “Inovação Social descobre meios de criar oportunidades de negócio lucrativas a partir de questões sociais incontroláveis: educação, cuidados com a saúde, desenvolvimento global, fome, até mesmo a lavagem de mãos, para citar algumas”. Defende que o impacto social, via Inovações Sociais conduzidas pelas empresas, é potencialmente maior do que o produzido por qualquer esforço filantrópico que jamais venha a ser empreendido. Com a intenção de reforçar a necessidade da conceção de estratégias de negócios, respaldadas na Inovação Social no âmbito das empresas, Saul (2011, p. 3) cita Jeffrey Immelt, CEO da General Electric: “A crise económica atual não representa apenas um outro ciclo económico; representa uma recomposição fundamental ... uma recomposição emocional, social, económica”.

Verifica-se, portanto, como se depreende da literatura especializada, uma concordância quanto à importância da Inovação Social integrada às estratégias de negócio como forma efetiva de contribuir para beneficiar o próprio negócio, mas, simultaneamente, a

sociedade e também o meio ambiente, quando associada a atividades de sustentabilidade ambiental.

#### 5.1.1 Propósito da investigação

Tratando-se de um campo de pesquisa emergente (Goldenberg *et al.*, 2009, p. 30), mas de existência recente – em torno de três décadas -, a Inovação Social revela a sua importância e interesse sobretudo por se fazer presente nas mais diversas organizações: empresas privadas; organizações cooperativas, de economia social e comunitária; e organizações políticas e públicas.

Ao longo do século passado, os pesquisadores tornaram evidente o facto de que as fronteiras entre negócio e questões sociais passaram por mudanças dramáticas. Friedman (1970) afirmou, ao falar sobre o valor da responsabilidade social nos negócios – por ele definida como sendo uma "doutrina fundamentalmente subversiva" -, que isso só “ajuda a reforçar a já demasiadamente prevalente visão de que a busca de lucros é má e imoral e deve ser contida e controlada por forças externas”. Apesar de Friedman, com todo o peso de ser detentor do Prémio Nobel em Economia, a responsabilidade social prosperou nas empresas. Contudo há uma nova tendência apoiada sobretudo na crença de que a utilidade da responsabilidade social tem recuado, tornou-se obsoleta. Outros, a exemplo de Porter & Kramer (2006, p. 2), preferem sugerir que a responsabilidade social vem passando por um processo evolutivo, referindo-se ao conceito de “valor compartilhado” (*shared value*), expresso por “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade da empresa, enquanto simultaneamente fazem avançar as condições económicas e sociais das comunidades em que opera”. Eles avistam no conceito do *shared value* novos catalisadores do crescimento económico global e a próxima onda de inovação e produtividade na economia mundial, reconhecendo serem os negócios “a mais poderosa força para atender às muitas questões emergentes enfrentadas pela nossa sociedade” (p. 2). Essa posição é reforçada por Liam Black, um dos mais proeminentes empreendedores sociais no Reino Unido.

### 5.1.2 Objetivos da investigação

#### **Objetivo geral**

Descrever e examinar a utilização da Inovação Social pelas empresas como estratégia de negócio integrada aos seus propósitos centrais, visando à geração conjunta de valor social e económico.

#### **Objetivos específicos**

Para que se assegurasse a consecução do objetivo geral da tese, foram definidos os objetivos específicos abaixo:

- Produzir uma síntese histórica do estudo do processo geral da inovação.
- Conceituar e identificar as características da Inovação Social.
- Caracterizar a natureza da Inovação Social nas empresas, enquanto responsabilidade social e como estratégia de negócio (Inovação Social corporativa).
- Elaborar análise bibliométrica focada na Responsabilidade Social Corporativa, visando a explicar o seu processo evolutivo e a sua transição em direção à Inovação Social Corporativa.
- Examinar e entender modelos de negócio (enquanto estudos de casos) em que se aplicou a Inovação Social como estratégia de negócio, integrada aos propósitos centrais das empresas.
- Identificar os desafios sociais enfrentados, assim como as estratégias de Inovação Social aplicadas aos modelos de negócio selecionados.
- Identificar os benefícios sociais e económicos gerados pelos modelos de negócio.



## **5.2 A Análise de Casos Ilustrativos de modelos de negócio como abordagem metodológica**

### **5.2.1 Introdução**

A abordagem metodológica, adotada nesta investigação, é a da *Análise de Casos Ilustrativos* aplicada a quatro modelos de negócio, caracterizados pelo uso da Inovação Social como estratégia central da empresa.

Voltou-se, pois, a investigação para a busca de resposta à questão central já referida anteriormente, o que determinou a realização de análise de exemplos clássicos de Inovação Social, empreendidos por empresas multinacionais, visando perceber a forma como cada empresa concebeu seu modelo de negócio, integrando a Inovação Social nas suas estratégias centrais.

Desenvolveu-se a metodologia de apoio à investigação mediante a realização de *Análise de Casos Ilustrativos*, considerados exemplos clássicos da prática da Inovação Social em empresas multinacionais. Cada caso ilustrativo analisado se constituiu numa entidade complexa localizada na sua própria situação, com seus contextos especiais: histórico, cultural e físico, assim como social, económico, político e ético.

Para o desenvolvimento da metodologia, buscou-se apoio na estrutura teórica desenvolvida por Michelini (2012), em que são levados em conta, na análise dos modelos de negócio, os seguintes pontos básicos: (1) benefícios económicos obtidos pelo modelo de negócio (impacto económico); (2) os benefícios sociais alcançados pela implementação do modelo (impacto social); e (3) o *scaling-up*, ou seja, a replicação ou ampliação das metas inicialmente estabelecidas para cada modelo de negócio, no âmbito das respetivas empresas responsáveis por cada iniciativa inovadora. Agregaram-se à análise, complementarmente, mais dois pontos: (4) a melhoria da reputação corporativa; e (5) a estratégia de inovação aplicada. Desta forma, foi possível proceder-se a uma análise comparativa dos casos, identificando-se os fatores responsáveis pelo sucesso (ou por eventuais falhas) de cada modelo de negócio.

Ao investigar-se o fenómeno da Inovação Social Corporativa e o seu uso como estratégia de negócio, aborda-se um campo de conhecimento relativamente recente, vez

que o seu estudo se limita a praticamente menos de três décadas. Para Sánchez e Ricart (2010), a complexidade do fenómeno social, com o envolvimento de múltiplos atores e sem limites claramente definidos para o seu contexto, faz com que a abordagem qualitativa se revele mais adequada à resposta de questões. Possibilitando a identificação das características emergentes de modelos de negócios, nos mercados de baixa renda, e explicando a forma como as empresas aí conseguem gerar valores, económico ou social, revelou-se a metodologia perfeitamente adequada ao propósito da investigação desenvolvida. A seguir são explicitados os cenários em que se inserem os quatro modelos de negócio selecionados.

### 5.3 Os cenários

Os quatro modelos de negócio analisados no estudo têm como cenários específicos as quatro empresas que os empreenderam. Abaixo fazem-se considerações sobre cada uma dessas empresas, enquanto cenários para o desenvolvimento dos modelos de negócio e de suporte a sua operacionalização.

#### 5.3.1 Unilever (Caso Projeto Shakti)

O primeiro cenário vincula-se à **Unilever**, a que se integra a HLL como unidade de negócio, responsável direta pela condução do **Projeto Shakti**. Trata-se de empresa multinacional que opera em cerca de 100 países, com vendas em mais de 150, o que a leva a ser considerada uma das empresas líderes em bens de consumo em termos mundiais. Seus produtos, segundo Cescau (2007), estão presentes na metade das residências do planeta, com alguém em algum lugar adquirindo um produto da marca Unilever, o que faz com que o volume de compras diárias se realize na base de 160 milhões de vezes ao dia. Seu movimento de vendas se distribui por 400 marcas de produtos vinculados à Unilever, decorrente de vendas tanto de produtos alimentícios quanto de produtos direcionados a cuidados domésticos e pessoais. Do seu portfólio constam tanto alimentos balanceados nutritivamente, quanto cremes, sabonetes com preços acessíveis, xampus e produtos domésticos de uso diário. Dentre suas marcas com liderança mundial destacam-se Lipton, Knorr, Dove, Axe, Hellmann's e Omo.

Acreditando no negócio responsável, a Unilever vê a sustentabilidade necessariamente integrada à prática dos seus negócios, vez que considera o crescimento sustentável

como sendo o único modelo de crescimento aceitável. Coerente com esta linha de pensamento, o seu Plano de Vida Sustentável (*Sustainable Living Plan*) começa a dissociar o crescimento da organização do seu impacto ambiental, ao tempo em que busca aumentar seu impacto social. Esse Plano contempla três grandes objetivos que lhe permitirão, por volta do ano 2020:

- Ajudar mais de um bilhão de pessoas a melhorar sua saúde e bem-estar.
- Reduzir à metade a pegada ambiental (*environmental footprint*) dos seus produtos.
- Obter, de forma sustentável, 100% de suas matérias-primas agrícolas e ampliar o sustento das pessoas através de sua cadeia de valor.

De forma a encaixar a sustentabilidade em todos os estágios do ciclo de vida dos seus produtos, a Unilever apoia seus fornecedores no esforço de identificação e operacionalização de manejos agrícolas responsáveis, buscando aprender mais, junto a ONGs e outras organizações, cônica de que a construção de um negócio verdadeiramente sustentável não dispensa o aconselhamento dos especialistas. Acreditando que o negócio deve ter responsabilidade com os consumidores e comunidades em que atua, tem investido em todo o mundo nas economias locais e nas habilidades das pessoas, fora ou dentro da organização, conduzindo programas dedicados à promoção da higiene, nutrição, capacitação e consciência ambiental. Assume que a inovação é vital para o seu progresso, razão por que constantemente cuida da ampliação de suas marcas, via a aplicação de ciência de ponta, melhorando as propriedades nutricionais, gosto, fragância e funcionalidade dos produtos.

As raízes da Unilever remontam ao século XIX, a partir de 1885 quando se uniram as empresas que lhe deram origem. Já em 1890 o fundador da Lever Bros, William Hesketh Lever, manifestava suas preocupações com as questões sociais, colocando no papel suas ideias sobre o seu novo e revolucionário produto – o *Sunlight Soap* (sabonete Luz do Sol) -, de grande ajuda na popularização da limpeza e higiene na Inglaterra vitoriana. Essas ideias estavam focadas no esforços de, segundo ele, “tornar a limpeza lugar comum; reduzir o trabalho das mulheres; estimular a saúde e contribuir para a atratividade pessoal, que a vida pode ser mais agradável e gratificante para as pessoas que usam nossos produtos”. Fazendo-se presente em três séculos, a Unilever – nome somente adotado em 1929 pela fusão com outras empresas produtoras dos mesmos tipos

de produtos – já era considerada, no final do século XIX, a empresa com mais atividades filantrópicas da sua época.

Na atualidade a Unilever continua a acreditar que o sucesso nos negócios significa atuar dentro dos “mais elevados padrões de comportamento corporativo para com os empregados, consumidores e sociedades e para com o mundo em que vivemos”, tendo lançado (ou delas participado), ao longo dos anos, uma variedade de iniciativas sempre crescente, dando origem a suprimentos sustentáveis de matérias-primas, proteção ambiental e apoio a comunidades locais dentre outras.

O Projeto Shakti, como um dos quatro modelos de negócio inovadores analisados neste trabalho de investigação, constitui-se numas dessas iniciativas de sucesso da Unilever.

### 5.3.2 Procter & Gamble (Caso PuR)

Compõe o segundo cenário a **Procter & Gamble**, estabelecida desde 1837 em Cincinnati, Ohio, USA, onde se dedicava ao fabrico de sabonetes e velas, contando atualmente com cerca de 300 produtos, atingindo mercados espalhados por 140 países e com um total de mais de 5 bilhões de consumidores. Foram os fundadores do negócio William Procter e James Gamble, cada um participando com \$3.596,37 (Albert, Werhane e Rolph, 2014). O avanço da empresa foi enorme se comparado com a posição que detinha em 1859, após 22 anos de existência, quando, com 80 funcionários, o faturamento era de US\$ 1 milhão. Com frequentes investimentos, desde sua fundação, em tecnologia por todo o mundo, isso lhe permitiu chegar atualmente a 24 marcas globais, utilizadas mundialmente por mais de três bilhões de pessoas. Expandiu-se há mais de 50 anos para a América Latina, fazendo-se presente no Brasil desde 1988. Seu compromisso estratégico com o desenvolvimento sustentável remonta a 1999, quando articulou a visão de buscar oportunidades para o emprego de suas tecnologias no desenvolvimento de produtos e serviços capazes de promover a melhoria das condições de vida de consumidores tanto nos países desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Preocupa-se em desenvolver produtos ambientalmente corretos e apoia o uso sustentável de recursos, estimulando os processos de reutilização, reciclagem e compostagem.

Para isso foi determinante o papel desempenhado pelo *P&G Health Sciences Institute*, encarregado de pesquisar soluções úteis para o atendimento de necessidades do consumidor em países pobres. Em colaboração com o *International Council of Nurses* (ICN) e o *US Centers for Disease Control and Prevention* (CDC), fez o lançamento do PuR. Este novo produto possibilita o fornecimento de água potável em países em desenvolvimento, onde mais de um bilhão de pessoas não têm acesso a água segura, cuja falta consiste na principal causa de enfermidades e morte nesses países, respondendo por cerca de dois milhões de crianças que morrem anualmente em decorrência dessas enfermidades.

A relevância do produto lançado assenta-se no facto de que a quantidade total de água disponível no planeta é praticamente a mesma existente há dois bilhões de anos. Do total dessa água disponível apenas 1% é utilizado para beber. Evidencie-se que mais de dois bilhões de pessoas no mundo não têm acesso a água potável, o que tem respondido pela morte, diariamente, de mais de 4.000 crianças devido ao consumo de água contaminada, conforme a Organização Mundial da Saúde.

### 5.3.3 Grupo Danone (Caso Shokti Doi)

O terceiro cenário é representado pelo **Grupo Danone**, líder mundial em produtos lácteos frescos e água engarrafada, em termos de volume, com vendas totais, em 2005, atingindo cerca de 13 bilhões de euros. Dos seus 90.000 empregados, 50% trabalham na Ásia em cerca de 100 fábricas aí instaladas. Denominada de empresa “glocal”, tal denominação expressa o facto de ser tanto global, portanto beneficiando-se de economias de escala, quanto local, já que suas unidades operacionais adaptam-se ao ambiente circundante. A alta gestão da Danone, em 1996, tomou a decisão de mudar o foco da organização, retirando-se das atividades de embalagem, e buscou desenvolver uma missão que contribuísse para a boa saúde do maior número de pessoas mediante uma dieta adequada. No final de outubro de 2005, o Grupo Danone e o Grupo Grameen, em encontro realizado em Paris, decidiram analisar a possibilidade de formalização de parceria, em que combinariam a experiência da Danone no setor de produção de alimentos saudáveis com a do Grameen Bank, especializado em microcrédito de apoio aos pobres e ao desenvolvimento económico. Essa parceria conduziu a um efetivo acordo de construção em Bangladesh de empreendimento conjunto (*joint venture*),

denominado *Grameen Danone Foods Limited* (GDFL), cujos objetivos principais são os seguintes:

- Oferecer produto com elevado valor nutricional agregado.
- Criar empregos.
- Proteger o meio ambiente.
- Ser economicamente viável.

A GDFL tornou-se pioneira do negócio social ao buscar melhorar a saúde das crianças com um iogurte – o Shokti Doi - especialmente fabricado para suprir as deficiências dietéticas próprias das crianças e acessível aos orçamentos mais baixos. A fábrica foi instalada na região de Bogra, a 250 km de Daca, capital de Bangladesh, visando à promoção de atividades de geração de renda, mediante a aquisição de leite a pequenas propriedades agrícolas e o desenvolvimento de rede de vendas porta a porta.

#### 5.3.4 Novartis (Caso Arogya Parivar)

O quarto cenário tem a ver com a **Novartis**, líder mundial em pesquisa e desenvolvimento de produtos farmacêuticos, sediada na Suíça, na cidade de Basileia, disponibilizando 115.000 empregos em mais de 140 países. Criada em 1996, mediante a fusão das empresas Ciba-Geigy e Sandoz, ambas apresentando uma rica e diversificada história corporativa, a Novartis tem como missão “descobrir, desenvolver e comercializar, com sucesso, produtos inovadores para prevenir e curar doenças, aliviar o sofrimento e ampliar a qualidade de vida”. Em consonância com sua missão, esta empresa multinacional tinha liderado na forma de como levar muitos produtos inovadores, em termos mundiais, aos mercados de pacientes e consumidores. Ainda que focada unicamente em cuidados com a saúde, conta com diversificado portfólio de soluções no tratamento da saúde medicine, em que se incluem remédios inovadores, produtos farmacêuticos genéricos, vacinas preventivas, ferramentas de diagnóstico e produtos para a saúde dos consumidores. As vendas de seus produtos, em 2005, espalhavam-se por mais de 140 países, atingindo renda no valor de US\$ 32.2 bilhões. Com destacada história no campo da filantropia e da responsabilidade social corporativa, a Novartis vem dedicando-se à definição de prioridades estratégicas de inovação e crescimento, evoluindo de abordagens filantrópicas para o “negócio social”,

em que tem sido possível gerar tanto retorno financeiro sustentável quanto impacto social. Atenta ao crescimento dos países emergentes, com uma classe média florescente, decidiu empreender iniciativas dirigidas aos segmentos carentes, inseridos nos mercados BOP (integrantes da Base da Pirâmide), concebendo novos e melhores meios de atendê-los. Com a anuência da gestão sênior da empresa, lançou-se à investigação de oportunidades na BOP, com permissão para demonstrar que a Novartis poderia, de forma sustentável, promover a melhoria do acesso, da parte dos consumidores pobres do mundo, aos cuidados com a saúde. Contudo a isso se antepunham fortes barreiras a entrada nesse mercado, a exemplo, principalmente, de desafios ligados à entrega dos produtos, pela falta de aptidões e conhecimentos específicos, limitada informação de mercado, regulamentação ineficaz, infraestrutura inadequada, acesso limitado a produtos e serviços financeiros, assim como recursos restritos ou capacidade de pagamento (INSEAD, 2014, pp. 1-2). Uma das oportunidades investigadas foi o modelo de negócio, denominado *Arogya Parivar*, empreendido na Índia.

Sua presença na Índia é assegurada através da *Novartis India Limited*, responsável pela condução do modelo de negócio *Arogya Parivar*, estabelecido em 2007 para atender a necessidades ligadas aos cuidados com a saúde, geradas nas áreas rurais, onde vivem cerca de 72% da população do país. Mobiliza educadores de saúde com o fim de conscientizar as pessoas sobre doenças, prevenção e tratamentos. Com o compromisso de melhorar os efeitos sobre a saúde da população integrante da base da pirâmide, na Índia rural, uniu-se com a *Business Call to Action* em novembro de 2012. Para essa iniciativa específica, formulou os seguintes objetivos:

- Formar parcerias com ONGs, o setor privado e o sistema público de saúde na Índia, com o propósito de disponibilizar intervenção orientada para o tratamento de diabetes, tuberculose e diarreia.
- Expandir o treinamento para abranger doenças crônicas e não transmissíveis.

Joe Jimenez, CEO da Novartis, enfatizando o processo de geração de valor mútuo (social e económico) em que todos saem ganhando (*win-win*), fez a declaração abaixo:

“Sabíamos que, se criássemos iniciativa de ganho mútuo, servindo aos pacientes e criando valor para a empresa, seria possível criar um nível de sustentabilidade que a cidadania corporativa pode não alcançar.”

O modelo de negócio inclusivo *Arogya Parivar* é operacionalizado segundo uma abordagem de mercado voltado para a provisão de cuidados com a saúde. O cidadão pobre, adequadamente aconselhado, faz despesas com saúde, enquanto a empresa disponibiliza, a preços justos, pequenos pacotes de medicamentos, dessa forma facilitando a sua aquisição. Promove treinamento sobre doenças, opções de tratamento e prevenção, assim como amplia o acesso a medicamentos acessíveis reforçando a infraestrutura de saúde fraca ou, por vezes, inexistente, para o que construiu uma rede de profissionais qualificados. Atua de acordo com dois níveis distintos, mas interrelacionados, assegurando (1) a capacitação das pessoas recrutadas como educadores de saúde e (2) e a ampla aceitação de suas mensagens e a participação no âmbito das comunidades. Alcançando uma população mais ampla, o uso inovador de rede de educadores de saúde permite superar barreiras culturais, potencialmente inibidoras do tratamento de saúde.

#### **5.4 Seleção dos casos ilustrativos**

Na seleção dos casos, levou-se em consideração a ampla divulgação que lhes foi dada pela literatura especializada e pela imprensa, sua diversidade e o significativo potencial de conhecimento apresentado por cada um deles, aspetos julgados fundamentais para uma pesquisa de natureza exploratória. Os casos ilustrativos levantados, devidamente conectados com as empresas responsáveis pelo desenvolvimento de produtos/serviços neles referidos, caracterizam-se perfeitamente como Inovações Sociais, uma vez que, para a seleção das empresas pesquisadas, foram levados em conta cinco critérios que contemplem, em suas práticas de ISC, um ou mais dos seguintes tópicos: (1) Inovação Social ou ambiental; (2) resultados sociais ou ambientais; (3) impacto social ou ambiental; (4) processo social ou ambiental; e (5) negócio social ou ambiental.

As iniciativas inovadoras das empresas podem atender a um ou mais desafios sociais globais, tais como: população global crescente, fome, doenças, pobreza e estagnação económica, falta de saneamento, falta de água potável limpa, direitos humanos, normas laborais, corrupção e analfabetismo e necessidade educacional.



Alguns aspetos devem ser observados para que um produto, serviço ou processo possa ser considerado uma Inovação Social Corporativa (ISC). Primeiro, deve significar a criação de valor social e de negócio (valor económico) e, segundo, deve constituir-se num novo modelo de negócio capaz de produzir algo diferente para o mercado, relativamente ao propósito, desenvolvimento ou posicionamento estratégico. A ISC passa a integrar as estratégias de negócio da organização, gerando consequentemente novas oportunidades não apenas para ela, mas também para os seus consumidores.

As empresas, com seus respetivos modelos de negócio seleccionados, foram as seguintes:

- Unilever - **Projeto Shakti**, inspirado na obra de Prahalad, “A Fortuna na Base da Pirâmide”, aplicado no recrutamento e treinamento de mulheres integrantes de grupos de autoajuda existentes em zonas rurais da Índia, transformando-as em empreendedoras Shakti, ou seja, representantes de vendas com o encargo de realizarem a venda dos produtos Unilever, servindo-se do sistema porta a porta;
- Procter & Gamble - **PuR**, produto aplicado no processo de purificação da água;
- Grameen Danone Foods Ltd - **Shakti Doi**, produto utilizado no atendimento às exigências diárias de vitamina A, ferro, zinco e iodo de crianças com deficiências nutricionais; e
- Novartis - **Arogya Parivar**, “healthy family”, iniciativa concebida para melhorar o acesso a remédios com benefícios para 740 milhões de pessoas na Índia rural.

## 5.5 Coleta de dados

Nesta investigação, optou-se pelo levantamento de dados secundários, disponíveis em outros casos assemelhados (*papers* de pesquisa), encontrados na literatura especializada, assim como os encontrados em documentos, publicações diversas e *websites*.

Dos diversos trabalhos consultados, mencione-se aqui o desenvolvido pela *Social Action*, empresa consultora focada na responsabilidade social, e pela FORA, entidade pública dinamarquesa dedicada à pesquisa e à análise, cobrindo também a Inovação Social Corporativa (ISC). Este trabalho é o *FORA CSI- Corporate Social Innovation: Case Studies*, relatório elaborado com base em entrevistas envolvendo dez

organizações, cinco dinamarquesas (DONG, Grundfos, ISS, Novozymes e Toms Group) e cinco internacionais (IBM, Innocent, Interface, Nokia e Philips).

Dados os obstáculos levantados quando da recolha de dados primários no Brasil, sobretudo decorrentes da resistência dos executivos de topo das empresas em colaborarem com o preenchimento dos questionários fornecidos às empresas (e frequentemente por parte da própria alta administração), optou-se, com um certo nível de atraso, pela busca de dados secundários contidos na literatura específica e no universo constituído pelas empresas multinacionais, no lugar de trabalhar-se com uma amostra de empresas de um único país, como era a intenção original presente nesta investigação. Para tanto, diversos autores foram pesquisados com vistas ao levantamento das informações mais alinhadas com a essência da tese, ou seja, o uso da Inovação Social Corporativa como estratégia de negócio. Assim, consistiu o esforço aqui desenvolvido na pesquisa, identificação e análise de quatro casos ilustrativos, plenamente sintonizados com a proposta da tese, de forma a prover as informações necessárias à aplicação da abordagem metodológica escolhida. Foram revistos, portanto, artigos pertinentes sobre os casos selecionados, assim como livros, relatórios empresariais disponíveis na internet e *websites* específicos sobre as Inovações Sociais aqui trabalhadas. Não se fizeram, ainda que desejáveis, entrevistas com executivos empresariais diretamente envolvidos com a implementação das inovações, dadas as óbvias dificuldades de acesso a dirigentes de multinacionais e à exiguidade de tempo decorrente da mudança recente de metodologia, imposta pelos motivos acima já referidos.

Após a identificação e seleção dos modelos de negócio emergentes da pesquisa na *web*, fizeram-se múltiplas e novas pesquisas, cujo foco foi, então, direcionado para o conhecimento mais aprofundado de cada um dos modelos de negócio envolvendo a Inovação Social: Projeto Shakti, da Unilever; o produto PuR, da Procter & Gamble; o produto Shokti Doi, do Grupo Grameen Danone; e a iniciativa Arogya Parivar, da Novartis. Essas pesquisas produziram amplo material informativo sobre os modelos selecionados, largamente utilizado no processo de análise dos casos ilustrativos.

## 5.6 Sumário do capítulo

Neste Capítulo V, apresentou-se a abordagem metodológica qualitativa utilizada na investigação, fazendo-se uso da Análise de Casos Ilustrativos, conduzida a partir da questão central da investigação a que se pretende dar resposta com o seu desenvolvimento: *“Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?”*. Faz-se aqui, pois, o detalhamento dos casos ilustrativos selecionados, envolvendo modelos de negócio implementados por quatro organizações multinacionais, mundialmente conhecidas – Unilever, Procter & Gamble, Grupo Grameen Danone e Novartis -, nos quais a prática da Inovação Social foi integrada às estratégias centrais dos seus respectivos negócios.

Fizeram-se ainda, no Capítulo, considerações sobre a questão central da pesquisa - *“Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?”*, abordando-se igualmente os cenários em que se desenvolveram os modelos de negócio, ou seja, cada uma das empresas que os implementaram e deram suporte a sua operacionalização. Relata-se, assim, um pouco da história dessas multinacionais para melhor compreensão da evolução dos modelos de negócio, sobretudo quanto a sua dimensão social.

Na seleção dos casos ilustrativos, levou-se em consideração a ampla divulgação que lhes foi dada pela literatura especializada e pela imprensa, sua diversidade e o significativo potencial de conhecimento apresentado por cada um deles, aspetos julgados fundamentais para uma pesquisa de natureza exploratória. Com as Inovações Sociais, representadas pelos modelos de negócio, as empresas podem atender a um ou mais desafios sociais globais, tais como: população global crescente, fome, doenças, pobreza e estagnação económica, falta de saneamento, falta de água potável limpa, direitos humanos, normas laborais, corrupção e analfabetismo e necessidade educacional. Desses modelos, enquanto Inovação Social Corporativa (ISC), espera-se que atendam a dois aspetos chave: (1) deve significar a criação de valor social e de negócio (valor económico); e (2) tem de constituir-se num novo modelo de negócio capaz de produzir algo diferente para o mercado, relativamente ao propósito, desenvolvimento ou posicionamento estratégico. A ISC passa a integrar as estratégias de negócio da organização, gerando consequentemente novas oportunidades não apenas para ela, mas também para os seus consumidores.

O último tópico, estudado no Capítulo V, abordou a questão da coleta de dados. Evidencia-se que, nesta investigação, optou-se pelo levantamento de dados secundários, disponíveis em outros casos assemelhados (*papers* de pesquisa), encontrados na literatura especializada, assim como os encontrados em publicações diversas na *web*.

A ênfase na pesquisa, visando ao levantamento das informações mais alinhadas com a essência da tese, ou seja, o uso da Inovação Social Corporativa como estratégia de negócio, consistiu na identificação e análise dos quatro casos ilustrativos, plenamente sintonizados com a proposta da tese. Para tanto, revisaram-se artigos pertinentes sobre os casos selecionados, assim como livros, relatórios empresariais disponíveis na internet e *websites* específicos sobre as Inovações Sociais (modelos de negócio) aqui trabalhadas.

Após a identificação e seleção dos modelos de negócio emergentes da pesquisa na *web*, fizeram-se múltiplas e novas pesquisas, cujo foco foi, então, direcionado para o conhecimento mais aprofundado de cada um dos modelos de negócio envolvendo a Inovação Social: Projeto Shakti, da Unilever; o produto PuR, da Procter & Gamble; o produto Shokti Doi, do Grupo Grameen Danone; e a iniciativa Arogya Parivar, da Novartis. Essas pesquisas produziram amplo material informativo sobre os modelos selecionados.

**CAPÍTULO VI – A ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DECORRENTES  
DOS QUATRO CASOS ILUSTRATIVOS ABORDADOS**

---

## 6.1 Estrutura teórica utilizada na análise dos quatro casos ilustrativos de modelos de negócio

### 6.1.1 Introdução

A seleção e análise comparativa dos casos ilustrativos de modelos de negócio permitiram ao pesquisador explorar o objeto da investigação mediante o uso, nesta investigação, de diferentes fontes de informação.

Com base na metodologia adotada, procedeu-se a uma análise comparativa dos casos, com vistas à identificação dos fatores responsáveis diretos pelo sucesso (ou por eventuais falhas) de cada modelo de negócio, levando-se em conta três pontos fundamentais da análise, extraídos, como anteriormente evidenciado, da estrutura teórica desenvolvida por Michelini (2012): (1) os benefícios económicos obtidos pelo modelo de negócio (impacto económico); (2) os benefícios sociais alcançados pela implementação do modelo (impacto social); (3) o *scaling-up*, ou seja, a replicação ou ampliação das metas inicialmente estabelecidas para cada modelo de negócio, no âmbito das respetivas empresas responsáveis por cada iniciativa inovadora; a que se agregaram mais dois pontos: (4) a melhoria da reputação corporativa; e (5) a estratégia de inovação aplicada.

Tendo em vista que a questão central, a ser respondida pelo desenvolvimento da tese, foi verificar “*Como a Inovação Social pode ser utilizada pelas empresas como estratégia de negócio visando à promoção de mudanças sociais?*”, impôs-se analisar a forma específica *como* cada empresa concebeu sua estratégia de negócio, caracterizando-a como uma Inovação Social. Buscou-se, portanto, a *identificação das características emergentes* dos modelos de negócios empreendidos nos mercados BoP pelas empresas multinacionais, explicitando a forma como cada uma delas gerou valor económico e social, demonstrado via análise dos cinco fatores acima referidas.

Como já mencionado anteriormente, de conformidade com o FORA/Social Action (2010), um produto, serviço ou processo pode ser considerado uma Inovação Social Corporativa (ISC), desde que dois aspetos, pelo menos, sejam observados, ou seja, primeiramente deve conduzir à criação de valor social e de negócio (valor económico) e, segundo, deve significar um novo modelo de negócio, produzindo algo diferente para o mercado, tanto pelo seu propósito quanto pelo seu desenvolvimento ou

posicionamento estratégico. A partir disto, a ISC, devidamente integrada às estratégias de negócio, passa a gerar novas oportunidades para a empresa, assim como para os seus consumidores. Por outro lado, a ISC poderá estar atendendo a um ou mais desafios sociais globais, na medida em que colabore para erradicar ou reduzir problemas, como desemprego, poluição ambiental, crescimento populacional global crescente, fome, doenças, pobreza e estagnação económica, falta de saneamento, falta de água potável limpa, direitos humanos, normas laborais, corrupção, analfabetismo e necessidade educacional.

## **6.2 Análise dos quatro casos ilustrativos**

### **6.2.1 Unilever: Projeto Shakti**

Tendo incorporado em sua missão e estratégia corporativas “As Necessidades de Vida Sustentáveis”, a Hindustan Unilever Ltd (HUL) tem procurado intensificar sua vantagem competitiva e a imagem da marca, através de significativo impacto social no desenvolvimento de seus produtos, aquisição de produtos e serviços a terceiros (*sourcing*) e manufatura, de forma a conduzi-la a maiores níveis de eficiência e margens de lucro. Assim, tem demonstrado que o modelo de negócio, a que denominou de **Projeto Shakti**, vem funcionando como canal de distribuição alternativo, penetrando, de forma rentável, no vasto mercado de consumidores rurais. A HUL acredita firmemente que a sua filosofia de responsabilidade corporativa, integrada aos objetivos centrais do seu negócio, está comprometida com todos os seus *stakeholders* (consumidores, empregados e a comunidade a que serve), apenas sendo possível atender a esse compromisso via crescimento sustentável. Para tanto, desenvolve a sua responsabilidade corporativa apoiada em iniciativas sustentáveis, com visão de longo prazo, e com benefícios igualmente de longo prazo, sem deixar de levar em consideração a motivação para a lucratividade. As iniciativas são dirigidas com o foco ora na marca, ora nas pessoas, ora nos processos (Attarwala, 2014, p. 57).

Portanto os mercados rurais indianos vêm se constituindo, para as empresas multinacionais, a exemplo da Unilever, em consistentes e amplas oportunidades de negócio, sendo possível gerar valor social e económico, a partir da integração da Inovação Social às estratégias centrais da empresa, como se demonstra, a seguir, com o caso centrado na HUL, subsidiária indiana da Unilever, relativo ao Projeto Shakti.

O contexto do Projeto Shakti é a economia indiana, considerada a segunda economia que mais cresce no mundo. Segundo Attarwala (2014, p. 57), a maioria da população da Índia, cerca de 70% da total, segmento este integrante da denominada “Base da Pirâmide”, concentra-se nas áreas rurais, o que faz com que o desenvolvimento rural indiano seja um aspeto chave para o país. Logo o acesso adequado ao crédito representa uma exigência básica para o emprego, crescimento económico e redução da pobreza, fatores essenciais para se alcançar o desenvolvimento económico. A HUL, operando neste segmento e compreendendo a sua importância comercial, já é considerada uma das empresas mais bem geridas na Índia. Tem lançado diversas iniciativas para atingir os consumidores rurais, introduzindo mudanças nas formulações de seus produtos e no processo de entregas. Via Projeto Shakti, tem promovido o empoderamento de mulheres das áreas rurais, dando-lhes apoio no processo de obtenção de assistência financeira. Para este autor (p. 60), emergem desta iniciativa renovadas perspectivas para a prática da responsabilidade corporativa, tais como:

- A empresa pode alcançar os consumidores pobres com a ajuda do Projeto.
- Pode tentar comercializar qualquer produto em áreas rurais, desde que já tenha desenvolvido a confiança dos consumidores.
- A maximização das vendas e da lucratividade pode ser atingida mais facilmente.
- Uma vez que os consumidores estejam também adaptando-se às mudanças, a introdução de um novo produto torna-se mais fácil.
- A clientela pode ser melhorada sem muito esforço.
- Capital social pode ser criado enquanto se serve a Base da Pirâmide.
- A reputação da empresa também é elevada.

#### 6.2.1.1 Impacto económico

O conceito de **valor compartilhado** (*shared value*), decorrente da conexão entre progresso social e económico, tem o poder, segundo Porter e Kramer (2011, p. 1), de destravar a próxima onda do crescimento global. Com esta linha de abordagem, grandes empresas têm adotado importantes iniciativas de valor compartilhado, tais como Google, IBM, Intel, Johnson e Johnson, Nestlé, Wal-Mart e a Unilever, cujo modelo de negócio (o Projeto Shakti) é também objeto de estudo desta investigação. Consideram estes autores que há três formas chave pelas quais as empresas podem gerar valor compartilhado: (1) redefinindo produtos e mercados; (2) redefinindo a produtividade na



cadeia de valor; e (3) possibilitando o desenvolvimento de *cluster* local. Afirmam que o sistema capitalista está sob cerco, levando-se em conta que tem sido visto como causa maior dos problemas sociais, ambientais e económicos. Este facto tem conduzido as empresas a novas abordagens de negócio - o que tem respondido pela geração de maior inovação e crescimento – e à larga perceção de obter prosperidade com suporte numa comunidade mais ampla.

Porter e Kramer (2011, p. 2) definem *shared value* “como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto simultaneamente promovem as condições económicas e sociais nas comunidades em que operam”, estando o conceito focado na identificação e expansão dos vínculos entre progresso social e económico.

Porter e Kramer (2011, p. 7) veem o Projeto Shakti como uma iniciativa concebida segundo a perspetiva acima, ao analisarem as práticas de distribuição da HUL, já que beneficia comunidades, não apenas por levar as mulheres ao desenvolvimento de habilidades, permitindo-lhes frequentemente duplicar sua renda doméstica, mas também por contribuir para a redução do crescimento de doenças transmissíveis via acesso acrescido aos produtos de higiene. Informam que o sistema de distribuição, conduzido por mulheres pobres empreendedoras, providas de microcrédito e treinamento pela HUL, cobrindo cerca de 100.000 vilas indianas de pouco mais de 2000 habitantes cada, distribuídas em 15 estados da Índia, já conta com mais de 45.000 empreendedoras. Em termos de receita, o Projeto já responde por 5% da renda total da Unilever na Índia, tendo expandido o alcance da empresa nas áreas rurais e construído sua marca em regiões não alcançadas pela imprensa, assim gerando-lhe maior valor económico.

Um dos primeiros desafios com que se deparou a HUL, quando da implementação do seu modelo de negócio, dizia respeito à necessidade de obter a confiança efetiva, por parte dos consumidores rurais, em seus produtos, o que poderia ajudá-la a ampliar o negócio e, paralelamente, enquadrá-lo na sua filosofia de promover bem-estar e desenvolvimento para a comunidade, não obstante as dificuldades próprias desse tipo de empreendimento, exigentes de cuidadosos planeamento e execução.

De conformidade com Krishnan (2012, p. 18), a penetração nos mercados rurais se constituía num desafio, não só pela falta de acessibilidade, mas também pela necessidade de prover educação para questões tanto pessoais quanto de higiene, até

porque os produtos da HUL eram totalmente alheios ao estilo de vida dessas comunidades rurais. Na superação desse desafio, contou com o suporte de rede de Grupos de Auto Ajuda (SHGs – *Self Help Groups*), promovidos frequentemente, pelo governo, por toda a Índia junto aos níveis mais básicos das comunidades. Assim, alavancou a força desses grupos, utilizando-a na criação e organização de eficaz força de marketing nas áreas rurais, facto que possibilitou, de forma simultânea, ajudar na geração de oportunidades de auto emprego. Um outro desafio se vinculava ao teste de aplicação dessa força de vendas direta, disponível nas comunidades, para atingir os objetivos estratégicos da empresa, dirigidos ao “atendimento das necessidades diárias das pessoas em todos os lugares”, com geração de riqueza na comunidade. Dando uma mão à população local, ao invés de donativos, a percepção da HUL foi a de que estaria atendendo a sua própria estratégia de negócio e de que estaria criando oportunidades para novos canais de distribuição para seus produtos. Ao mesmo tempo, estaria provendo uma base mais estável e próspera para a sociedade. Por outro lado, ao assegurar a disponibilidade de microcrédito para as pessoas, seria possível construir e desenvolver redes de SHGs, transformadas em distribuidores da HUL nos mercados rurais, com a consequente criação de novos empregos e melhoria dos níveis de vida, riqueza e prosperidade gerais na Índia, além de conduzir a demandas adicionais.

Para Krishnan (2012, p. 19), o Projeto Shakti, ao possibilitar a combinação certa de “objetivos de vendas” com “objetivos sociais” e, portanto, uma “iniciativa de negócio social”, tem resultado no desenvolvimento de empreendedores e no empoderamento económico e social, transformando as Shakti Ammas, nas vilas rurais, Líderes de Opinião. Pode-se afirmar, então, que o impacto da iniciativa da HUL é inquestionavelmente positivo, posto que tem beneficiado novos mercados e consumidores e, assim, os habitantes das vilas, sobretudo as mulheres, ao permitir-lhes obter liberdade económica.

Segundo Erda (2013, pp. 69-70), O modelo de negócio empreendido pela HUL, sob a denominação de Projeto Shakti, é uma iniciativa vantajosa para todos (*win-win*), contando com múltiplos atores e atendendo às expectativas dos *stakeholders*, já que representou para a empresa a penetração no mercado rural, com o alcance de pequenas vilas, frequentemente deixadas sem atendimento pelo circuito de distribuição. Com o lançamento do Projeto Shakti, foi possível à HUL mais que duplicar o número inicial de 70.000 vilas, desconsideradas pelos canais convencionais de distribuição dadas suas

condições de dispersão e precária acessibilidade. Tendo sido capaz de contornar este problema, a HUL criou canal de vendas pessoa-a-pessoa operacionalizado pelas mulheres empreendedoras (*Shakti Ammas*), permitindo-lhe alcançar o consumidor final, numa experiência única, e obtendo o efetivo endosso da marca ao nível das bases de consumidores, na região rural de Andhra Pradesh, portanto na Base da Pirâmide, fazendo com que, ainda na fase experimental, incrementos de vendas da ordem de 8 a 10% fossem observados. As *Shakti Ammas*, com vendas mensais de \$ 250 e anuais de \$ 3000, obtêm ganhos de cerca de 7%, já descontados os 3% para cobertura do principal e dos juros, melhorando sua renda *per capita* em cerca de 50 a 100%.

Kaur (2013, p. 11), demonstra a efetiva performance financeira positiva alcançada pela HLL, com apoio no **Quadro 6.1**, obtido junto à própria HUL:

**Quadro 6.1 Performance Financeira da Hindustan Unilever Limited**

(Em 10 milhões de Rúpias)					
Demonstração de Resultados	Anos				
	2004	2005	2006	2007	2008/2009 (p/15 meses)
Vendas brutas	10.888,38	11.975,53	13.035,06	14.715,10	21.649,51
Outras rendas	318,83	304,79	354,51	431,53	567,79
Juros	- 129,98	- 19,19	- 10,73	- 25,50	- 25,32
Lucro antes do imposto	1.505,32	1.604,47	1.861,68	2.146,33	3.025,12
Lucro depois do imposto	1.199,28	1.354,51	1.539,67	1.743,12	2.500,71
Fonte: HUL Corporate - website <a href="http://www.hul.co.in">www.hul.co.in</a> (adaptado de Kaur, 2013, p. 11)					

#### 6.2.1.2 Impacto social

Agregando às mulheres *Shakti* tanto dignidade quanto o sentimento de empoderamento (*empowerment*), este modelo de negócio tem contribuído fortemente para consolidar a integração da prática da Inovação Social às estratégias centrais da Unilever. Loman (2006, p. 9) considera muito útil a definição de Kabeer (2001, p. 6) para a palavra “empoderamento”: “Expansão na habilidade das pessoas para fazer opções de vida estratégicas num contexto em que esta habilidade é-lhes previamente negada”. Contudo acrescenta-lhe um complemento: “e, quando necessário, transforma essas opções em

ações desejadas e resultados”. Para o autor, as pessoas tornam-se “empoderadas” quando são capazes de fazer escolhas que não podiam realizar antes, sendo necessário buscar opções diferentes da percepção dominante na sociedade. Portanto o empoderamento está direcionado para a mudança de uma dada situação, a qual é considerada desigual e deve ser melhorada.

O Projeto Shakti obviamente atende a alguns dos desafios sociais globais, referidos acima no item 6.1.1, quando promove a independência financeira de mulheres residentes em pequenas vilas da Índia rural. Para Krishnan (2012, p. 19), com a melhoria do padrão de vida e *status* dessas mulheres, a HUL assegura a lealdade a sua marca. Pelo estabelecimento do iShakti (iniciativa de Tecnologia da Informação para atender necessidades de informações das vilas e prover acesso para as organizações) e do Shakti Vani (treinamento de mulheres para atuarem como palestrantes na divulgação, para os habitantes das vilas, de práticas básicas de saúde, tais como de higiene, prevenção de doenças e de cuidados pré e pós natais), assegurou-se o acesso à informação e à comunicação social.

#### Geração de emprego

O recrutamento e treinamento dessas mulheres (*Shakti Ammas*), integrantes de grupos de auto ajuda desenvolvidos em vilas rurais da Índia, resultam na sua transformação em empreendedoras Shakti, as quais fazem com que os produtos Hindustan Unilever sejam vendidos nas vilas mais remotas do país. Com isso, ganham as mulheres pelas atividades empreendidas, ganhando igualmente a empresa pela conquista de novos mercados na Base da Pirâmide.

Pelo Programa Empreendedor Shakti, as mulheres carentes das regiões rurais obtêm ajuda para a instalação de pequenos negócios do varejo diretamente voltados para os consumidores, o que lhes proporciona oportunidades de sustento. As mulheres são providas com habilidades nos negócios, com suporte em programas de treinamento extensivos, criando importante canal para a distribuição dos produtos Unilever num amplo mercado de consumidores de pequenos gastos, hoje em rápido crescimento. As expectativas para 2015, conforme Erda (2013, p. 70), são de que o número de empreendedoras seja ampliado para 75.000.

### Contribuição para a melhoria da saúde da população alvo

Manifestam-se os benefícios sociais do Projeto Shakti pela criação de atividade económica precisamente na Base da Pirâmide, disponibilizando acesso, para um elevado número de mulheres pobres da zona rural, a produtos que atendem a suas necessidades básicas de higiene e nutrição.

O Portal da Comunidade iShakti, iniciado em 2010 no estado de Andhra Pradesh, foi concebido para dar acesso a pessoas das regiões rurais, disponibilizando-lhes informações através de rede de “kiosks”, geridos por empreendedores, contendo computadores ligados à internet. Os conteúdos veiculados pela rede são produzidos na língua local, podendo seus usuários enviar e-mails com perguntas abordando tópicos diversos, variando de questões sobre os produtos Unilever a outras relativas a saúde e higiene, agricultura, educação, finança e emprego. Até o fim de 2010, era esperado que entrassem em operação 3000 quiosques iShakti, alcançando 9.500 vilas e atendendo a 18 milhões de pessoas.

Com a implementação do Projeto Shakti, as famílias alcançadas pelo Projeto passaram a gozar de mais dignidade, vivendo em melhores condições de saúde, higiene e de educação dos filhos, atingindo uma melhoria geral nos padrões de vida.

### Contribuição para a melhoria da educação da população alvo

O modelo de negócio vai além da geração de emprego. Na esteira do Projeto Shakti, desenvolveram-se programas como o Shakti Vani, o Shakti Empreendedor e o Portal da Comunidade iShakti. Mediante o Shakti Vani, realiza-se comunicação social, ancorada nas marcas comerciais, focada em saúde e higiene e no empoderamento das mulheres. Recrutadas como *Vanis*, as mulheres são treinadas em comunicação para atender a audiências integradas por formadores de opinião chave, dirigentes de escolas, reuniões dos Grupos de Autoajuda, assim como a outros eventos da vila. Concebem-se materiais de comunicação especialmente preparados para utilização nos encontros, com conteúdo desenvolvido para a compreensão em profundidade do contexto local. Por este programa, ocorre a melhoria da qualidade de vida rural, pela difusão da consciência de melhores práticas no campo da saúde e higiene, e pelo estudo dos hábitos de consumo das pessoas alvo.

#### 6.2.1.3 *Scaling-up*

Operando em áreas geralmente não atingidas pela propaganda televisiva, o Projeto Sakti permitiu deslocar a linha de frente do mercado para estabelecimentos locais mais remotos, dessa forma promovendo os produtos em unidades familiares localizadas em áreas bem mais afastadas. Aliás, o objetivo global a ser atingido até 2010 era o de gerar 15% das rendas pelo alcance de mais 250 milhões de consumidores do mercado rural informal, totalizando 600 milhões de consumidores, para o que seriam mobilizados 100.000 empreendedores Shakti. No momento, o Shakti foi expandido para 80.000 vilas em 15 novos estados, com 45.000 mulheres empreendedoras obtendo cada uma, mensalmente, de 700 a 1000 rúpias.

#### 6.2.1.4 Melhoria da reputação corporativa

Por outro lado, há o ganho com o desenvolvimento e reconhecimento social da marca HUL, com reflexos diretos sobre a imagem da própria Unilever, como um todo, pelos esforços aplicados na exploração de mercados rurais antes não atendidos ou mal atendidos, numa indiscutível prática de responsabilidade social não apenas por isso, mas sobretudo pelo grande impacto social gerado, amplamente visível, notadamente pela criação de oportunidades de meio de vida sustentáveis.

Atestam a melhoria da reputação da HUL os múltiplos prêmios e menções honrosas recebidos pela empresa, citando-se, por exemplo, o *Porter Prize* (em 2014, pelo *The Institute of Competitiveness, India*); No. 4 "*Most Respected Company in India*" (em 2013, pela *Business World*); No. 2 "*50 Most Admired Companies list*" (pela *Fortune India's 2013*); e *Conscious Capitalist of the Year* (pela *Forbes India Leadership Awards*).

#### 6.2.1.5 Estratégia de inovação aplicada

Para Porter e Kramer (2011, p. 1), a queda de confiança nas empresas tem levado os líderes políticos a estabelecer políticas que solapam a competitividade e exaurem o crescimento económico, desta forma aprisionando os negócios num círculo vicioso, residindo o problema, em sua maior parte, precisamente nas próprias empresas, já que se deixam ficar presas numa abordagem superada para criar valor surgida ao longo de

poucas décadas passadas. Numa visão estreita da criação de valor, permanecem otimizando performance financeira de curto prazo, enquanto descaram das necessidades mais importantes dos consumidores e ignoram as influências mais amplas, determinantes do seu sucesso a longo prazo.

Integrando a Inovação Social a suas estratégias centrais, a HUL vem demonstrando o seu acerto nesta nova prática de responsabilidade social, ao invés de permanecer grudada à tendência de ver as questões sociais na periferia dos interesses corporativos. Este caso ilustrativo, ao mostrar os efetivos benefícios sociais e económicos alcançados pela HUL, com a implementação do Projeto Shakti, comprova o princípio do *shared value* defendido por Porter & Kramer (2011), pela associação do sucesso empresarial ao progresso social.

Para Sharma, K (2013, p. 5), a HUL adotou a estratégia do oceano azul (*blue ocean strategy*) via criação de espaço de mercado alternativo para os seus produtos, com novos consumidores e competição irrelevante, reforçando as vendas existentes e a estratégia de distribuição e tendo, como desafio maior, a reorientação da mentalidade do seu pessoal de marketing. A inovação principal na estratégia de marketing diz respeito à construção de marca com o apoio da comunidade, provendo-a, em contrapartida, com oportunidades sustentáveis de subsistência.

#### 6.2.2 Procter & Gamble: PuR

O diretor do Programa *Children's Safe Drinking Water* – CSDW (Água Potável Segura para as Crianças), da Procter & Gamble (P&G), Greg Allgood, quando questionado sobre a possibilidade de mudar este programa, fazendo com que a P&G passasse a ganhar dinheiro com ele, não se mostrou frustrado com o questionamento, posto que dispunha de uma resposta fácil já pronta. Ponderava que o trabalho não-lucrativo, desenvolvido por sua equipa, estava adicionando maior valor à empresa de US\$ 80 bilhões do que um modelo lucrativo de vendas jamais o faria. E, para afirmar isso, contava com significativas informações qualitativas e quantitativas de apoio à ideia de que, em algumas situações, um modelo de negócio não lucrativo poderia fazer mais pelo resultado final do que um lucrativo. Portanto não mudaria a política do programa, apoiado no ponto de vista de que um saquinho do PuR, contendo o pó de purificação da

água, tinha o poder de salvar vidas, valendo, pois, lutar por isso no âmbito da empresa (Christensen & Seagle (2011, p. 1).

O PuR é disponibilizado em saquinho, cujos componentes do pó nele contido são previamente medidos. Mistura-se o conteúdo do saquinho com 10 litros de água, independentemente do seu estado, seja escura e turva ou aparentemente limpa, mas ainda assim contaminada. A mistura resultante é então mexida durante cinco minutos, possibilitando a sua floculação. Após isto é filtrada em outro recipiente para assegurar a remoção completa de todas as partículas, usando-se filtros de papel ou tecido de algodão. Segundo estudos epidemiológicos, o uso do PuR contribui para reduzir a incidência da diarreia em países em desenvolvimento, numa média que varia de 50 a 90%. Comparando-se o tratamento da água, mediante o uso do PuR, com outros, este apresenta vantagens, tais como: clarificação de águas mesmo pesadamente turvas; redução de contaminantes químicos, incluindo metais pesados a exemplo do arsênico e pesticidas; remoção de patógenos causadores da diarreia, incluindo vírus, vermes, parasitas, bactérias e micróbios resistentes ao cloro (Christensen & Seagle (2011, p. 3).

#### 6.2.2.1 Impacto económico

A P&G aplicou recursos da ordem de \$10 milhões no desenvolvimento do PuR, o que lhe possibilitou realizar o fornecimento de mais de 3 bilhões de litros de água potável purificada e atender a mais de 60 países desde sua introdução. Por outro lado, a marca PuR e as tecnologias de purificação da água aplicadas permitiram à P&G desenvolver uma gama de produtos cuja compra mantém o programa Água Potável Segura para Crianças.

Seagle e Christensen (2011), professores da *UNC's Kenan-Flagler Business School*, em matéria publicada pelo *Financial Times* (02/03/2011), analisam o desempenho do PuR, considerando-o um dos mais inovadores produtos da P&G. Não obstante ter sido lançado com suporte em modelo de negócio não lucrativo, seus executivos estão convencidos de que gera mais valor para a empresa do que jamais o fez um modelo tradicional lucrativo. Isto decorre, segundo os autores, dos benefícios produzidos pela crescente presença da marca nos mercados emergentes, o que tem gerado oportunidades para a abertura de novos mercados e para a sincronização com as afinidades



filantrópicas dos seus empregados e consumidores. Apesar do sucesso de marketing alcançado, em 2004 a empresa chegou mesmo a considerar o cancelamento do PuR, dado que se tornou bastante longo o tempo necessário para convencer os consumidores da importância do consumo do PuR. Envolvendo-se, porém, com as operações de ajuda às vítimas do tsunami de dezembro de 2004, ocorrido no sudeste da Ásia, quando fez doação de grande quantidade do produto ao Sri Lanka, Indonésia e às Maldivas, a P&G viveu o seu momento decisivo ao impactar a compreensão dos seus empregados para a contribuição à sociedade. É que, de um aparente insucesso comercial, o PuR se transformou em sucesso humanitário.

#### 6.2.2.2 Impacto social

Cheeseman (2014), colaboradora do *TriplePundit People Planet Profit*, já se refere ao volume de 7 bilhões de litros de água potável segura, disponibilizados pela empresa mundialmente, destacando que 88% dos casos de diarreia, em termos globais, vinculam-se ao consumo de água insegura. A doença vitima, anualmente 1,5 milhão de pessoas, na sua maioria jovens crianças. Mais de 1600 crianças morrem diariamente de doenças transmitidas pela água.

#### Geração de emprego

Ainda segundo Seagle e Christensen (2011), a P&G, ao associar doações a vendas sólidas, a preços de recuperação dos custos, a organizações internacionais de ajuda, tornou possível, por um lado, a viabilidade de mercado do PuR. Por outro, os autores destacam a atuação do produto como ferramenta indutora de recrutamento, já que mais graduados têm manifestado sua intenção de juntar-se a empresas cujos valores sociais harmonizam-se com os seus próprios.

#### Contribuição para a melhoria de saúde da população alvo

A P&G mantém, de forma não lucrativa, o Programa Água Potável Segura para Crianças (o CSDW – *Children's Safe Drinking Water Program*). O CSDW integra-se ao CGI (*Clinton Global Initiative*), cujo compromisso é o de salvar uma vida a cada uma hora até o ano de 2020. Iniciado em 2004, este programa tem ajudado a salvar, via disponibilização de água limpa, mais de 39.000 vidas.

### Contribuição para a melhoria dos níveis educacionais da população alvo

O Programa CARE Kenia, atuando como implementador de programa escolar, com o PuR sendo disponibilizado nas escolas nas estações de lavagem de mão em comunidades rurais, situadas em volta do Lago Vitória, contribuiu para que o absenteísmo escolar fosse reduzido de 26%. Allgood considera ser uma estratégia eficaz alcançar as comunidades carentes via programas escolares. O Programa CSDW, em janeiro de 2009, ultrapassou a sua meta de três anos visando a atingir um milhão de crianças, mediante os programas escolares, vindo então a alcançar 1,7 milhões de crianças (Christensen & Seagle (2011, p. 6).

#### 6.2.2.3 *Scaling-up*

A partir do lançamento do PuR, estabeleceram-se mercados sustentáveis no Paquistão, Quênia, Uganda, Haiti e na República Dominicana. Em muitos países - com inclusão de Bangladesh, Zimbábue, Sudão, Etiópia, Iraque e na região do Sudeste da Ásia que foi devastada recentemente por tsunami -, utilizou-se o PuR com sucesso no socorro a desastres. A P&G continua aplicando esforços na promoção da inserção do produto no mercado de forma viável, procurando informar-se sobre onde estabelecer modelos de franquia e estudar a forma como desenvolver um modelo de microempresa para distribuir um produto como o PuR.

#### 6.2.2.4 Melhoria da reputação corporativa

Além dos benefícios económicos, decorrentes do modelo comercial adotado, e dos benefícios indiretos derivados do modelo social, com impacto direto na imagem da marca e no nível de consciência que promove, o PuR enseja a abertura de novos mercados e oportunidades de negócios.

São indiscutíveis os efeitos positivos desta Inovação Social para a reputação corporativa, levando-se em conta suas repercussões na imprensa. Para o *The Economist* (novembro de 2012), o PuR consiste numa das mais impactantes inovações do mundo. O reconhecimento corporativo também está presente, se considerado o prêmio obtido em abril de 2012 do *US Patent and Trademark Office*, quando da realização do

*Inaugural Patents for Humanity Award*. Obviamente, a melhoria da reputação corporativa tem contribuído para a expansão dos negócios da Procter & Gamble.

#### 6.2.2.5 Estratégia de inovação aplicada

De acordo com Allgood, diretor do programa CSDW, este tem impactado o moral dos empregados e o papel de construção da reputação da P&G com *stakeholders* críticos, de forma a produzir retorno sobre o investimento que excede o benefício potencial de um bem-sucedido negócio baseado num PuR orientado para o lucro. Assim, considera que o programa está realmente proporcionando grande valor para o acionista da P&G (Christensen & Seagle (2011, p. 9).

Como estratégia de inovação, a conceção do PuR, ao gerar maior satisfação para os empregados e *stakeholders* e grande valor para o acionista da P&G, vem cumprindo na plenitude o seu papel de criar *shared value*, uma vez que todos ganham com ele, tanto o negócio quanto a sociedade.

#### 6.2.3 Grameen Danone: Shokti Doi

Conforme Rodrigues e Baker (2012, p. 127), a Grameen Danone Foods Ltd (GDFL) é uma empresa de laticínios frescos, fundada em 2007 em Bangladesh, resultando de um empreendimento conjunto (*joint venture*) entre a corporação multinacional Grupo Danone e a organização não-governamental Grameen Bank. A GDFL obtém leite de pequenos fazendeiros com o qual produz iogurte, distribuindo-o através de canais rurais e urbanos.

Ainda segundo Rodrigues e Baker (2012, p. 129), o Grupo Danone, fundado em 1919 em Barcelona, transformou-se no maior produtor mundial de laticínios frescos, empregando mais de 80.000 pessoas. Tendo há muito tempo o iogurte como produto principal, o Grupo Danone também produz água engarrafada e marcas voltadas para bebês e nutrição médica. O total de suas vendas globais, em 2009, já superava o patamar de US\$ 21 bilhões, com margem de lucro de 15%. Conversações mantidas em outubro de 2005, entre o CEO do Grupo Danone, Franck Riboud, e Muhammad Yunus, professor de economia na Universidade de Chittagong em Bangladesh, resultaram na

promoção do GDFL como mecanismo de apoio à expansão do Grupo para um novo e amplo mercado asiático, provendo-o com seus produtos nutricionais de laticínios frescos e fazendo com que o GDFL se tornasse o primeiro investimento do Grupo em Bangladesh. Os quatro objetivos básicos do GDFL (Maurel, 2009) consistiam em:

- Prover a saúde, via nutrição a preços acessíveis, para todas as crianças de Bangladesh.
- Melhorar as condições de vida dos membros mais pobres da comunidade, envolvendo-os em todos os estágios do modelo de negócio incluindo suprimento, produção, vendas, geração de emprego e melhoria das competências locais.
- Preservar os recursos não-renováveis tanto quanto possível.
- Tornar-se lucrativo para assegurar a sustentabilidade económica.

Diferenciando-se bastante das instalações industriais típicas do Grupo Danone em termos de localização, tamanho e força de trabalho, a fábrica de Bogra apresentava diversos desafios de projeto originais:

- **Produto** – manutenção, pela fábrica, dos elevados padrões de segurança alimentar do Grupo Danone na produção da marca de iogurte Shokti Doi.
- **Durabilidade** – os equipamentos tinham de ser suficientemente duráveis e confiáveis em termos de operação e manutenção em locais remotos, com limitações de acesso a peças de reposição.
- **Capacidade mais baixa** – a fábrica produziria uma fração do produto de outras fábricas do Grupo Danone, mas mantendo os mesmos padrões de qualidade.
- **Utilização diferente do trabalho** – os processos de produção deveriam ser tanto de trabalho intensivo quanto normal, o suficiente para serem realizados por força de trabalho de baixa qualificação.
- **Distribuição de vendas** – a fábrica deveria incluir um centro de distribuição de armazenamento a frio, assim como espaço para escritório regional de vendas e para o apoio administrativo.
- **Amigo do ambiente** – a fábrica de Bogra necessitava incluir equipamentos e processos para tratamento de águas residuais, reciclagem, cisterna, aquecedores solares de água e gerador de biogás.

O produto da Grameen Danone Foods Ltd, **Shokti Doi**, é utilizado no atendimento às exigências diárias de vitamina A, ferro, zinco e iodo de crianças com deficiências nutricionais.

#### 6.2.3.1 Impacto económico

Abordando o caso da GDF, Hussain, Chowdhury e Hussain (2012, pp. 256-257) classificam-no como um Negócio Social do Tipo II. Citam, então, Yunus que define “o Negócio Social como sendo uma empresa com objetivo social em que não ocorre distribuição de dividendos. A intenção não é ganhar dinheiro, mas dar solução a um problema”. Nesse tipo de empreendimento, pois, o investidor ajuda outras pessoas, sem aspirar a qualquer ganho financeiro, devendo o negócio ser auto sustentável, ou seja, deve gerar renda suficiente para cobrir seus custos. O objetivo é resolver um problema social com suporte em métodos de negócio, a exemplo da produção e vendas de produtos e serviços.

No Tipo I, do Negócio Social, o empreendimento pertence aos investidores, os quais reinvestem todos os lucros na expansão e melhoria do negócio, podendo ter de volta o investimento original ao longo de um período de tempo, mas sem poder receber qualquer lucro. Já no Tipo II (caso do GDFL), a empresa é de propriedade de pessoas pobres, seja diretamente ou mediante um consórcio dedicado a uma causa social predefinida. Portanto os lucros são automaticamente postos a serviço da causa social, como acontece no GDFL, em que as pessoas pobres são depositantes e clientes (Yunus, 2010).

Neste caso ilustrativo, dada a sua condição de negócio social, o impacto a ser considerado não é o económico, mas o social. Obviamente, a viabilidade comercial do empreendimento é importante, na medida em que deve trabalhar no ou acima do ponto de nivelamento (*break even point*), o qual só foi atingido no quarto trimestre de 2010, com expectativas de que continue a ser atingido nos anos seguintes, conforme se constata no material divulgado pela Danonecommunities/Grameen Danone Case Study, p. 176 (disponível em: [www.danonecommunities.com/.../humberg\\_2011/](http://www.danonecommunities.com/.../humberg_2011/)).

Em termos de lucratividade, a GDFL, enquanto empresa de negócio social, não renuncia à obtenção de lucros, que são reinvestidos no desenvolvimento de novos negócios. Mas há ainda a geração de benefícios intangíveis que contribuem para impactar a lucratividade da Danone, como a identificação de especialistas em nutrição detentores de conhecimentos relacionados com as necessidades dos países em desenvolvimento,

setor em que a organização era carente de experiência; a melhoria de sua reputação; e a obtenção de acesso a novos mercados potenciais.

A evolução dos números da GDFL, com a produção e venda do Shokti Doi, no triênio 2011/2013, constam do **Quadro 6.2** abaixo:

**Quadro 6.2 Evolução da Grameen Danone Ltd – Fábrica de Bogra/Bangladesh**

<b>PRODUTO: SHOKTI DOI</b>			
<b>Especificação</b>	<b>Anos</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
- Número de empregados	204	264	279
- Número de mulheres Grameen	878	579	697
- Número de fazendas envolvidas	385	442	475
- Produção (em toneladas)	1.420	1.644	1.792
- Volume de vendas (em euros)	1.128.900	1.579.000	1.827.000
- Quantidade diária de iogurtes vendidos	83.120	89.492	96.530
Fonte: Grameen Danone Foods Ltd. (disponível em 18/08/2014 em: <a href="http://www.danonecommunities.com">www.danonecommunities.com</a> )			

### 6.2.3.2 Impacto social

Segundo Ghalib, Hossain e Arun (2009, pp. 11-12), os empreendedores sociais não advogam poder a filantropia, por si só, conduzir os mercados de capital do mundo. O que desejam é chamar a atenção do pensamento capitalista “iluminado” (Prasso, 2007), enquanto empreendem tentativas na busca de soluções capazes de beneficiar todos os *stakeholders*. Afirmam os autores que a GDFL tem realizado duros esforços no sentido de alcançar seus objetivos voltados para a provisão de nutrição acessível para as crianças das comunidades locais, igualmente gerando oportunidades de emprego ao nível local. Promovendo a erradicação da pobreza mediante a criação de oportunidades para o pobre - enquanto seu principal objetivo -, a GDFL tem-se esforçado para assegurar o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas.

Com apoio na excecional *expertise* que lhe põe à disposição o Grupo Danone, a GDFL tem avançado no cumprimento da sua lógica central: produzir benefícios sociais – e, indiretamente, económicos. O principal benefício social decorrente do Shokti Doi tem

sido a melhoria da qualidade de vida dos consumidores, em virtude de sua utilidade nutricional, da geração de emprego e da expansão de oportunidades de negócio. Com o sistema de distribuição porta a porta, disponibilizaram-se empregos para 300 mulheres na zonal rural circunjacente à fábrica sediada em Bogra, a qual, após um ano de instalação, já produz diariamente 10.000 unidades do produto.

#### Geração de emprego

Um dos objetivos básicos da GDL está expresso nos seguintes termos: “Melhorar as condições de vida dos membros mais pobres da comunidade, envolvendo-os em todos os estágios do modelo de negócio incluindo suprimento, produção, vendas, geração de emprego e melhoria das competências locais”. Portanto a preocupação com a geração de empregos é muito clara, levada à prática pelo engajamento das pessoas na operacionalização das diferentes atividades do negócio, isto é, nas operações de suprimento, produção e vendas.

Conforme Rodrigues e Baker (2012, p. 131), em 2010 a GDFL, após passar por ajustes, empregava um contingente de cerca de 900 vendedoras, o qual respondia por 20% do total das vendas da empresa. O percentual restante das vendas era atendido por uma rede de pequenas lojas de cidades provinciais e por supermercados das grandes cidades.

#### Contribuição para a melhoria de saúde da população alvo

A preocupação com a saúde da população se faz presente logo no primeiro objetivo básico da GDFL, ou seja, na intenção expressa de prover a saúde das pessoas, assegurando nutrição a preços acessíveis para todas as crianças de Bangladesh.

Os principais beneficiários do Shokti Doi são as crianças inseridas na faixa etária de 5 a 12 anos. A NGO GAIN ([www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org)), parceira da GDFL, encomendou a realização de estudos à *John Hopkins University*, os quais apontam um impacto muito positivo das atividades do empreendimento conjunto no desenvolvimento físico e cognitivo das crianças beneficiárias.

#### Contribuição para a melhoria dos níveis educacionais da população alvo

Esta contribuição da GDFL manifesta-se pela aplicação de esforços visando à melhoria das competências locais.

### 6.2.3.3 *Scaling-up*

A expansão da Grameen Danone foi assegurada com a liberação de financiamento, em 2008, pelo *French Risk Mutual Fund* (Projeto [danone.communities/www.danonecommunities.com](http://danone.communities/www.danonecommunities.com)), possibilitando assim o aumento da capacidade de produção da fábrica de Bogra e a construção de uma segunda em Dhaka, capital de Bangladesh. Há estudos em curso visando ao envolvimento de parcerias na Ásia e África, em que se combinam a experiência da Danone com a de entidades locais ou com a de ONGs. O Projeto [danone.communities](http://danone.communities) preocupa-se também com a construção de ampla comunidade constituída por um novo tipo de investidores. Nela os parceiros compartilham o compromisso de vincular finanças com desenvolvimento sustentável, assim como a crença de que a prioridade dos projetos deve estar focada no seu impacto social, convencidos igualmente de que tais projetos devem ser lucrativos a fim de que seja duradouro este impacto.

A GDFL estabeleceu quatro objetivos para a expansão do negócio:

- O primeiro, com o propósito de fortalecer o sistema de distribuição, diz respeito à promoção de treinamento de vendedores condutores de riquixá (espécie de carroça puxada por homens) para atuarem conjuntamente com as mulheres Grameen, promotoras de vendas.
- Com o segundo objetivo, pretende duplicar a capacidade de armazenamento da fábrica via reforço da *cold chain* (tecnologia que disponibiliza solução de embalagem térmica para proteção da integridade dos produtos sensíveis à temperatura).
- O terceiro objetivo centra-se no lançamento do *Shokti + pocket*, consistindo na venda de bolsa de plástico de 40g, ao preço de cinco takas, que contém mistura de leite e cereais com o sabor tradicional do iogurte local, com duração de até 20 dias fora da *cold chain* e com o potencial de decuplicar as vendas.
- O quarto objetivo significa a construção, na fábrica de Bogra, de nova linha de produção, com capacidade para processar 7.000 toneladas do produto, dessa forma assegurando, juntamente como o já mencionado acima, a expansão do negócio.



#### 6.2.3.4 Melhoria da reputação corporativa

De acordo com Ghalib, Hossain e Arun (2009, p. 5), o Grupo Danone, desde a sua incorporação, construiu seu crescimento e reputação pela sua habilidade de oferecer ao consumidor produtos que combinam saúde e bem-estar (Sultan, 2006). Já o Grameen Bank, tem-se dedicado, por mais de 30 trinta anos, a trabalhar pela ascensão social e económica dos pobres e desprovidos em torno do mundo, desenvolvendo programas que vão de crédito, poupanças e seguro a atividades consultivas.

#### 6.2.3.5 Estratégia de inovação aplicada

Significando um empreendimento conjunto entre o Grupo Danone e o Grameen Bank, o GDFL integra os valores e as condições para atuar como um negócio de sucesso e atender a preocupações sociais.

Mencionando Leonhardt *et al* (2007), Ghalib, Hossain e Arun (2009, p. 6) argumentam que os contextos social, político e económico tornam especialmente difícil definir os limites precisos da economia social, motivo que levou Leonhardt *et al.* (2007) a proporem a “Bússola do Empreendimento Social”, como tentativa de localizar as empresas e as várias organizações no campo entre os setores privado e público. É o que demonstra a **Figura 6.1** abaixo, em que o eixo horizontal separa as organizações, segundo a propriedade (pública à esquerda ou privada à direita), e o vertical define as organizações com base nos seus principais propósitos, variando de objetivos sociais, acima, e comerciais abaixo. Insere-se, portanto, a GDFL no quadrante das empresas sociais, dado que se trata de empresa de propriedade privada voltada para um propósito social.

A Inovação Social, incorporada pela GDFL, explica-se plenamente pelos seus objetivos básicos, quando atua provendo a saúde das pessoas, ao disponibilizar nutrição a preços económicos para todas as crianças de Bangladesh; quando busca melhorar as condições de vida dos membros mais pobres da comunidade, ao engajá-los em todos os estágios do modelo de negócio, desde o suprimento, produção e vendas à geração de emprego e melhoria das competências locais; quando assegura a preservação dos recursos não-renováveis na medida do possível; e quando aplica esforços na obtenção da lucratividade para manter a sustentabilidade económica do negócio e, assim, garantir a

continuidade dos benefícios sociais, canalizados, sobretudo, para as crianças. Portanto o seu modelo de negócio obedece à lógica de Porter & Kramer (2011) ao criar *shared value* pela integração da Inovação Social às estratégias centrais da empresa, estabelecendo a conexão entre progresso económico e progresso social.

**Figura 6.1 Bússola do empreendimento social**

		<u>Propriedade</u>	
		Pública	Privada
Propósito Social	Objetivo básico da empresa	Administração Social	Empresas Sociais
Propósito Comercial		Empresas Públicas	Empresas industriais

Fonte: adaptado de Leonhardt *et al* (2007)

#### 6.2.4 Novartis: Arogya Parivar

A iniciativa **Arogya Parivar**, desenvolvida pela Novartis, é um empreendimento de carácter social e lucrativo, visando ao atendimento de milhões de pessoas mal atendidas, integrantes da Base da Pirâmide e que vivem na Índia rural, vem demonstrando ser um negócio sustentável, ao tempo que tem contribuído para a melhoria da saúde das

comunidades rurais. Trata-se de um modelo de negócio em que a prática da responsabilidade social alavanca o crescimento do negócio, provendo, de forma inovadora, oportunidades para a sua expansão e assegurando a oferta de educação sanitária sobre doenças e suas opções de tratamento e prevenção, com facilidades de acesso a medicamentos económicos. Com um *mix* de marketing adaptado às populações de baixa renda, a iniciativa **Arogya Parivar** constitui-se num programa baseado em quatro pilares, conhecido por “4 As”: conscientização, aceitabilidade, disponibilidade e adaptabilidade (NOVARTIS, 2013, pp. 1-2).

#### 6.2.4.1 Impacto económico

A expansão do acesso à medicina e a tratamentos, na Índia, já disponíveis no mercado, representa um dos principais desafios do setor da saúde. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS – *World Health Organization*), estima-se que 65% dos indianos se ressentem do acesso regular aos serviços básicos da medicina. Os elevados custos de logística contribuem para dissuadir muitas empresas de vender seus produtos e serviços nas comunidades remotas. Por outro lado, mesmo que esses produtos sejam disponibilizados, são considerados pelos residentes empobrecidos das comunidades rurais fora de sua capacidade financeira de aquisição (Borgonovi *et al.*, 2011, p. 15).

De acordo com Borgonovi *et al.* (2011, pp. 15-16), com o lançamento, em 2007, da iniciativa **Arogya Parivar**, a Novartis, no esforço de assegurar a continuidade de suprimento às farmácias locais, estabeleceu novas redes de distribuição, com a capacidade de atender mesmo àquelas mais longínquas localidades. Já nos primeiros tempos da iniciativa, a Novartis não demorou a perceber que o mercado indiano de baixa renda significava um negócio de elevado volume e de baixa margem, o que a levou a expandir o seu portfólio de produtos para 79 tipos diferentes, integrantes de 12 áreas terapêuticas. O ponto de nivelamento de suas operações foi atingido a partir de 2010, conseguindo duplicar no período 2007/2011 o tamanho do programa e, assim, melhorar o acesso à educação sanitária e à medicina via benefício de 42 milhões de pacientes distribuídos por 28.000 aldeias. Complementarmente, formalizou parcerias com 50.000 farmácias e clínicas, fazendo com que seus programas de saúde sanitária chegassem a 4 milhões de pessoas todo ano.

Segundo a *Business Call to Action* (2012, p. 3), em termos económicos, o modelo de negócio, ao capacitar as pessoas selecionadas para atuarem como educadores de saúde, possibilitando-lhes levar suas mensagens às comunidades e assegurar no âmbito das vilas ampla aceitação e adesão ao programa, tem contribuído para que esses educadores ganhem comissão de 10% sobre os medicamentos vendidos, cerca de 1500 rúpias mensais (USD 250). Ao longo de apenas seis anos, treinaram-se mais de 500 educadores sanitários e capacitaram-se centenas de parceiros de negócio, fornecedores e consumidores, fazendo com que o *Arogya Parivar* se tornasse uma ferramenta de saúde pública essencial nas áreas rurais, já com atuação em dez estados da Índia. A Novartis tem direcionado especial esforço para assegurar a sustentabilidade, assentada nos quatro princípios orientadores do *Arogya Parivar*, aqui antes referidos - conscientização, aceitabilidade, disponibilidade e adaptabilidade -, reconhecendo que os educadores de saúde devem provir das comunidades nas quais atuam, para efetivamente transmitir informações e desenvolver confiança

#### 6.2.4.2 Impacto social

Em termos sociais, a iniciativa *Arogya Parivar* já permitiu serem atendidas 33.000 vilas, com população total de 42 milhões de habitantes, beneficiando com treinamento técnico mais de 50.000 médicos e farmácias em zonas rurais, além de atender com educação sanitária cerca de 2,5 milhões de pacientes e, com trabalho indireto, mais de 500 pessoas. No período compreendido entre 2010 e 2012, mais de 6,3 milhões de pessoas foram beneficiadas com educação focada em onze tópicos de saúde, com mais de 350.000 recebendo atendimento médico nos campos de saúde das vilas, já mencionados no item anterior. Comprometendo-se a parceria Novartis/*Business Call to Action* com a consecução de um dos alvos do *Millennium Development Goal 8*, assegura concretamente a provisão de acesso a remédios básicos, a preços acessíveis, em países em desenvolvimento. A Novartis tem desenvolvido esforços para estabelecer o equilíbrio entre estratégias competentes de mercado, de um lado, com investimentos em sistemas de saúde, do outro, dessa forma garantindo seja reinvestida a maior parte dos ganhos em atividades sociais e comunitárias (*Business Call to Action*, 2012, p. 3).

### Geração de emprego

Após o lançamento da iniciativa na Índia, como já informado acima, criaram-se mais de 500 empregos indiretos, além da promoção do desenvolvimento de habilidades e da construção de capacitação em que se envolveram centenas de parceiros de negócio, fornecedores e consumidores (*Business Call to Action*, 2012, p. 3).

### Contribuição para a melhoria de saúde da população alvo

Para Borgonovi *et al.* (2011, p. 16), são múltiplos os benefícios sociais gerados pelo programa **Arogya Parivar**, levando-se em conta a afirmação que, a seu respeito, faz a INCANUS Public Affairs – empresa global de relações públicas e comunicações, com escritórios na Índia, Canadá e Estados Unidos:

“... empodera os habitantes das aldeias, provê emprego e melhora os cuidados rurais com a saúde. Em última análise, elevará radicalmente o bem-estar das famílias, como principal benefício para os ganhadores de renda, a partir da prevenção e tratamento de doenças crônicas.”

### Contribuição para a melhoria dos níveis educacionais da população alvo

Em termos de números referidos a 2012, os programas de educação sanitária têm contribuído para elevar os níveis de conscientização da comunidade para as doenças, informando-a sobre a importância da boa saúde. Beneficiaram-se de educação sanitária, em 2012, dois e meio milhões de habitantes (NOVARTIS, 2013, p. 2)

#### 6.2.4.3 *Scaling-up*

O esforço de expansão de soluções aplicadas aos cuidados com a saúde, direcionadas para a base da pirâmide, está sendo continuado pela Novartis, atualmente empenhada no desenvolvimento de programas similares ao *Arogya Parivar*. Esses programas estão sendo testados em países da Ásia e da África Subsaariana, evidenciando a viabilidade dessas soluções de suporte à saúde das comunidades pobres baseadas no mercado, a exemplo dos modelos, atualmente em fase de teste, que estão sendo empreendidos no

Quênia e no Vietname, com planos de levar a iniciativa à Indonésia (*Business Call to Action*, 2012, p. 4).

#### 6.2.4.4 Melhoria da reputação corporativa

À Novartis, pelo reconhecimento do êxito alcançado com o lançamento e funcionamento do modelo de negócio **Arogya Parivar**, foram-lhe atribuídos prêmios como o *Award for Social Marketing*, pela *CMO Asia Awards*; o *Best long-term rural marketing initiative*, pela *Rural Marketing Association of India*; e o *GBCHealth Business Action on Health Award*, pela *GBCHealth*.

#### 6.2.4.5 Estratégia de inovação aplicada

Prahalad (2005) comparou a distribuição de riqueza e renda a uma pirâmide, em que um pequeno número de pessoas abastadas posiciona-se no seu topo e, na sua ampla base, ficam os pobres dos países em desenvolvimento. Considera o renomado professor que, não obstante a condição de pobreza dos ocupantes da Base da Pirâmide (BOP), aí se constitui um mercado potencialmente enorme. Sem contas bancárias ou acesso aos serviços financeiros, sem telefones, faltando-lhe os cuidados básicos com a saúde, esse contingente de 3,8 milhões de pessoas assegura sua subsistência no mercado informal. Contudo considera Prahalad que os negócios podem servir aos segmentos dos mal atendidos e dos destituídos de recursos sem perder dinheiro ou mesmo obtendo lucro, já que aí reside a oportunidade potencial de atuar bem nos negócios enquanto praticam o bem (Wee e Chattopadhyay, 2014, p. 2)

O modelo de negócio **Arogya Parivar** adotou essa lógica defendida por Prahalad, na medida em que integra a Inovação Social às estratégias centrais do negócio. Os resultados obtidos – sociais e económicos, como já apontados anteriormente –, não deixam dúvidas quanto a isso.

### 6.3 Análise comparativa dos casos ilustrativos pesquisados

Utilizou-se a análise indutiva envolvendo a unificação e categorização dos fatores que responderam pelo sucesso (ou falhas) dos modelos de negócio, implementados mediante a integração da Inovação Social às estratégias centrais do negócio, visando à geração de valor social e económico (*shared value*), obedecendo às lógicas desenvolvidas sobretudo por Prahalad (2005) e Porter & Kramer (2011). Identificaram-se, com base na revisão da literatura específica, os cinco fatores fundamentais que explicam o sucesso alcançado pelos modelos de negócio:

- Benefícios económicos obtidos (impacto económico)
- Benefícios sociais gerados (impacto social)
- *Scaling-up*, ou seja, a ampliação ou intensificação das metas inicialmente estabelecidas para cada modelo de negócio
- Melhoria da reputação corporativa
- Estratégia de inovação aplicada

O método de pesquisa possibilitou fazer-se a seleção dos casos ilustrativos, em obediência a dois critérios básicos: (1) que fossem documentados em diversos bancos de dados *online*, cobrindo modelos de negócio empreendidos por empresas multinacionais, dos quais quatro foram selecionados para análise pela qualidade revelada na atenção que lhes dedicou a pesquisa académica, mediante publicações em jornais especializados e divulgações feitas pelas empresas multinacionais, entidades internacionais (a exemplo do Banco Mundial e da União Europeia) e pela imprensa em geral; e (2) que apresentassem conteúdo contextual necessário e bastante para a realização da análise dos modelos de negócio selecionados, tais como: contexto organizacional em que cada modelo de negócio foi concebido; resultados por ele alcançados; e as razões que conduziram ao seu sucesso (ou eventuais falhas).

Procede-se, portanto, à análise comparativa dos fatores comuns levantados, responsáveis diretos pelo sucesso observado na implementação e operacionalização dos quatro modelos de negócio selecionados.

### 6.3.1 Quanto ao impacto económico

Via de regra o estudo dos quatro modelos de negócio apontou, em termos gerais, para a consecução de bons resultados quanto ao impacto económico. Mas os principais benefícios para os negócios em geral demonstram-se pelo impacto social duradouro alcançado nos casos estudados; por disponibilizarem oportunidades de aprendizagem e de inovação; por motivarem a motivação e retenção dos empregados; e pelo potencial de impacto positivo na marca.

Contudo impõem-se ainda algumas considerações:

- Considerada como uma das empresas mais bem geridas da Índia – e provavelmente um das mais frequentemente citadas na literatura focada na Base da Pirâmide (BOP) –, a Hindustan Unilever Ltd (HUL), ao implementar o Projeto Shakti voltado para o mercado representado pela BOP, efetivamente gerou oportunidades de emprego para as mulheres das comunidades locais, mas também de crescimento para a empresa.

De conformidade com Porter & Kramer (2011), como já mencionado anteriormente, o Projeto já responde por 5% da renda total da Unilever na Índia, expandindo o atendimento para áreas rurais e construindo sua marca em regiões antes não cobertas pela imprensa, desta forma produzindo maior valor económico. Contudo observa Jaiswal, (2007, p. 8) que muitas iniciativas da HUL não foram pró-ativas e intencionais, mas consistiram em resposta à pressão competitiva. Exemplifica a sua afirmação com a entrada da HUL no mercado de detergente de baixo custo, quando, em meados de 1980, a empresa Nirma começou a vender este produto aos consumidores rurais a um quinto do preço comercializado pela HUL, rapidamente transformando-se, ante a negligência praticada pela concorrente, na marca com maior volume de vendas na Índia e num nome conhecido. Somente tendo decorrido um período de cinco anos é que a HUL reconheceu a sua vulnerabilidade frente à Nirma, reagindo então com o lançamento da sua própria marca de detergente de baixo custo.

- Quanto ao PuR, da Procter & Gamble, o impacto económico por ele gerado se deu por via indireta. Tratando-se de iniciativa não-lucrativa, para Allgood, diretor do programa CSDW, ao influenciar o moral dos empregados e os *stakeholders*,



ampliou-se a reputação da P&G, produzindo-se retorno sobre o investimento superior ao benefício potencial de um bem-sucedido negócio baseado no PuR e orientado para o lucro.

- Já a Grameen Danone, com o seu Shokti Doi, dada a sua condição de negócio social, dedica sua maior atenção aos aspetos sociais. Sendo desejável e efetivamente buscada, a lucratividade desempenha um papel importante, ainda que a empresa não aspire a qualquer ganho financeiro. Cabe ao negócio buscar a sua auto sustentabilidade, gerando renda suficiente para cobrir seus custos. Afinal de contas, o objetivo da empresa é dar solução a um problema social. Conforme demonstrado no **Quadro 6.2**, o volume de vendas tem sido crescente no triênio 2011/2013.
- A Novartis, ao expandir o seu portfólio de produtos para 79 tipos diferentes, integrantes de 12 áreas terapêuticas, logrou atingir o seu ponto de nivelamento a partir de 2010. No período de 2007 a 2011, o tamanho do programa foi duplicado, ampliando o acesso à educação sanitária e à medicina e beneficiando 42 milhões de pacientes, distribuídos por 28.000 aldeias.
- Portanto a Novartis e a HUL, em termos de impacto económico, destacam-se dentre os quatro casos analisados, sem deixar de cumprir, efetivamente, seus propósitos sociais. Afastam-se, obviamente, dos casos da P&G e Grameen Danone pelas características de concepção dos modelos de negócio: a primeira destas optando por um modelo não-lucrativo; e a segunda assumindo a forma de empresa social.

### 6.3.2 Quanto ao impacto social

Diferentemente do impacto económico, em que se verificaram dois casos bem posicionados – os da Hindustan Unilever Ltd (Projeto Shakti) e Novartis (Arogya Parivar) -, todos os casos denotam largamente uma ampla gama de benefícios sociais gerados. Como se depreende dos estudos de casos anteriormente apresentados, são múltiplas as contribuições sociais para os beneficiários dos diferentes modelos de negócio, consubstanciadas na criação de oportunidades de emprego; na melhoria da educação; e na melhoria educacional, sobretudo em decorrência do desenvolvimento de

programas nas comunidades rurais indianas, focados na construção de habilidades específicas.

### 6.3.3 Quanto ao *Scaling-up*

O esforço e a determinação, no sentido da ampliação dos negócios (*scaling-up*), fazem-se presentes nos quatro estudos de caso. A HUL espera chegar ao total de 600 milhões de consumidores do mercado rural informal, mediante a mobilização de 100.000 empreendedores Shakti.

Após estabelecer mercados sustentáveis para o PuR no Paquistão, Quênia, Uganda, Haiti e na República Dominicana, a Procter & Gamble está empenhada no estabelecimento de novos modelos de franquia, procurando desenvolver um modelo de microempresa com vistas à distribuição do PuR.

Já a Grameen Danone, em atuação conjunta com entidades locais e ONGs, está avançando processo de estudo quanto à possibilidade de estabelecer parcerias na Ásia e na África. A sua intenção é realizar uma combinação das experiências vivenciadas por essas entidades locais e ONGs com as da própria Danone.

No que respeita à Novartis, esta empresa procura desenvolver programas similares ao do Arogya Parivar. Tais programas estão sendo testados em países da Ásia e da África Subsaariana. Há evidências da viabilidade dessas soluções de apoio à saúde das comunidades pobres, com base em práticas de mercado. São exemplo disso os modelos empreendidos no Quênia e no Vietname, atualmente em fase de teste. Considera a Novartis a possibilidade de levar a iniciativa também à Indonésia.

### 6.3.4 Quanto à melhoria da reputação corporativa

Conclui-se da análise dos quatro casos ilustrativos que os modelos selecionados para a investigação, de forma geral, contribuíram positivamente para a substancial melhoria da reputação corporativa das empresas a que se vinculam. Tal facto fica claramente demonstrado pelos prêmios e menções honrosas concedidos por prestigiosas entidades

internacionais. Com o **Quadro 6.3** abaixo tem-se uma visão panorâmica consistente do reconhecimento dirigido a essas empresas.

**Quadro 6.3 Prêmios e menções honrosas atribuídos a empresas com modelo de negócio social**

EMPRESA	MODELO DE NEGÓCIO	PRÊMIO OUTORGADO OU MENÇÃO HONROSA	ANO	ENTIDADE OUTORGANTE
Hindustan Unilever Ltd	Projeto Shakti	Porter Prize	2014	The Institute of Competitiveness, India
		No. 4 "Most Respected Company in India"	2013	Business World
		No. 2 "50 Most Admired Companies list"	2013	Fortune India's 2013
		Conscious Capitalist of the Year	2013	Forbes India Leadership Awards
Procter & Gamble	PuR	Reconhecimento do PuR como uma das mais impactantes inovações do mundo	2012	The Economist (november)
		Quando da realização do <i>Inaugural Patents for Humanity Award</i>	2012	US Patent and Trademark Office
Grameen Danone	Shakti Doi	Vision Award 2009	2009	Vision Summit 2009
Novartis	Arogya Parivar	Award for Social Marketing		CMO Asia Awards
		Best long-term rural marketing initiative		Rural Marketing Association of India
		GBCHealth Business Action on Health Award	2013	GBCHealth
Fonte: elaboração própria				

#### 6.3.5 Quanto à estratégia de inovação aplicada

Com diferentes concepções de produtos e serviços, para os seus respectivos modelos, as empresas inovaram em termos de produzir soluções para problemas sociais. Como constatado, a Unilever através de sua subsidiária, a Hindustan Unilever Ltd, promoveu, com suporte no Projeto Shakti, o empoderamento de mulheres de áreas rurais, servindo-se de sua força de trabalho para a distribuição dos seus produtos nas mais remotas vilas indianas, para o que lhes disponibilizou acesso a serviços financeiros. Mediante a prática da responsabilidade corporativa, tornou possível mais facilmente maximizar suas vendas e a consequente lucratividade.

A Procter & Gamble, com o produto inovador PuR, cuja comercialização se processa segundo um modelo de negócio não-lucrativo, tem contribuído para a redução da

incidência da diarreia em países em desenvolvimento, numa média que varia de 50 a 90%, pelo que afirmou o *The Economist* (novembro de 2012) ser o PuR uma das mais impactantes inovações do mundo. O seu fator de sucesso mais preponderante consiste precisamente na considerável melhoria da reputação corporativa da P&G, responsável pela alavancagem do crescimento dos seus negócios em âmbito mundial.

O iogurte fortalecido com sais minerais, o Shokti Doi da Grameen Danone, vem contribuindo para a saúde, já que disponibiliza a nutrição para todas as crianças de Bangladesh a preços acessíveis. Por outro lado, possibilita a redução da pobreza na medida em que cria condições para a melhoria das condições de vida dos membros mais pobres da comunidade, pelo seu envolvimento em todos os estágios do modelo de negócio, tais como suprimento, produção, vendas, geração de emprego e melhoria das competências locais.

A Novartis, ao desenvolver e lançar em 2007 a iniciativa **Arogya Parivar** (significando “família saudável” em Hindi), inovou com um modelo de negócio cuja prática de responsabilidade social permite alavancar o crescimento do negócio. Ao prover a oferta de educação sanitária sobre doenças e suas opções de tratamento e prevenção, com facilidades de acesso a medicamentos económicos, a Novartis vem contribuindo, de forma efetiva, para melhorar as condições de saúde de comunidades rurais. Percebendo o enorme potencial do mercado indiano de baixa renda, já ampliou o seu portfólio de produtos para 79 tipos diferentes, distribuídos por 12 área terapêuticas.

#### **6.4 Discussão dos resultados**

É hoje absolutamente inquestionável a afirmação de que os problemas sociais e ambientais ameaçam a estabilidade do mundo desenvolvido. Dentre estes problemas sobressaem-se a fome, o desemprego e as deficiências nos cuidados com a saúde, sem nenhum esquecimento de questões tão prementes quanto às vinculadas às carências educacionais e habitacionais, assim como à violência e à falta de segurança pública. Esta investigação centrou sua atenção em quatro modelos inovadores de negócio em que integram a Inovação Social às estratégias centrais da empresa, assim gerando valor social e económico, nos termos defendidos por Prahalad (2005), com a produção de riqueza pela exploração de oportunidades económicas existentes potencialmente na

Base da Pirâmide, e por Porter e Kramer (2011), na sua lógica de criação do *shared value*. A investigação constatou a forma como empresas multinacionais, pelos seus modelos de negócio ditos sociais, vêm dando solução a desafios sociais sem necessariamente dispensar a lucratividade. Na visão de muitos CEOs de empresas globais, a exemplo de Patrick Cescau (2007) da Unilever, o futuro corporativo reside na compreensão e prática desses modelos de negócio. Portanto já não há como ignorar essa tendência nos negócios. Reforçam esta constatação as evidências colhidas na revisão da literatura focada na Inovação Social, assim como a análise bibliométrica, contida neste trabalho de tese, sobre a evolução da literatura em que se aborda a Responsabilidade Social Corporativa, mostrando a sua clara tendência em direção à Inovação Social Corporativa. Este é também o posicionamento de destacados académicos, profissionais e entidades e organizações internacionais, como o Banco Mundial, a União Europeia, o Grupo de Consultoria de Boston (BCG – *The Boston Consulting Group*), FSG (firma consultora global sem fins lucrativos, especializada em estratégia), a BLIHR (*Business Leaders Initiative on Human Rights*) e NESTA (entidade britânica dedicada a atividades que vão da inovação governamental, saúde e envelhecimento populacional, investimentos de impacto, novos modelos para o crescimento económico inclusivo a oportunidades para jovens, dentre outras), assim como SiG, Volans e KPMG, já mencionadas no Capítulo I.

Segundo o *World Bank Institute* (2008, p.4), em relatório especial elaborado sobre as relações entre negócio e pobreza, com considerações sobre a abertura de mercados aos pobres, para o melhor engajamento dos pobres os negócios devem compreender seus valores, aspirações e as contribuições que podem dar para a criação de valor para si e para os outros, afirmando que apenas esforços limitados têm sido feito no sentido de mudar os pressupostos dos líderes de negócio, às vezes profundamente arraigados, em relação aos pobres. Tais pressupostos são causados, em parte, por uma ampla discriminação de carácter cultural e socioeconómico e por uma falta de interação direta. Esta postura dos líderes de negócio, aqui apontada pelo *World Bank Institute*, provavelmente explica o tradicional distanciamento das empresas multinacionais das potenciais oportunidades de negócio apresentadas pela Base da Pirâmide, na linha de pensamento de Prahalad (2005), contudo raramente aproveitadas pelos negócios. Evidentemente, esse estado de coisas está em processo de mudança. Os estudos de casos, apresentados neste trabalho de tese, ilustram uma nova realidade.

Villis, Yunus, Strack e Bruysten (2013, p. 3), em trabalho desenvolvido para o BCG - *The Boston Consulting Group*, ponderam que novas abordagens – tais como investimento de impacto, cadeias de valor híbridas e *shared value* (valor compartilhado) – estão surgindo na interseção dos setores social e de negócio, visando a uma combinação do que há de melhor nos dois mundos. Exemplificam o facto fazendo uso de estatísticas observadas apenas no ano de 2011, quando 60 fundos de investimento de impacto foram criados, levantando o capital total combinado de aproximadamente US\$ 40 bilhões, destinado à realização de investimentos sociais. Informam os autores do trabalho que, nos Estados Unidos, cerca de 2,8 % dos trabalhadores já estão envolvidos em empresas sociais híbridas. No que concerne à União Europeia, a estimativa é de que 25% das novas empresas surgidas na Europa podem ser consideradas empresas sociais. Portanto, com base nestes números, pode-se afirmar que a preocupação em participar do esforço de dar soluções aos magnos problemas sociais que afetam a humanidade, assume na atualidade carácter irreversível.

Multiplicam-se em todo o mundo as empresas sociais resultantes de empreendimentos conjuntos (*joint ventures*) formalizados com multinacionais, a exemplo da Unilever (com o Projeto Shakti) e da Danone (com a Grameen Danone) que, tendo ultrapassado o estágio de aprendizagem, já alcançaram impacto social, escala significativa e auto suficiência financeira. Empreendimentos sociais, diferentemente concebidos, como o PuR, da Procter & Gamble, e o Shokti Doi, da Grameen Danone, ainda que não busquem lucratividade, vem cumprindo plenamente seus propósitos sociais.

Fundada em 2008, a Volans é uma empresa de consultoria (*think-tank*) que disponibiliza, como tal, aconselhamento e ideias sobre questões políticas, sociais e económicas. Procura ampliar o pensamento dos seus clientes, parceiros e, de forma especial, de lideranças em direção ao avanço radical (*breakthrough*) do sistema, estimulando-os a irem além das mudanças incrementais, mediante o atendimento de desafios sistêmicos em escala. A Volans (2013, pp. 7-8), no seu Manifesto *Extreme is the New Normal* (O Extremo é o Novo Padrão), expressão extraída da revista *New Scientist*, de 18 de janeiro de 2013, afirma que um espectro está assustando a economia global – o espectro do colapso económico, social e ambiental -, lembrando que estas mesmas palavras fazem ecoar as do Manifesto Comunista de 1848. Argumenta que, numa época em que se incorre numa dívida cada vez maior, incluindo-se o débito ambiental imposto às futuras gerações, é chegado o tempo de promover-se uma colossal

desalavancagem das economias. A mudança climática, as crises de recursos e o crescimento populacional apontam na direção de que a vida, neste século, será crescentemente turbulenta, passando o “extremo a ser o novo padrão”. Afirmam a *Volans*, no seu Manifesto, que a falta de tecnologia já não é o problema crítico, com base em pesquisas recentes, mas que as barreiras chave à mudança do sistema vão desde o *lobbying* praticado por aqueles apegados à velha ordem, a ignorância - por vezes intencional -, à complexidade das questões e responsabilidades, à incerteza do que tal complexidade pode induzir e à generalizada falta de vontade política, a qual, porém, não poderá deter a mudança do sistema.

Dentre as onze barreiras chave à mudança do sistema, apontadas em pesquisa realizada em 2012 e envolvendo 1660 especialistas de 117 países (Volans, 2013, p. 9), as cinco mais destacadas, segundo os percentuais das respostas, são: falta de vontade política (68%); interesses escusos nas abordagens atuais (46%); complexidade das questões, soluções e responsabilidades (40%); falha dos mercados em reconhecer os riscos futuros (37%); e incentivos financeiros mal direcionados (28%). O desafio consiste, pois, em promover a mudança nas organizações, levando-as a evoluir das táticas de mudança tratadas de forma costumeira para as estratégias de avanço radical.

É da aplicação dessas estratégias de avanço radical que dependem as soluções para os problemas sociais e ambientais. Consequentemente, a Inovação Social, ao ser aplicada como estratégia central de negócio, avança nesta direção. Porter e Kramer (2006, p. 5) afirmam que as corporações de sucesso necessitam de uma sociedade saudável, em que as condições de educação, cuidados com a saúde e de oportunidades iguais são fundamentais para uma força de trabalho produtiva. Acrescentam que produtos seguros e condições de trabalho tanto atraem os clientes como reduzem os custos com acidentes. Da mesma forma, a utilização eficiente de terra, água, energia e de outros recursos naturais torna os negócios mais produtivos. Acentuam os autores que o bom governo, o estado de direito e os direitos de propriedade são essenciais para a eficiência e a inovação. Estas considerações dos autores mencionados vêm ao encontro das preocupações da Grameen Danone, quando estabeleceu seus objetivos básicos, de que constavam a melhoria das condições de vida dos membros mais pobres da comunidade, pelo seu envolvimento em todos os estágios do modelo de negócio, tais como suprimento, produção, vendas, geração de emprego e melhoria das competências locais; e a preservação dos recursos não-renováveis tanto quanto possível.

Num outro trabalho mais recente, Porter e Kramer (2011, p. 4), referindo-se às enormes necessidades da sociedade – tais como de saúde, melhor habitação, melhor nutrição, ajudas aos idosos, maior segurança financeira e de menos danos ambientais -, comprovadamente as considera como as maiores necessidades da economia global. Julgam que, no âmbito dos negócios, levou-se muitas décadas a analisar e fabricar demanda, deixando de lado a mais importante das demandas: a de questionar se seriam seus produtos bons para os clientes. Observam os autores que, nas economias avançadas, a demanda por produtos e serviços que atendam às necessidades sociais, cresce rapidamente, citando como exemplo as empresas produtoras de alimentos que, tradicionalmente focadas em gosto e quantidade e voltadas para um consumo cada vez maior, hoje estão reconsiderando essa postura e dirigindo o seu foco para a necessidade essencial de atender a uma melhor nutrição dos consumidores.

Na linha de pensamento dos estudiosos da temática da Inovação Social aplicada aos negócios (Inovação Social Corporativa) - com destaque para Kanter (2009), Prahalad (2005), Yunus (2010), Porter & Kramer (2011), Saul (2011) e Ellis (2010) -, os quatro estudos de casos configuram a viabilidade das oportunidades de negócio na Base da Pirâmide, não obstante a persistência de um certo nível de descrença neste tipo de investimento.

Prahalad (2010, p. 8) faz referência a esse ceticismo, hoje já superado. Considera que as evidências acumuladas ao longo dos anos dão suporte à prática de investimentos sociais viáveis na Base da Pirâmide. A título de exemplo, evidencia o crescimento do mercado de telefone celular, para o que se fazia previsão segundo a qual, em 2011, já existiriam em uso mais de 4 bilhões de unidades, atribuindo-se aos mercados na Base da Pirâmide maior participação nesse crescimento. Evidencia ainda não existir um só país – seja na África Subsaariana, China, Sudeste da Ásia e Índia ou na América latina e Leste Europeu - onde os pobres não tenham tido acesso ao telefone celular. Somente a Índia, em janeiro de 2009, acrescentou aproximadamente 11 milhões de novos assinantes. O autor põe em relevo o facto de que muitas empresas bem-sucedidas emergiram desta oportunidade de negócio. Certamente muitas outras oportunidades de negócio estarão surgindo, apoiadas nas potencialidades da Base da Pirâmide, em todo o mundo, criando *shared value* na medida em que produzirão benefícios sociais e económicos, assim contribuindo para aliviar a carga da pobreza e para o crescimento dos negócios.



## 6.4 Conclusões

O **Quadro 6.4**, fornecido mais à frente, sintetiza os resultados da análise comparativa dos quatro casos ilustrativos, evidenciando os principais resultados obtidos pelas empresas com a implementação dos respectivos modelos de negócio.

A constatação a que se chega, após o desenvolvimento da investigação, diz respeito precisamente à similaridade dos resultados produzidos pela implementação dos diversos modelos de negócio, considerados à luz das estratégias de Inovação Social defendidas por Prahalad (2005) e Porter & Kramer (2006) e pela conceção do negócio social de Yunus (2010), além de tantos suportes teóricos constantes de trabalhos desenvolvidos por outros pesquisadores da temática da Inovação Social, evidenciando-se Kanter (2009), Saul (2011) e Ellis (2010).

Comparando-se, no **Quadro 6.4** os resultados produzidos pelos quatro modelos de negócio, salta à vista a sua similaridade, facto que efetivamente aponta para o aumento da sustentabilidade financeira obtida mediante a aplicação de princípios de negócio aos problemas sociais. A propósito, consideram Villis, Yunus, Strack e Bruysten (2013, p. 5) que muitos dos prementes problemas sociais, tão arraigados e espalhados pelo mundo, não encontrarão solução apenas através das ações governamentais e das organizações do setor social. Para tanto, impõe-se conjugação de esforços envolvendo abordagens tanto do setor público quanto do privado. Neste sentido, referem-se os autores à emergência de novos modelos, desde os não-lucrativos àqueles simplesmente lucrativos, estabelecendo-se uma ligação entre os dois setores.

**Quadro 6.4 Resultados relativos aos modelos de negócio, identificados pelo desenvolvimento da investigação**

FATORES	CASOS ILUSTRATIVOS			
CONSIDERADOS	PROJETO SHAKTI/HINDUSTAN UNILEVER	PUR/PROCTER & GAMBLE	SHOKTI DOI/GRAMEEN DANONE	AROGYA PARIVAR/NOVARTIS
<b>BENEFÍCIOS ECONÓMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto nos processos de geração de emprego e renda.</li> <li>- Desenvolvimento de aptidões empreendedoras (Shakti Ammas).</li> <li>- Qualificação de mão-de-obra feminina.</li> <li>- Impacto na dinâmica da economia local.</li> <li>- Sustentabilidade ambiental na produção e consumo nas vilas rurais indianas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesmo tendo sido concebido como um modelo não-lucrativo, a marca PuR, com as suas tecnologias de purificação da água, tem permitido manter uma gama de produtos cujas vendas garantem o funcionamento do Programa Água Potável Segura para Crianças (CSDW), gerando, pela reputação corporativa ampliada, maior valor de negócio para a P&amp;G.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sendo um negócio social, a preocupação central é com a geração de benefícios sociais.</li> <li>- Geração de equilíbrio financeiro para manter em funcionamento o modelo de negócio.</li> <li>- Geração de emprego e renda para as pessoas pobres das comunidades alvo do modelo de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto nos processos de geração de emprego e renda</li> <li>- Treinamento para capacitação de educadores de saúde, também vendedores dos produtos Novartis.</li> <li>- Impacto na dinâmica da economia local</li> <li>- Formalização de parcerias com 50.000 farmácias e clínicas.</li> <li>- Expansão do portfólio de produtos, alcançando 79 tipos diferentes de produtos.</li> </ul>
<b>BENEFÍCIOS SOCIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de emprego na zona rural</li> <li>- Melhoria na qualidade do emprego</li> <li>- Empoderamento de mulheres rurais</li> <li>- Promoção da igualdade de gênero</li> <li>- melhoria das instalações e equipamentos coletivos</li> <li>- Melhoria da saúde e bem-estar das comunidades rurais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção de 7 bilhões de água potável segura, cujo consumo tem ajudado no combate à diarreia, doença que vitima anualmente 1,5 milhão de pessoas, sobretudo crianças.</li> <li>- Disponibilidade de estações de lavagem de mãos em comunidades rurais, via o Programa Care Kenia, beneficiando crianças das escolas da região.</li> <li>- Melhoria dos níveis de saúde das populações alcançadas pelo PuR.</li> <li>- Indução ao recrutamento de graduados atraídos por empresas que cultivam valores sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutrição das crianças na faixa etária de 5 a 12 anos.</li> <li>- Desenvolvimento físico e cognitivo das crianças beneficiárias de uma melhor nutrição</li> <li>- Disponibilidade de oportunidades de emprego para as pessoas, assegurando-lhes melhores condições de bem-estar e desenvolvimento pessoal.</li> <li>- Desenvolvimento e melhoria de competências locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da oferta de empregos.</li> <li>- Oferta de educação sanitária, beneficiando, no período de 2010/2012, 6,3 milhões de pessoas com educação sobre onze tópicos de saúde, com mais de 350.000 pessoas recebendo atendimento médico na zona rural.</li> <li>- Reinvestimento da maior parte dos lucros em atividades sociais e comunitárias.</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades e construção de capacitação dirigidos a centenas de parceiros, fornecedores e consumidores.</li> <li>- Empoderamento dos habitantes rurais</li> <li>- Prevenção e tratamento de doenças crónicas</li> </ul>
<b>SCALING-UP</b>	A replicação e expansão do modelo de negócio, estendendo-o a outros estados. Na atualidade, foi expandido para 80.000 vilas em 15 novos estados.	- Buscando a replicação e expansão do modelo de negócio, a P&G está empenhada no desenvolvimento de modelo de franquia visando à implementação de microempresas dedicadas à distribuição do PuR.	A GDL estabeleceu quatro objetivos de expansão do negócio, visando a: fortalecer o sistema de distribuição; duplicar a capacidade de armazenamento da fábrica; lançamento do produto <i>shokti + pocket</i> ; e ampliação da fábrica de Bogra, dotando-a de uma nova linha de produção.	A Novartis realiza, atualmente, testes de modelos de negócios similares ao <i>Arogya Parivar</i> em países da Ásia e da África Subsaariana, ao tempo em que empreende outros no Quênia e no Vietname e planeja estendê-los à Indonésia.
<b>MELHORIA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA</b>	- Reconhecimento das contribuições do modelo de negócio para a melhoria social e para o crescimento do negócio, com atribuição de diversas menções honrosas e do prêmio <i>Porter Prize</i> pelo <i>The Institute of Competitiveness, India</i> .	- Considerado pelo <i>The Economist</i> (novembro de 2012) uma das mais impactantes inovações do mundo, o PuR tem contribuído para a expansão dos negócios da P&G.	- Com a outorga do prêmio <i>Vision Award 2009</i> , pelo <i>Vision Summit 2009</i> , realizado em Berlim, a GDL ganhou visibilidade e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, com repercussões positivas para sua reputação corporativa.	Como os demais modelos de negócio, o <i>Arogya Parivar</i> tem recebido prêmios diversos, a exemplo do prestigioso <i>GBCHealth Business Action on Health Award</i> , concedido pelo <i>GBCHealth</i> , assim ampliando a reputação da Novartis.
<b>ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO</b>	A estratégia de inovação, utilizada no modelo de negócio, está em sintonia com as lógicas das estratégias concebidas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prahalad (2005): <i>Bottom of the Pyramid</i></li> <li>- Porter &amp; Kramer (2005): <i>Blue Ocean</i></li> <li>- Porter &amp; Kramer (2006): <i>Shared Value</i></li> </ul>	O modelo de negócio, ao gerar benefícios económicos indiretos para a P&G e amplos benefícios sociais, alinha-se com as estratégias de Prahalad (2005), <i>Bottom of the Pyramid</i> , e de Porter & Kramer (2006), <i>Shared Value</i> .	Produzindo benefícios económicos indiretos para a GDL e largos benefícios sociais para as comunidades pobres de Bangladesh, enquadra-se o modelo de negócio nas estratégias de Prahalad (2005), <i>Bottom of the Pyramid</i> , e de Porter & Kramer (2006), <i>Shared Value</i> .	Quanto à estratégia de inovação aplicada, segue este modelo o exemplo dos demais, inspirando-se em Prahalad (2005) e Porter & Kramer (2006).

Fonte: elaboração própria.

Ao contribuírem com abordagens inovadoras, direcionadas para a solução dos problemas sociais, os modelos de negócio analisados conduzem às seguintes conclusões essenciais:

- Os modelos de negócio têm produzido resultados que vão além dos investimentos inicialmente realizados.
- Contribuíram para o empoderamento de pessoas pobres, transformando-as em consumidores.
- Disponibilizam, pelos resultados gerados, mecanismos de avaliação dos níveis de responsabilização dos negócios perante a sociedade.
- Pelo aumento de eficiência nos negócios, têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova mentalidade nos negócios, segundo a qual a preocupação com o social compensa.
- Têm respondido pela melhoria da reputação corporativa, na medida em que melhoraram a motivação e retenção dos empregados; alcançaram maior apoio dos *stakeholders* em geral; e ganharam maior respeito e reconhecimento dos consumidores e da sociedade, como um todo.
- São exemplos concretos de oportunidades para a aprendizagem e para o incremento de inovações sociais.

Com o propósito central de investigar a Inovação Social Corporativa (ISC), resultante da evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para uma situação mais consentânea com a realidade da prática dos negócios, mais centrada obviamente na obtenção de lucratividade, ao longo deste trabalho de tese várias etapas foram cumpridas. Apenas a título de promover-se um melhor suporte para as conclusões acima apresentadas, faz-se uma revisão sucinta do conteúdo dessas etapas.

Na primeira etapa, realizou-se ampla revisão de literatura em que se abordou a evolução histórica da inovação focada nas principais contribuições da literatura especializada para o desenvolvimento do tema. Foram estudados seus aspectos gerais quanto a conceitos, fatores influentes, tipologias, modelos e principais características, mas também abordadas questões relativas à difusão, dinâmica e futuro da inovação. Como preocupação maior da investigação, atenção especial foi dada, nessa revisão de

literatura, à Inovação Social, em termos gerais, e à Inovação Social Corporativa, de forma especial, por constituir-se no propósito mais específico da tese.

De seguida tratou-se, dentre outros aspetos, de dois marcos teóricos fundamentais de suporte à questão central da tese. No primeiro, estudou-se a evolução da RSC em direção à ISC, com apoio em análise bibliométrica, e, no segundo, abordaram-se algumas relações básicas que contribuem para impactar, a partir de práticas da RSC/ISC no âmbito das empresas, o desempenho organizacional das organizações. Mais à frente, apresentou-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da investigação aplicada a quatro casos ilustrativos respeitantes a modelos de negócio de iniciativa de quatro empresas multinacionais bem conhecidas, em que a Inovação Social foi concretamente utilizada como estratégia de negócio.

Os estudos desenvolvidos em apoio a esta investigação, somados às diversas e importantes contribuições dos pesquisadores e profissionais dedicados à temática da Responsabilidade Social Corporativa, em geral, e da Inovação Social Corporativa, em particular, possibilitam extrair algumas evidências e conclusões não menos importantes do que as produzidas nas conclusões finais.

Apresentam-se, a título mais informativo, essas conclusões e evidências complementares, indicadores óbvios da premente necessidade de dar-se maior amplitude às iniciativas empresariais, no sentido da implementação de inovações sociais no âmbito dos negócios, assim colaborando para a solução dos prementes desafios sociais e ambientais da atualidade:

- A Inovação Social Corporativa (ISC) emerge, efetivamente, como um novo comportamento e uma nova forma de pensar para as empresas, consideradas suas reais possibilidades de transformar questões sociais e ambientais em oportunidades de negócio. Verifica-se haver em curso o desenvolvimento de uma nova cultura voltada para a ISC, apoiada em competências centrais necessárias a sua implementação, como as apontadas - e constantes desta tese - por Saul (2011). Fisk (2010) observa que, num cenário de rápidas mudanças, a condução e gestão de negócios para o alcance de crescimento rentável, fazendo-se a “coisa certa” frente ao aumento dos níveis de conscientização da sociedade, exige “novos raciocínios,

novos comportamentos e novos equilíbrios”. A crise económica recente, fragilizando duramente a economia mundial, está impondo novas relações com a sociedade, sobretudo ao nível social, em decorrência de problemas como a pobreza e os impactos ambientais.

- A amplitude dos desafios sociais, em nível global, vem exigindo uma maior participação do sector privado, ao qual cabe papel crítico na busca de soluções que lhes atenuem os efeitos. Para Prahalad (2010), autor do livro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, o sector privado apresenta possibilidades concretas de condução de negócios lucrativos operando junto a um contingente de cinco bilhões de pessoas (o mercado BoP), a que chama de “mercado invisível e não servido”. Mantém mesmo uma postura otimista ao acreditar que as condições de criação de mudança significativa e sustentável estão surgindo rapidamente, dado o ganho de credibilidade alcançado pelo sector com a implementação de iniciativas de negócio direcionadas para os consumidores mais pobres do mundo. Como exemplo dessas iniciativas bem-sucedidas, podem ser citados os quatro estudos de caso apresentados nesta tese: Projeto Sakti, da Unilever; o PuR, da Procter & Gamble; o Skhokti Doi, da Grameen Danone; e a iniciativa *Arogya Parivar*, da Novartis. São todos eles modelos de negócio em que a Inovação Social foi utilizada como estratégia de negócio.
- Cescau (2007) é incisivo: a agenda da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa, fundamental para a estratégia de negócio, constituir-se-á crescentemente em impulsor crítico do crescimento a partir de três premissas básicas: desenvolvimento económico, Inovação Social e sustentabilidade. Para Ellis (2011), o mundo dos negócios “é um mundo em desordem, com mega crises globais”, abrangendo ameaças de segurança, aquecimento global, redução dos recursos naturais, escassez de alimentos e alargamento do fosso entre ricos e pobres. A autora considera que foram alteradas, neste século, as regras de “como permanecer no negócio”, pelo que é esperado, por parte das empresas e dos governos, maior envolvimento no trato das questões sociais.
- De acordo com Faivre-Tavignot (2014), a ambição de mudar o mundo tem estado no centro dos esforços empreendedores mais inovadores. Mas, para que uma empresa estabelecida possa promover essa ambição, é também determinante que seja capaz de reinventar-se, razão pela qual considera ser hoje o negócio social “uma nova fronteira”. Questiona, então, se será possível para as grandes empresas,

impulsionadas pelas inovações ambientais e sociais, construir uma “nova economia mais sustentável e inclusiva”. Tendo sido considerada uma das piores crises das últimas décadas, a recente crise financeira e económica, que continua produzindo elevados níveis de desemprego na Europa, vem induzindo seus governos a promoverem a Inovação Social na Europa. O presidente da Comissão Europeia, em 2009, José Manuel Barroso, fez pronunciamento nessa direção, assim se expressando:

“Creio que na atual desordem económica, em que a crise financeira já teve sérias consequências sobre o emprego e os orçamentos públicos, temos que mobilizar todas nossas forças para suavizar os impactos negativos sobre as populações mais vulneráveis. A Inovação Social não é uma panaceia, mas se encorajada e valorizada, pode trazer soluções imediatas para as prementes questões sociais com que se confrontam os cidadãos.” (Presidente José Manuel Barroso, em 31 de março de 2009, in Hubert *et al.*, 2010, p. 11)

Nessa linha de pensamento do Presidente Barroso, por sinal bastante convincente para os dias atuais, os casos de Inovação Social, aqui estudados, revelam-se claramente harmonizados com a necessidade de suavizar “os impactos negativos sobre as populações mais vulneráveis”.

- Com base em duas análises bibliométricas, integrantes desta tese, foi possível verificar que a RSC vem apresentando vínculos cada vez mais fortes com temas, tais como performance organizacional, ética nos negócios, *stakeholders*, cidadania e sustentabilidade, o que evidencia um maior interesse da comunidade científica nestes temas, na perspectiva da evolução da RSC para a ISC. Ao cunhar a expressão “Inovação Social Corporativa”, Kanter (1999) - académica integrante da *Harvard Business School* - expressava sua convicção de que as empresas deveriam transformar em oportunidades de negócio as questões sociais, usando-as como “laboratórios de aprendizagem”. O propósito nisso explícito seria o de detetar necessidades não atendidas, desenvolvendo, a partir dessa constatação, soluções conducentes à geração de novos negócios. Assim, as empresas, mediante a prática da ISC, poderiam promover a integração da sua missão corporativa - mais preocupada em assegurar a lucratividade – com a sua missão social, dirigida ao

atendimento de uma ou mais causas sociais presentes nas comunidades em que atuassem.

- Ellis (2011) menciona o Manifesto para o Negócio Global de Amanhã, uma iniciativa do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que contem a declaração: “Acreditamos que as empresas globais líderes de 2020 serão aquelas que proverão bens e serviços e alcançarão novos consumidores por meios que atendam aos desafios principais do mundo, incluindo pobreza, mudança climática, exaustão de recursos, globalização e mudanças demográficas”. Uma vez mais se constata que as multinacionais, promotoras das inovações sociais enfocadas nesta tese, posicionam-se na vanguarda do esforço de promoção de alívio para a pobreza – um dos maiores desafios sociais com que se defronta a humanidade na atualidade -, em sintonia, portanto, com a visão concebida pelo WBCSD.
- A literatura especializada tem procurado melhor compreender as relações entre as práticas de RSC conduzidas pelas empresas, a satisfação do consumidor e o comprometimento dos empregados, assim como o seu impacto na performance organizacional. É crescente o número de acadêmicos que se dedicam a pesquisas neste sentido. Segundo pesquisa realizada pela McKinsey (2007), os CEOs de empresas signatárias do *UN Global Compact* (Pacto Global das Nações Unidas) acreditam que os consumidores, ante um maior envolvimento das empresas nas práticas de RSC, responderiam melhor a suas expectativas sociais nos próximos cinco anos. Já Ali *et al.* (2010) afirmam haver efeitos positivos do comprometimento dos empregados sobre a performance organizacional. O uso da RSC como ferramenta estratégica, por empresas de destaque, tem decorrido do desenvolvimento de relações sólidas com os empregados. Stawiski *et al.* (2010) acreditam que, quanto mais influenciados pelas ações de RSC, mais elevado será o comprometimento dos empregados e, em decorrência, maior a sua produtividade. Para Aguilera *et al.* (2007), os empregados avaliam os esforços da empresa para com a RSC, atentos aos seus atos socialmente responsáveis ou irresponsáveis pelas consequências que lhes podem ser acarretadas. De acordo com Belaid Rettab *et al.* (2008), as pesquisas em geral têm evidenciado que a prática da RSC nas empresas tende a impactar positivamente o comprometimento dos empregados. Os mesmos autores, com suporte em pesquisa realizada em 280 empresas de Dubai, demonstram ser positiva a relação entre a RSC e a performance organizacional, avaliada a partir de três indicadores: performance financeira, comprometimento dos

empregados e reputação corporativa. Conforme estudos conduzidos por Margolis e Walsh (2001), constatou-se ser positiva a relação entre a RSC e a performance financeira em 55% de 160 estudos desenvolvidos.

- Há cinco forças, segundo Bisgaard (2009), que impulsionam a Inovação Social Corporativa: consciência crescente dentro das empresas; consciência crescente dos consumidores; escassez dos recursos naturais levando à criação de incentivos para a produção de energia alternativa; tecnologia atual possibilitando novas soluções; e novos mercados em países em desenvolvimento. O autor ressalta que as empresas devem inovar para assegurar sua posição na vanguarda dos negócios, afirmando ser uma nova fonte de inovação o “fazer o bem”, pelo que se abre uma nova era: a da Inovação Social Corporativa.

Em suma, as evidências colhidas pela presente investigação apontam para a constatação de que a Inovação Social corporativa veio para ficar, sobretudo se considerados os tempos turbulentos da atualidade que passam a demandar das empresas maior criatividade na condução dos seus negócios. A conceção de novos modelos de negócio – tais como os da Unilever, Proctor e Gamble, Grameen Danone e Novartis – embute o potencial de superação das dificuldades engendradas pela crise financeira mundial, abrindo novas expectativas de sustentabilidade para as empresas. O melhor aproveitamento das ideias desenvolvidas por Kanter, Prahalad, Yunus, Ellis e outros destacados estudiosos da temática envolvendo a Inovação Social Corporativa, seguramente poderá contribuir enormemente para a geração de soluções capazes de dar respostas eficazes aos tantos e diversificados problemas sociais da Humanidade.

## **6.5 Sumário do capítulo**

Com o desenvolvimento, neste Capítulo VI, da análise e discussão de casos ilustrativos de modelos de negócio múltiplo, tornou-se possível chegar à formulação das conclusões da investigação, com a produção de contributo para o avanço do estado da arte do conhecimento relativamente ao campo da Inovação Social Corporativa.

Procedeu-se a uma análise comparativa dos casos, objetivando a identificação dos fatores diretamente responsáveis pelo sucesso (ou por eventuais falhas). De seguida analisaram-se os casos ilustrativos separadamente visando à obtenção dos resultados



produzidos pela implementação de cada modelo de negócio, segundo a ótica dos cinco fatores chave definidos para o desenvolvimento da análise. Na análise do impacto social, levaram-se em conta quatro aspectos básicos: geração de emprego; a contribuição para a melhoria da saúde da população alvo; a contribuição para a melhoria da educação das comunidades atendidas pelo modelo de negócio; e a melhoria da reputação corporativa da empresa multinacional envolvida na condução do modelo. Desta forma foi possível chegar às seguintes conclusões essenciais:

- Os modelos de negócio têm produzido resultados que vão além dos investimentos inicialmente realizados.
- Contribuíram para o empoderamento de pessoas pobres, transformando-as em consumidores.
- Disponibilizam, pelos resultados gerados, mecanismos de avaliação dos níveis de responsabilização dos negócios perante a sociedade.
- Pelo aumento de eficiência nos negócios, têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova mentalidade nos negócios, segundo a qual a preocupação com o social compensa.
- Têm respondido pela melhoria da reputação corporativa, na medida em que melhoraram a motivação e retenção dos empregados; alcançaram maior apoio dos *stakeholders* em geral; e ganharam maior respeito e reconhecimento dos consumidores e da sociedade, como um todo.
- São exemplos concretos de oportunidades para a aprendizagem e para o incremento de inovações sociais.

Concluindo o Capítulo VI, fazem-se considerações complementares sobre as evidências colhidas pela investigação como um todo, possibilitando constatar que, hoje, a prática da Inovação Social corporativa só tende à expansão, destacando-se que a conceção de novos modelos de negócio – tais como os da Unilever, Procter e Gamble, Grameen Danone e Novartis – embute o potencial de superação das dificuldades engendradas pela crise financeira mundial, abrindo novas expectativas de sustentabilidade para as empresas. Pelo melhor aproveitamento das ideias desenvolvidas por Kanter, Prahalad, Yunus, Ellis e outros destacados estudiosos da temática envolvendo a Inovação Social Corporativa, será possível contribuir concretamente para a geração de soluções capazes de dar respostas eficazes aos tantos e diversificados problemas sociais da Humanidade.

**CAPÍTULO VII – CONTRIBUTO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DA  
INVESTIGAÇÃO**

---

## 7.1 Contributo da investigação

Para Goldenberg *et al.* (2009), a Inovação Social Corporativa constitui um campo de pesquisa emergente, mas de existência recente. Distanciando-se dos modelos tradicionais de negócio, ainda não se compreende bem a Inovação Social, principalmente no que tange à forma como pode gerar valor para os negócios ou de mensurar adequadamente seus impactos económicos e sociais. Veem os autores, na Inovação Social, um problema crucial exigente de “esforços de reflexão e teorização”.

Elaborou-se, pois, a presente tese tendo-se como pano de fundo esse quadro de limitações à condução da investigação, caracterizado pela reduzida disponibilidade de referências teóricas, principalmente no que respeita ao campo da Inovação Social Corporativa. No século passado, evidenciavam os pesquisadores as mudanças dramáticas por que passavam as fronteiras entre os negócios e as questões sociais, com Friedman (1970) afirmando ser a responsabilidade social nas empresas uma “doutrina fundamentalmente subversiva”. Ainda que detentor do Prémio Nobel em Economia, não impediu que a responsabilidade social nas empresas continuasse a avançar. Possivelmente a oposição de estudiosos de peso, como Friedman, à responsabilidade social nas empresas tenha contribuído ainda mais para a limitação de contribuições ao estudo da Inovação Social, com reflexos nos dias que correm. Mesmo diante desses obstáculos antepostos à pesquisa do tema, é bastante animador rever a Declaração de Viena, decorrente da realização de conferência em setembro de 2011, tendo como tema central o *Desafio da Inovação Social*, da qual se extraiu o seguinte trecho:

“Inovações adicionais em tecnologia e negócio são fundamentais; contudo, de modo a alcançar seu pleno potencial, e, ao mesmo tempo, criar desenvolvimento social que seja proveitoso para culturas tão abrangentes quanto diversificadas, as inovações sociais farão a diferença: há muita evidência de que a Inovação Social se tornará de importância crescente não só em relação à integração social e à igualdade de oportunidades, mas também em relação à preservação e expansão da capacidade inovadora das empresas e da sociedade como um todo. As mais urgentes e importantes inovações no século XXI acontecerão no campo social.” Franz *et al.* (2011, p. 15)

## 7.2 Limitações da investigação

O desenvolvimento desta tese deu lugar a relevantes contribuições para o avanço do estado da arte do campo de conhecimento focado na Inovação Social e, de forma mais específica, na Inovação Social Corporativa (ISC). De conceção teórica recente, a ISC se ressurte de uma maior densidade de contribuições, notadamente de uma dedicação mais decidida da área académica, se levados em conta a atualidade do tema e o crescente interesse das organizações económicas, dos governos e das ONGs, sobretudo por parte das empresas multinacionais. Ainda que de forma tímida, a pesquisa vem-lhe dando alguma atenção, mais em nível muito aquém do exigido pelas múltiplas implicações que as inovações sociais têm sobre a sociedade. Centrada na promoção de transformações sociais, a veiculação de ideias em torno das inovações sociais tem a ver com as potencialidades de geração de soluções para as inúmeras necessidades sociais não atendidas.

Contendo ampla revisão de literatura sobre a inovação em geral e, em particular, sobre a responsabilidade e a inovação sociais corporativas, esta tese dá seu contributo ao estado da arte do tema, mesmo que em proporções reduzidas, alargando-o um pouco mais pela apresentação de quatro casos ilustrativos, em que se demonstra concretamente a aplicabilidade, em modelos de negócio, da Inovação Social como estratégia empresarial central. Os benefícios sociais e económicos engendrados por tais modelos são resultados eloquentes do quanto se pode alcançar com o envolvimento das empresas no mercado representado pela Base da Pirâmide (mercado BoP), a cujo aproveitamento Prahalad (2010) atribuía um “papel crítico” na promoção de alívio para os problemas sociais, estimando o tamanho desse mercado em torno de cinco bilhões de pessoas – um “mercado invisível e não servido”. Igualmente Cescau (2007) chama a atenção para a agenda da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa, que considera de fundamental importância para a estratégia de negócio como um “impulsor crítico” do crescimento empresarial, respaldado no desenvolvimento económico, na Inovação Social e na sustentabilidade. A tese também contribui para o estado da arte do tema, quando agrega ao debate o pensamento vigoroso de novos estudiosos, a exemplo de Ellis (2011), para a qual as organizações estão reconstruindo a “confiança de seus *stakeholders*”, quando passam a vincular aos negócios a sustentabilidade e os interesses mais amplos da sociedade, integrando-os aos seus esforços estratégicos centrais.

### 7.3 Sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras

Há dois campos emergentes estreitamente vinculados à difusão da Inovação Social corporativa: os mercados com respaldo na Base da Pirâmide (BoP) e do Microcrédito. O acesso a redes existentes de autoajuda fez com que o Projeto Shakti, da Unilever, tivesse contato com potenciais empreendedores ligados ao BoP. Todavia, de acordo com Wisse (2011), as relações entre Unilever e as *Ammas* (distribuidoras de produtos da Unilever) poderiam melhorar se houvesse mais competitividade no campo, dado o facto de que os seus reais padrões sociais são bastantes baixos para parceiros integrados a uma iniciativa que se supõe bem-sucedida. Essa situação pode representar uma ameaça potencial para a Unilever, uma vez que as *Ammas* estariam propensas a operar com outra empresa multinacional ocidental, como a P&G. Isso pode significar, segundo Wisse, caber à Unilever promover a construção de melhores relações com as *Ammas* visando à manutenção de uma parceria efetivamente sustentável. Como essa, há muitas dúvidas envolvendo o engajamento nos mercados BoP e do microcrédito.

As sugestões, no sentido do desenvolvimento de futuras pesquisas no campo da Inovação Social Corporativa, apontam para a necessidade de investigar e propor metodologias mais adequadas à mensuração dos impactos económicos e sociais de modelos de negócio apoiados em inovações sociais, nomeadamente no que respeita à sustentabilidade desses modelos. Prahalad encorajou as multinacionais a empreenderem negócios com os mercados constituídos pelas pessoas mais pobres do mundo, a despeito de tratar-se de oportunidades novas e inexploradas. Contudo Davidson (2009, p. 32) adverte que não é pela simples adoção dos conceitos de responsabilidade social que as empresas poderão encontrar a fortuna na base da pirâmide, impondo-se, complementarmente, que outras iniciativas relevantes sejam empreendidas visando a promover-se uma redução significativa da pobreza mundial. Esta e outras advertências de dedicados pesquisadores e profissionais, centrados no desenvolvimento da Inovação Social, enquanto campo de conhecimento, e nas suas possíveis aplicações pelas empresas, na busca de geração de valor social e económico, apontam para a necessidade de maior aprofundamento da temática. Por tudo já exposto neste trabalho de tese, pode-se afirmar que a Inovação Social Corporativa, pela sua relevância no apoio à geração de soluções para os desafios sociais da atualidade, constitui-se num campo amplamente aberto à pesquisa, portanto carente de um maior atenção da área académica.

## REFERÊNCIAS

- A.T. Kearney Inc. (2006). Foreign policy globalization index (A.T. Kearney Inc., Chicago, IL). [www.atkearney.com/main.taf?p=5,4,1,127](http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,4,1,127).
- Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7): 40-47.
- Ackoff, R. L. (1968). Operational research and national science policy. In *Decision Making in National Science Policy*, edited by A. De Reuck, M. Goldsmith and J. Knight 84-91. Boston: Little, Brown and Co.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *University of Illinois at Urbana-Champaign, Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 836–863.
- Albert, P. J., Werhane, P. & Rolph, T. (eds.) (2014). *Global poverty alleviation: A case book*. The International Society of Business, Economics and Ethics Book Series, Springer Science+Business Media.
- Albinger, H. & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics* 28, 243–253, Doi:10.1023/A:1006289817941.
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25 (1): 51-56.
- Ali, I., Reshman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J. & Zia, M (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(12), pp. 2796-2801, available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> ISSN 1993-8233, *Academic Journals*.

- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. 3<sup>a</sup>. ed., "Quadrige": Paris.
- Ames, E. (1961). Research, invention, development and innovation. *American Economic Review*, 51 (3), pp. 370-381.
- Anas-Fnars & Lallemand, D. (2001). *Les défis de l'innovation sociale*. ESF Éditeur, Division de Elsevier Business Information.
- Anderson, J. C. & Frankle, A. W. (1975). Voluntary social reporting: An iso-beta portfolio analysis. *The Accounting Review*, 55(3), 467-479.
- Andrews, K. R. (1980). The concept of corporate strategy. *Richard D. Irwin, Homewood, IL*.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hili, New York.
- Ansoff, H. I. (1983). Societal strategy for the business firm. In *Advances in Strategic Management, Vol. 1*, pp. 3-29, JAI Press, Greenwich, CT.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16, 495–527.
- Archambault, E. & Gagné, E. V. (2004). The use of bibliometrics in the social sciences and humanities. *Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRCC)*.
- Arlow, P. & Gannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure and economic performance. *Academy of Management Review*, 7, 235-241.
- Attarwala (2014). A study of CSR initiatives by Hindustan Unilever (HUL) and their impact on mobilizing profit. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management e Techonology, Vol. 3, Issue 4*.
- Atuahene-Gima, K, (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research* 35, 93-103.
- Austin, J. & Reficco, E. (2009). Corporate social entrepreneurship. *Harvard Business School*.
- Backhaus, K., Stone, B. & heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society* 41, 292–319, *Doi:10.1177/0007650302041003003*.
- Baddache, F. (2007). Case Study: Procter & Gamble: Providing Safe Drinking Water to the Poor. *Copyright @ United Nations Development Programme, New York (USA)*.

- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organisational Behavior* 24, 45-68.
- Baldwin, J. R. & Hanel, P. (2003). *Innovation and knowledge creation in an open economy, canadian industry and international implications*. N.Y.: Cambridge University Press.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 963–996.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, D. (2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 7–45.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C., (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal* 20, 421-444.
- Baumol, W. (2005). Education for innovation. In Jaffe, A., Lerner, J. and Stern, S.eds. *Innovation Policy and the Economy. Volume 5, Cambridge and London: MIT Press; Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2005*.
- BEPA (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. *BEPA – Bureau of European Policy Advisers, European Commission, France*.
- Bernatchez, J. (2006). L'innovation sociale et l'université au Québec : Le défi de rendre opératoire un concept polysémique. *École nationale d'administration publique (ENAP) de l'Université du Québec (Canada)*.
- Bettis, R. A. (1991). Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. *Organization Science*, 2: 315–319.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing* 67(April), 76–88.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better by doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review* 47(1), 9–25.
- Birkinshaw, L., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Managing innovation. *Academic of Management Review*, 33(4): 825-845.



- Bisgaard, T. (2009). CSI - corporate social innovation: Companies' participation in solving global challenges. *FORA: Dinamarca*
- Bonin, B. & Desranleau, C. (1987). Innovation industrielle et analyse économique. *Montréal : HEC*.
- Booz, Allen & Hamilton (1982). New product development in the 1980's. *New York, NY: Booz, Allen and Hamilton*.
- Borger, F. G., João, B. N., Serralvo, S. A. & Cardoso, O.O. (2010). Social innovation and sustainability: Case Studies for the Bottom of the Pyramid in Brazil. In *Journal of the Academy of Business & Economics* 10 (4), pp. 101–107.
- Borgonovi, V., Meier, S., Sharda, M. & Vaidyanathan, L. (2011). Creating shared value in India: How indian corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage. Disponível em 12/09/2014 no site:
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world : Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper and Row: New York.
- Bowman, E. H. & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49-58.
- Bragdon, J. H. & Marlin, J. A. T. (1972). Is pollution profitable? *Risk Management*, 19(4), 9-18.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1–34.
- Browne, J., Harhen, J. & Shivnan, J. (1996). *Production management systems. An integrated perspective*. Harlow, etc. Prentice Hall (1st ed. 1988).
- Brozen, Y. (1951). Invention, innovation, and imitation. *American Economic Journal*, May, pp. 239-257.
- Bruland, K. & Mowery, D. C. (2005). *Innovation through time*. The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford University Press, 349 – 375.
- Bruyn, S. T. (1987). The field of Social Investment. *Cambridge University Press, Cambridge*.
- Budhwar, P. & Mellahi, K. (2007). Introduction: Human resource management in the Middle East. *International Journal of Human Resource Management* 18, 1–10.

- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). *How corporate social responsibility pays off*. Copyright © 1996 Elsevier Science Ltd.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). The management of innovation. *Tavistock: London*.
- Business Call to Action (2012). Case study Novartis: Commercial innovation for improved health. *Business Call to Action* (disponível em [www.businesscalltoaction.org/](http://www.businesscalltoaction.org/))
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515-524.
- Callon, M., Law, J., & Rip, A. (1986). *Mapping the dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*. New York: Macmillan.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *The American Behavioral Scientist* 49, 925–938.
- Capon, N., Farley, J. U. & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science* 36 (10), 1143-1159.
- Carley, K. M. (1997). Extracting team mental models through textual analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 533-558.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34, 4.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility – Evolution of a definitional construction. *Business and Society* 38(3): 268–295.
- Carroll, A., Hoy, F. & J. Hall, F. (1987). The integration of corporate social policy into strategic management. In S. P. Sethi and C. M. Falbe (eds), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, pp. 449-470, Lexington Books, Lexington, MA.
- Carter, C. R. & Jennings, M. M. (2004). Role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *The Journal of Business Logistics* 25(1): 145–187.
- Carvalho, S. W., Sen, S., Mota, M. de O. & de Lima, R. C. (2010). Consumer reactions to CSR: A brazilian perspective. *Journal of Business Ethics*, 91:291–310, Doi: 10.1007/s10551-010-0620-0, Springer 2010.
- Case study: Hindustan Lever Limited ([siteresources.worldbank.org/.../hindustanlever.pdf](http://siteresources.worldbank.org/.../hindustanlever.pdf))

- Caselli, F. (1999). Technological revolutions. *American Economic Review*, 89 (1), 78-102.
- Cengiz, E. (2010). Measuring customer satisfaction: Must or not? *Journal of Naval Science and Engineering 2010*, Vol. 6 , No.2, pp. 76-88. 17
- Cescau, P. (2007). Beyond corporate responsibility: Social innovation and sustainable development as drivers of business growth. *INDEVOR Alumni Forum: Integrating CSR into Business Strategy. INSEAD Fontainebleau Campus, France, 25 May.*
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing* 9 (4), 331-349.
- Chandy, R. & Prabhu, J. (2011). Innovation typologies. Disponível em <http://faculty.london.edu/rchandy>, 31/10/2011, 17:28.
- Chandy, R. K. & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research* (November), 474-487.
- Chandy, R. K. & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64 (3), 1-17.
- Cheeseman, G-M. (2014). Procter & Gamble provides 7 billion liters safe-drinking water around the world. *TriplePundit People, Planet, Profit*, 23/04/2014. Disponível em <http://www.triplepundit.com/2014/04/>.
- Chesbrough, H. W. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3):529-556.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christensen, L. J. & Seagle, C. (2011). Procter & Gamble PUR purifier of water: how global corporate philanthropy builds shareholder value. @2011 Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, Chapel Hill, NC (USA).
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Cahier du CRISES – Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, Collection Études Théoriques, Québec, Canada.*
- Cobo, M.J., López-Herrera, A.G., Herrera-Viedma, E. & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Department of Computer Science and Artificial Intelligence, CITIC-UGR (Research Center on Information and*

- Communications Technology*), University of Granada, Spain. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, DOI: 10.1002/asi.
- Cochran, P. L. & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, 42-56, Pennsylvania State University.
- Coleman, J. S., Katz, E. & Menzel, H. (1966). *Medical innovation*. Boobs-Merril: New York.
- CONE/ROPER MILLENNIAL. (2006). Cause study. At [www.coninc.com](http://www.coninc.com).
- Couillard, F. (2012). *The promise of social innovation: Enterprises as a source of social good*. Paris: European Bahá'í Business Forum.
- Cutler, Leonard S. (2000). Creativity: Essential to technological innovation. *Research Technology Management* 43.6 (2000): 29+. *Questia*. Web. 30 May 2011.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Department of Industrial Economics and Technology Management, Faculty of Social Science and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway*.
- Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984). Organisational innovation and performance: The problem of "organisational lag". *Administrative Science Quarterly* 29 (3), 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K.A. & Evan, W.M., 1989. The relationship between types of innovation and organisational performance. *Journal of Management Studies* 26 (6), 587-601.
- Darnil, S. & Le Roux, M. (2005). *80 hommes pour changer le monde*.
- Davidson, K. (2009). Ethical concerns at the Bottom of the Pyramid: Where CSR meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, Vol.2, No.1.
- Day, G. S (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, 1994, 37-52.
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P. & Hond, F. D. (2011). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 44 No. 3, September 2005 283-317, DOI: 10.1177/0007650305278086, © 2005 Sage Publications.

- De Leede, I., Huiskamp, R., Oeij, P., Nauta, A., Goudswaard, A. & Kwakkelstein, T (2007). Negotiating individual employment relations: Evidence from four Dutch organizations. *Interventions Économiques*, 35 (1). *Electronic journal from:* [http://www.telug.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno\\_revue=1](http://www.telug.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno_revue=1) \_\_\_\_\_ *or* <http://www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques>
- De Onis, J. (2008). Brazil's big moment: A south american giant wakes up. *Foreign Affairs* 87(6), 110–122. *Consumer Reactions to CSR* 307
- De Sitter, L. U., Den Hertog, J. F. & Dankbaar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organisations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- DeBresson, C. & Lampel, J. (1985). Beyond the life cycle: Organizational and technological design. In *An Alternative Perspective. Journal of Product Innovation Management*. No. 3. pp.170-187.
- Dedijer, S. (1984). Science and technology-related social innovations in UNCSTD national papers. In *Carl-Göran Hedén, Alexander King (Eds.): Social innovations for development. Oxford; New York: Pergamon Press*, pp. 57–92.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & WEBSTER, F. Jr. (1993). Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis. *Journal of Marketing* 57, 23–27.
- Dodgson, M & Rothwell, R. (1994). *Handbook of industrial innovation*. Edward Elgar: Aldershot.
- Dos Santos, B. L. & Peffers, K. (1995). Rewards to investors in innovative information technology applications: First movers and early followers in ATMs. *Organisation Science* 6, 241-259.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11: p.147-162.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. UK: Pan Business Management.
- Du, R. & Farley, J. (2001). Research on technological innovation as seen through the chinese looking glass. *Journal of Enterprising Culture* 9 (1), 53-89.
- Eagar, R. (2011). The future of innovation management: Five key steps for future success. Disponível em <http://www.innovationmanagement.se>, 10/11/2011, 11:46.

- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. London: Printer.
- Edquist, C. (2005). *Systems of innovation: Perspectives and challenges*. The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford University Press, 181 – 208.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business. *Capstone, Oxford, UK*.
- Ellis, T. (2010). *The new pioneers*. Wiley.
- Ellis, T. (2011). Sustainable business success through corporate social innovation. *The European Financial Review*, december-january,
- Enkel, E & Gassmann, O. (2010). Creative imitation: Exploring the case of cross-industry innovation. *Dr. Manfred Bischoff Institute of Innovation Management of EADS, Zeppelin University, Am Seemoser Horn 20, D 88045 Friedrichshafen, Germany*.
- Erda, C. V. (2013). Innovation in rural markets: a case study of project shakit by HUL. *International Journal of Research in Commerce, Economics e Management*, Volume No. 3, issue No. 11(November), ISSN 2231-4245.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management: A literature review of innovation process models and their implications. Disponível em <http://www.lectoraatinnovatie.nl/wp-content/uploads>, 19/05/2011, 19:35.
- Fagerberg, J., Fosaas, M. & Sapprasert, K. (2011). Innovation: Exploring the knowledge base. *DIME Final Conference, 6-8 April 2011: Maastricht, Netherlands*.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C & Nelson, R. R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: Oxford.
- Faivre-Tavignot, B. (2014). The Danone case, or how social innovation can help a multinational company reinvent itself. *ParisTech Review, ParisTech Institut des Sciences et Technologies*.
- Fisk, P. (2010). *People, planet, profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. USA: Kogan Page Limited.
- Florida, R. ((2004). The creative class war. *The Washington Monthly*, Washington: Jan /Fev 2004. Vol.36,(1-2)p.30-37.
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class. *The Washington Monthly*, Washington: (May)2002. Vol34, Iss 5, p.15-25.

- FORA/SOCIAL ACTION. (2010). CSI corporate social innovation: Case studies. *FORA: Dinamarca*.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. New York: Pantheon.
- Franz, H-W, Hochgerner, J & Howaldt, J (2011). Challenge social innovation: An introduction. *Challenge Social Innovation Conference, September 2011, Vienna, Austria*.
- Freeman, B., Pica, M., & Camponovo, C. (2001). A new approach to corporate responsibility: The voluntary principles on security and human rights. *Hastings International and Comparative Law Review*, 24: 423–449.
- Freeman, C. (1971). The role of small firms in innovation in the united kingdom. *Report to the Bolton Committee of Enquiry on Small Firms, London: HSMO*.
- Freeman, C. (1974). *The economics of industrial innovation*. London: Penguin.
- Freeman, C. (1987). Technology policy an economic performance: Lessons from Japan. *London: Printer*.
- Freeman, R. E. & Gilbert Jr, D. E. (1988). Corporate strategy and the search for ethics. *Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Friedman, J. I. (2003). Will innovation flourish in the future? *American Institute of Physics*.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Fukukawa, K., Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2007). Mapping the interface between corporate identity, ethics, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76, 1–5.
- Gao, J. & Fu, J. (1996). Key issues on technological innovation in chinese enterprises. *Science and Technology Policy and Management* 1, 24-33.
- Garg, V. K., Walters, B. A. & Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal* 24, 725-744.
- Garrette, B. & Karnani, A. (2010). Challenges in marketing: Socially useful goods to the poor. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 52, No. 04, *CMR.BERKELEY.EDU*.

- Gates, G. (2004). The creativity – diversity link. *Toronto: Education Canada*, vol.44,(2), 12(Spring).
- Gatignon, H. & Robertson, T. S. (1989). Technology diffusion: An empirical test of competitive effects. *Journal of Marketing*, 53(1), 35–49.
- Gerde, V. W., & Wokutch, R. E. (1998). 25 years and going strong: A content analysis of the first 25 years of the Social Issues in Management Division Proceedings. *Business & Society*, 37(4), 414-446.
- Ghalib, A., Hossain, F. & Arun, T (2009): Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of Grameen-Danone Foods Limited. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 3(4).
- Gibson, R. E. (1964). A systems approach to research management. In *R&D and Technological Innovation*, edited by J. R. Bright, 34-49. Homewood (Illinois): R. D. Irwin.
- Gnyawali, D. R. (1996). Corporate social performance: An international perspective. In S.B. Prasad and B.K. Boyd (eds.) *Advances in International Comparative Management*, Vol. 1. 11. JAI Press: Greenwich, CT, pp. 251-273.
- Godin, B. (2007). National innovation system: The system approach in historical perspective. *Project on the History and Sociology of STI Statistics*, working paper no. 36: Québec, Canada.
- Godin, B. (2008). Innovation: The history of a category. *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 1: Québec, Canada*.
- Goldenberg, M. Kamoji, W, Orton, L. & Williamson, M. (2009). Social innovation in Canada: An update. *Ottawa : réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*.
- Golob, U., Lah, M., & Jancic, Z. (2008). Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14, 83–96.
- Goudswaard, A., Oeij, P., Brugman, T. & De Jong, T. (2009). Good practice guide to internal flexibility policies in companies. *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)).



- Govindarajan, V. & Kopalle, P. K. (2006). The usefulness of measuring disruptive innovations ex-post in making ex ante predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (January), 12-18.
- Grameen Danone Foods Ltd.: Fortified Yoghurt for the Poor ([www.danonecommunities.com/.../humberg\\_2011](http://www.danonecommunities.com/.../humberg_2011))
- Greening, D. & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society* 39, 254–280, Doi: 10.1177/000765030003900302.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *University, Faculty of Engineering and Natural Sciences*, 34956 Orhanli-Tuzla, Istanbul, Turkey.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hagedoorn, J. & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 32, 1365–1379.
- Halbert, M. H. & Ackoff, R. L. (1959). An operations research study of the dissemination of scientific information. In *Proceedings of International Conference on Scientific Information*, edited by National Academy of Sciences/National Research Council, volume 1: 97-130. Washington: National Academy of Sciences.
- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organisational performance: Is innovation the missing link? *Journal of Marketing* 62 (4), 30-45.
- Hanel, P. (2007). Skills required for innovation: A review of the literature. *Cahier de recherche / Working Paper 07-23*, Université de Sherbrooke, Centre interuniversitaire de recherche sur la Science et la technologie (CIRST) and GREDI, Québec, Canada.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *J Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-011-0903-0, Springer Science+Business Media B.V.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2): 56–69.

- Haslam, P. A. (2004). The corporate social responsibility system in latin america and the caribbean. *FPP-04-1 (FOCAL – Canadian Foundation for the Americas, Ontario, Canada)*.
- Heinze, D. C. (1976). Financial correlates of a social involvement measure. *Akron Business and Economic Review*, 7(1), 48-51.
- Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London: Institute of Economic Affairs.
- Henderson, R.M. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35
- Hill, V., & Carley, K. M. (1999). An approach to identifying consensus in a subfield: The case of organizational culture. *Poetics*, 27, 1-30.
- Hitt, M. A. & He, X. (2008). Firm strategies in a changing global competitive landscape. *Business Horizons* 51(5), 363–369. *Research* 38(May), 225–243.
- Hockerts, K. & Morsing, M. (2008). A literature review on corporate social responsibility in the innovation process. *Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17, 253–273.  
[http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/India\\_CSV.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/India_CSV.pdf).  
[https://sharedvalue.org/sites/default/.../India\\_CSV.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/.../India_CSV.pdf)
- Hubert, A., Thébault, J.-C. (sup.) & Schinas, M. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. *European Comission*.
- Hult, G. T. & Ketchen JR., D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22, 899-906.
- Hussain, M., Chowdhury, A. H. & Hussain, B. (2012). Sweets and sours of social business: A case study on Grameen Danone Foods Ltd. *World Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 4, Pp. 256 – 266.
- Ingram, R. W. (1978). An investigation of the information content of (certain) social responsibility disclosures. *Journal of Accounting Research*, 16, 270-285.

- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1997). The performance effects of process management techniques. *Management Science* 43, 522-534.
- Jackson, P. & Hawker, B. (2001). Is corporate social responsibility here to stay? <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc> [23 June 2003].
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57, 53–70, Doi: 10.2307/1251854.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jongkind, R., Korver, T., Oeij, P. & Vaas, F. (2004). Organisational perspective on market driven efficiency improvement. In A. Reitsma, S. Raes, E. Schmieman, P. van Winden (eds.), *Market regulation: lessons from other disciplines* (pp. 139-169). *Research Series, 04AEP06. The Hague (The Netherlands): Ministry of Economic Affairs.* (from: <http://apps.ez.nl/publicaties/pdfs/04AEP06.pdf>).
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 41: 297–311, 2002. © 2002 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Jyothsna Priyadarsini, K. (2010). Patting at the Bottom of the Pyramid beyond business goals: An empirical analysis on Project Shakti, Hindustan Unilever Ltd. *Icfai National College- Icfai University Rajahmundry, East Godavari Dt, Andhra Pradesh*.
- Kacou, E. (2011). Entrepreneurial solutions for prosperity in BoP markets. Strategies for business and economic transformation. *Upper Saddle River, N.J: Wharton School Pub.*
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change. *Harvard Business Review* 77(3): 122-132.
- Kanter, R. M. (2009). *Supercorp: how vanguard companies create innovation, profits, growth, and social good*. 1a. ed. Crown Business: New York.
- Karlsson, C. (2008). *Handbook of research on innovation and clusters: Cases and policies*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Kaur, M. (2013). Rural marketing: A case study on Hindustan Unilever Limited. *International Journal of Applied Research and Studies (iJARS), Volume 2, Issue 6*.

- Kavitha, T. C. (2012). A comparative study of growth, challenges and opportunities in FMCG of rural market. *Interscience Management Review (IMR)*, ISSN: 2231-1513, Volume-2, Issue- 3.
- Keating, S. (2004). Managing data life-cycle from creation to deletion. *Drug Discovery and Development*, 7(6): 52-54.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*. 75(1): 103-112.
- Klein, J-L. & Harrisson, D. (2010). *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.
- Knott, A. M. (2001). The dynamic value of hierarchy. *Management Science* 47, 430-448.
- KPMG INTERNATIONAL REPORT (2014). Breaking through: How corporate social innovation creates business opportunity.
- Krishnan, M. (2012). Project Shakti and Corporate Social Responsibility. *IJSR - International Journal of Scientific Research*, Vol. 1, Issue 4, ISSN No 2277-8179.
- Lakhtin, G. A. (1968). Operational research methods in the management of scientific research. *Minerva Summer*: 524-540.
- Lambooij, T. E (2010). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Legal and semi-legal frameworks supporting CSR - Developments 2000-2010 and case Studies. *Doctoral Thesis, Leiden University, Netherlands*.
- Lan, P. (2007). On the design of a seven-stage innovation life cycle. *University of Alaska Fairbanks, U.S.A*.
- Lan, P., Hutcheson, G., Markov, Y. & Runyan, N. (2007). An examination on the integration of technological and business innovation: Cases of Yahoo! and Google. *International Journal of Technology Marketing*. 2(4):295-315.
- Lanzonick, W. (2002). Innovative enterprise and historical transformation. *Enterprise and Society*.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 118–119.
- Legrenzi, P. (2005). Creativity and innovation. [iuav.it](http://iuav.it).

- Li, H. & Atuagene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal* 44 (6), 1123-1134.
- Lindgreen, A. (2008). *Managing market relationships*. Gower Publishing, Aldershot.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F. & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: A multiple case study. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 7/8, pp. 965-993, ISSN 0148-2963.
- Locke, J., & Perera, H. (2001). The intellectual structure of international accounting in the early 1990s. *International Journal of Accounting*, 36(2), 223-249.
- Logsdon, J. & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12: 155–188.
- Loman, B. (2006). Empowering rural indian women. *Centre for International Development Issues, Radboud University Nijmegen*.
- Lundvall, B.-A. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Printer.
- Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the united states*. Princeton: Princeton University Press.
- Mackey, A., Mackey, T. B. & Barney, J. B. (2005). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32: 817–835.
- Maclaurin, W. R. (1953). The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth, *Quarterly Journal of Economics* 67 (1), pp. 97-111.
- Maignan, I., Ferrell, O. & Hult, G. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 455–469, Doi: 10.1177/0092070399274005.
- Mansfield, E. (1961). Technical change and the rate of imitation. *Econometrica*, 29 (4), pp. 741-765.
- Mansfield, E. Rapoport, J., Schnee, J., Wagner, S. & Hamburger, M. (1971). Research and innovation in the modern corporation. *New York: Norton*.
- Marcus, A. A. (1988). Responses to externally induced innovation: Their effects on organizational performance. *Strategic Management Journal* 9, 387-402.

- Margolis, J. & Walsh, J. (2001). *People and profits? The search for a link between company's social and financial performance*. Mahwah, New Jersey.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- Mazzucato, M. & Semmler, W. (2000). Market share instability and stock price volatility during the industry life-cycle: The US automobile industry. In *Cantner, U., Hanusch, H. and Klepper, S (eds.) Economic Evolution, Learning, and Complexity*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Mcguire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J (2004). TCM employee commitment survey: Academic Users Guide 2004. *Department of Psychology, University of Western Ontario*.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies* 35(4): 259-276.
- Michellini, L. (2012). *Social innovation and new business models: Creating shared value in low-income markets*. New York: Springer Heidelberg.
- Millana, A. & Esteban, A. (2004). Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services. *Tourism Management*, 25, 2004, 533–546.
- Millard, J. & Carpenter, G. (2014). Case study analysis report of online collaboration and networking tools for social innovation, a deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), *European Comisson – 7<sup>th</sup> Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research: <http://www.tespsie.eu>*
- Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition of strategy. In *J. B. Quinn, H. Mintzberg and R. M. James, The Strategy Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- MIT. (2010). The future of manufacturing innovation – Advanced technologies. *Summary of MIT Roundtable, March 29th from 25pm at MIT's Wong Auditorium, Building E51 (held in cooperation with the Council on Competitiveness)*. Disponível em <http://web.mit.edu/dc/policy/Roundtable>, 10/11/2011, 12:15.

- Mohan, A. (2003). Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility. *Doctoral dissertation, University of Warwick, United Kingdom.*
- Mohr, L. A., Webb, D. J. & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The Impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1): 45–72.
- Mohr, L.A. & Webb, D.J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 1. ISSN 0022-0078, Copyright 2005 by The American Council on Consumer Interests.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* 1(2): 16–22.
- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1, 71-75.
- Moulaert, F. & Hillier, J. (2009). what is social innovation? and why is it politically relevant?. *Présentation dans le cadre d'un atelier sur la diffusion des politiques intitulé « Social Innovation: An Opportunity for Europe? », Bruxelles, Belgique, le 7 octobre.*
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *MIT Press Innovations Technology/Governance/Globalization.*
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A. & Sanders, B. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. *Document de travail, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford. Organisation de coopération et de développement économiques. nd. « OECD LEED Forum on Social Innovations ».*
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation.* London (UK): The Young Foundation.
- Narver, J. C. & Slater S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54, 20-35. Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric Theory.* McGraw-Hill, New York, NY.
- Nelson, R. R. & Rosenberg, N. (1993). Technical innovation and national systems, in *Nelson 1993: 3-21.*

- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1977). In search of a useful theory of innovation. *Research Policy* 6: 36-76.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (Mass.): Belknap Press.
- Nelson, R. R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *Journal of Political Economy*, 67, 297-306.
- Nelson, R. R. (1981). Research on productivity growth and productivity differences: Dead ends and new departures. *Journal of Economic Literature* 19: 1029-1064.
- Nelson, R. R. (1993). *National systems of innovation: A comparative study*. Oxford: Oxford University Press.
- NEW YORK STOCK EXCHANGE (NYSE) CEO Report. (2008). The year of the customer. *Executive summary*. Online article Accessed Jul 13, 2008, available at: [http://www.nyse.com/pdfs/NYSE\\_3rd\\_Qtr07\\_ExecSum.pdf](http://www.nyse.com/pdfs/NYSE_3rd_Qtr07_ExecSum.pdf).
- Niosi, J. (2005). *Canada's regional systems of innovation*. Montreal, London: McGill-Queen's University Press.
- NOVARTIS (2013). Improving health in rural India: commercial innovation to address health needs at the bottom of the pyramid. Disponível em [www.novartis.com/corporateresponsibility](http://www.novartis.com/corporateresponsibility)
- OCDE. (1997). National innovation systems. *Paris: OCDE*.
- OCDE. (2009). Supporting innovation in a changing world: Challenges for policy design and implementation. Seminário Internacional “A hora e a vez da política de desenvolvimento produtivo”. BNDES, Rio de Janeiro 22-23 de setembro de 2009. [www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecime nto/seminario](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecime nto/seminario), disponível em 11/11/2011, 08:35.
- OECD (2005). Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation Data. Paris.
- Oeij, P. R. A. Kraan, K. O. & Vaas, F (2010). Impact of social innovation on organizational performance and sickness absence. *XVII ISA World Congress of Sociology, Gothenburg, Sweden*.
- Oeij, P.R.A., Dhondt, S. & Wiezer, N.M. (2006). Organisational conditions for low stress-risk jobs: Europe's case. *European Journal of Social Quality*, Vol. 6(2). 81-108.



- Olson, C. A. & Schwab, A. (2000). The performance effects of human resource practices: The case of interclub networks in professional baseball, 1991-1940. *Industrial Relations* 39, 553-577.
- Olson, E. G. (2009). *Better Green Business: Handbook for Environmentally Responsible and Profitable Business Practices*. Pearson Education LTD, USA.
- Omann, I. & Spangenberg, J. H. (2002). Assessing social sustainability: The social dimension of sustainability in a socio-economic scenario. *Sustainable Europe Research Institute SERI*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.2
- Pava, M. L. & Krausz, J (1996). The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics* 15:321-357, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Pearson, K. (1901). On lines and planes of closest fit to a system of points in space. *Philosophical Magazine*, 2, 559-572.
- Peterson, D. (2004). The Relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society* 43, 296–319, Doi: 10.1177/0007650304268065.
- Phills, J. A. & Nee, E. (2008): New look, same mission. In *Stanford Social Innovation Review* 6 (4), p. 4.
- Phills, J.A., Deiglmeier, K. & Miller, D.T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 34-43.
- Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? In *Journal of Socio-Economics* 38 (6), pp. 878–885.
- Popper, K. (1962). *On the structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Porter & Kramer (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. *Free Press*. New York.

- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92.
- Posner, M.V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13, pp. 323-341.
- Prahalad, C. K. & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. The Free Press: New York, NY.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, January(26): 1-14.
- Prahalad, C. K. (2010). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Wharton School Publishing, USA.
- Prahalad, C.K. (2005). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing: Pennsylvania.
- Preston, L. E. (1978). Analyzing corporate social performance: Methods and results. *Journal of Contemporary Business*, 7(1), 135-149.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography: An interim bibliography. *North-Western Polytechnic, School of Librarianship, SABS-5; PB 184 244*.
- Raiborn, C. A. & Payne, D. (1990). Corporate codes of conduct: A collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics* 9, 897-889.
- Rangan, K, Rajan, R. & Sehgal, D (n. d.). The complex business of serving the poor: insights from Unilever's Project Shakti in India. *Global Poverty: Business Approaches e Solutions*. (TB)
- Reinganum, J. F. (1985). Innovation and industry evolution. *Quarterly Journal of Economics*, 100 (1), 81-99.
- Rettab, B., Brik, A. B. & Mellahi, K. (2008). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organizational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of Business Ethics*. *Journal of Business Ethics* (2009) 89:371-390, DOI 10.1007/s10551-008-0005-9.
- Robertson, T. S. (1967). The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31 (1), 14-19.

- Rodrigues, J. & Baker, G. A. (2012). Grameen Danone Foods Limited (GDF). *International Food and Agribusiness Management Review, Volume 15, Issue 1*.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. The Free Press: New York.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press: New York.
- Rosen, R. J. (1991). Research and development with asymmetric firm sizes. *RAND Journal of Economics*, 22 (3), 411-429.
- Rosenberg, M., Kamoji, W., Orton, L. & Williamson, M. (2009). Social innovation in Canada : An update. *Canadian Policy Research Networks Inc*.
- Rosenberg, N. (1976). Problems in the economist's conceptualization of technological innovation. In *Perspectives on Technology, Cambridge: Cambridge University Press*, pp. 61-84.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Armonk, NY and London: M.E. Sharpe.
- Rowley, T. J., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Rüede, D. & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *Research Paper Series 12-03, EBS Business School/ World Vision Stiftung, Germany*.
- Sánchez, P. & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review* 7, 138–154 & EURAM Macmillan Publishers Ltd.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saul, J. (2011). *Social innovation, inc.: 5 strategies for driving business growth through social change*. Wiley, USA.
- Schmookler, J. (1966). *Invention and economic growth*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schumpeter, J. (1911/1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press: Massachusetts.
- Schumpeter, J. (1942a). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge: London.

- Schumpeter, J.A. (1928). The instability of capitalism. *The Economic Journal*, September, pp. 361-386.
- Schumpeter, J.A. (1939). Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. *New York: McGraw-Hill*.
- Schumpeter, J.A. (1942b). The process of creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*, Chapter 7, *New York: Harper*, 1962.
- Schumpeter, J.A. (1947). The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, November, pp. 149-159.
- Schumpeter, J.A.(1962). *Capitalism, socialism, and democracy*. N.Y.: Harper and Row, 3rd edition.
- Seagle, C. & Christensen, L. J. (2011). Case study: Procter & Gamble's Pur. *Financial Times*, 02/03/2011.
- Sehgal, V., Tse, E., Bhattacharya, S. & Panneer, G. (2010). *Understanding the forgotten billions: Meeting the world's least advantaged consumers where they live*. ©2010 Booz & Company Inc.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing*.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 34, No. 2, pp. 158-166, DOI: 10.1177/0092070305284978.
- Sharma, K (2013). Social sector engagement: sustainable marketing strategy. Copyright @ *Management Development Institute, Gurgaon, India*.
- Shavinina, L., (2003). *International handbook on innovation*. Elsevier: Oxford.
- Siegel, D. S. & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Department of Management and Marketing*, A. Gary Anderson Graduate School of Management, University of California.
- Simms, J. R. (2006). Technical and social innovation determinants of behaviour. In *Systems Research & Behavioral Science* 23 (3), pp. 383–393.

- Smil, V. (2005). Creating the twentieth century: Technical innovations of 1867-1914 and their lasting impact. *New York: Oxford University Press. Questia. Web. 18 Oct. 2011.*
- Smith, K. (1995). Interactions in knowledge systems: Foundations, policy implications and empirical methods. *STI Review 16.*
- Sorescu, A., Chandy, R. & Prabhu, J. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing, 67(4), October, 82-102.*
- Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators. *Int. J. Sustainable Development, Vol. 8, Nos. 1/2.*
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *American Journal of Psychology, 15, 201-293.*
- Spicer, B. H. (1978). Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. *The Accounting Review, 53(1), 94-111.*
- Stawiski S., Deal J. J. & Gentry, W. (2010). Employees perceptions of corporate social responsibility: The implications for your organization. *Quick View Leadership Series, Center for Creative Leadership, USA.*
- Sturdivant, F. D. & Ginter, J. L. (1977). Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance. *California Management Review, 19(3), 30-39.*
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organisational innovativeness: Exploring the relationship between organisational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organisational performance. *Omega, 24 (6), 631-647.*
- Tahai, A., & Meyer, M. J. (1999). A revealed preference study of management journals' direct influences. *Strategic Management Journal, 20, 279-296.*
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy, 15: 285-305.*
- Tellis, G. J. & Sood, A. (2005). Technological evolution and radical innovations. *Journal of Marketing, 69, 3 (July), 152-168.*
- Tidd, J. (2006). A review of innovation models. *Science and Technology Policy Research Unit, University of Sussex, Paper 1.*

- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 3<sup>th</sup> ed., Wiley.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Tushman, M. & anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, (3), 439-465.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review* 10(3), 540-557 (1985).
- Vachani, S. & Smith, N. C. (2008). Socially responsible distribution: Distribution strategies for reaching the Bottom of the Pyramid. *California Management Review*, February, 50(2), 52-84.
- Vakil, M. & London, T. (2006). Hindustan Lever at the Base of the Pyramid: growth for the 21<sup>st</sup> century. *Michigan Ross School of Business, William Davidson Institute*.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44: 95–105.
- Van Raan, A.F.J. (2003). The use of bibliometric analysis in research performance assessment and monitoring of interdisciplinary scientific developments. *Technikfolgenabschätzung*. 12(1): 20-29.
- Velasquez, M. G. (1999). *Business ethics: Cases and concepts*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Velu, C., Prabhu, J. & Chandy, R. (2009). Business model innovation in network markets. *Working paper*.
- Verloop, J. (2004). Insight in innovation: Managing innovation by understanding the laws of innovation. *Elsevier Science*.
- Villis, U., Yunus, M., Strack, R. & Bruysten, S. (2013). The power of social business. *The Boston Consulting Group (BCG) and YUNUS socialbusiness*.
- Volberda, H.W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York Oxford University Press.
- Von Hippel, E. (1999). Creating breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77(5): 47-57.

- Von Tunzelmann, G. N. (1978). *Steam power and British industrialization to 1860*. Oxford: Clarendon Press.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2): 132–148.
- Walker, R. M. (2004). Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda. *Advanced Institute of Management Research Working Paper*, WP No: 002-June.
- Wee, J. & Chattopadhyay, A. (sup.) (2014). Arogya Parivar: Novartis's BOP strategy for healthcare in Rural India. *Copyright @ 2014 INSEAD*.
- Weick, K.E. (1996). Drop your tools: Allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41: 301–313.
- Werther, W.B. & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance. *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, pp. 317-324.
- Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 373-408). London: Sage.
- Whitley, R. (1992). *Business systems in East Asia: Firms, markets, and societies*. Sage, London, Newbury Park.
- Whittington, R., Pettigrew, A. Peck, S., Fenton, E. & Connion, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. *Organisation Science* 10, 583-600.
- Wiley, D. E. (1973). The identification problem for structural equation models with unmeasured variables. In A. S. Goldberger and O.D. Duncan, (Eds.), *Structural equation models in the social sciences* (pp. 69-83). New York: Seminar Press.
- Williams, C. A. (2004). Civil society initiatives and “soft law” in the oil and gas industry. *New York University Journal of International Law and Politics*, 36: 457–502.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 225-256.

- Wisse, D. (2011). Sustainability of microfinance and Bottom of the Pyramid. *Master Thesis, Erasmus University Rotterdam/Erasmus School of Economics/Msc Economics and Business Studies*.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. 2<sup>nd</sup> ed., New York, NY: The Free Press (1<sup>st</sup> ed. 1996).
- World Bank Institute (2008). Special Report Business and Poverty: opening markets to the poor. @ 2008 *The World Bank Institute, Washington (DC), USA*.
- Wu, F., Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 31, 425-447.  
www.europeanfinancialreview.com.
- Xavier, M. J., Raja, J. & Nandhini, S. U. (2008). Impact Assessment using path models of microentrepreneurs developed by a business corporation in India. *World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 2*.
- Yilmaz, C., Alpkhan, L. & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer-and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research* 58, 1340-1352.
- Yule, G. U. & Kendall, M. G. (1932). *An introduction to the theory of statistics*. New York : Hafner Publishing Company.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty : Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs, New York, USA.
- Yunus, M. (2010). *Banker to the poor : Micro-lending and the battle against world poverty*. PublicAffairs, New York, USA.
- Yunus, M. (2010). *Building social business : The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs, New York, USA.
- Zapf, W. (1987). On social innovations. *Frankfurt am Main: Sonderforschungsbereich 3, Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik, J.-W.-Goethe-Universität Frankfurt und Universität Mannheim; No. 254*.



Zapf, W. (1991). The role of innovations in modernization theory. In *International Review of Sociology* 1 (3), pp. 83–94.

## APÊNDICE

### **Websites**

<http://ezinearticles.com/?Project-Shakti---A-Win-Win-Situation&id=1245833>,  
disponível em 07/01/2013.

<http://knowledge.essec.edu/en/business-society/a-social-business-success-story.html>,  
disponível em 15/01/2013.

<http://transformationallogistics.wordpress.com/2008/11/05/unilevers-project-shakti-india/>, disponível em 15/01/2013.

[http://www.businessfightsaids.org/system/documents/category\\_74/462/Business-Action-on-Health-Awards\\_12.pdf?1367430338](http://www.businessfightsaids.org/system/documents/category_74/462/Business-Action-on-Health-Awards_12.pdf?1367430338), disponível em 09/12/2013.

<http://www.csrvision.in/how-csr-benefits-business-arogya-parivar-a-novartis-initiative/>,  
disponível em 29/06/2015.

<http://www.ft.com/cms/s/0/1415f250-44fe-11e0-80e7-00144feab49a.html#axzz3An4yoobd>, disponível em 16/01/2015.

<http://www.grameencreativelab.com/live-examples/grameen-danone-foods-ltd.html>,  
disponível em 08/08/2013.

<http://www.grameen-credit-agricole.org/en/content/grameen-danone-foods-ltd>,  
disponível em 19/08/2013.

[http://www.grameen-credit-agricole.org/sites/grameen/files/grameen\\_danone\\_foods\\_ltd\\_an.pdf](http://www.grameen-credit-agricole.org/sites/grameen/files/grameen_danone_foods_ltd_an.pdf), disponível em 10/06/2014.

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39376>, disponível em 19/10/2013.

<http://www.novartis.com/about-novartis/index.shtml>, disponível em 19/03/2014.

[http://www.pg.com/en\\_US/downloads/sustainability/reports/sr05\\_execsum.pdf](http://www.pg.com/en_US/downloads/sustainability/reports/sr05_execsum.pdf), disponível em 13/11/2013.

<http://www.pginvestor.com/Cache/1001180053.PDF?Y=&O=PDF&D=&fid=1001180053&T=&iid=4004124>, disponível em 15/04/2014.

<http://www.slideshare.net/yashpal01/hul-project-shakti>, disponível em 03/07/2013.

<http://www.studymode.com/essays/Unilever-In-India-Project-Shakti-756074.html>, disponível em 05/06/2013.

<http://www.wbiaus.org/21.%20Mehdi.pdf>, disponível em 21/01/2013.