



RELISE

## INFLUÊNCIA DAS INOVAÇÕES SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS<sup>1</sup>

*INFLUENCE OF SOCIAL INNOVATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS*

*Claudia Rosa Acevedo<sup>2</sup>*

*Gustavo Alves Coutinho<sup>3</sup>*

*Misael de Souza Moraes<sup>4</sup>*

*Bruno Galeano Miron<sup>5</sup>*

*Bruno Alves Catão<sup>6</sup>*

### RESUMO

A presente pesquisa aborda os temas inovação social e desenvolvimento de novos produtos, com o objetivo de entender a visão dos empreendedores sobre o impacto social de seus produtos. O método utilizado para isso foi o da entrevista em profundidade com empreendedores, seguida de uma análise cruzada comparando a literatura com o que se pratica no mercado. Os resultados mostram que a inovação social ainda é um conceito em construção e que as metodologias de introdução de novos produtos precisam ser adaptadas aos problemas apresentados, permitindo a conclusão de que há um desencontro entre a teoria e a prática empreendedora.

**Palavras-chave:** inovação social, novos produtos, metodologia da inovação social, scrum, canvas.

---

<sup>1</sup> Recebido em 05/10/2021. Aprovado em 10/10/2021.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo. [acevedocampanario@usp.br](mailto:acevedocampanario@usp.br)

<sup>3</sup> Universidade de São Paulo. [gustavo.coutinho@usp.br](mailto:gustavo.coutinho@usp.br)

<sup>4</sup> Universidade de São Paulo. [misaelmoraes@usp.br](mailto:misaelmoraes@usp.br)

<sup>5</sup> Universidade de São Paulo. [bruno.miron@usp.br](mailto:bruno.miron@usp.br)

<sup>6</sup> Universidade de São Paulo. [bruno.catao@gmail.com](mailto:bruno.catao@gmail.com)



RELISE

102

## ABSTRACT

This article sought to understand the views of entrepreneurs about the social impact of their products. The method utilized for this research was the in-depth interview with a few of the said entrepreneurs, followed by a cross-analysis between the literature and the findings on what is actually practiced on the market. The results show that the concept of social innovation is still under construction, and that the methodologies taught by literature usually need some adaptation to work in the real world, thus allowing the conclusion that there is a disconnect between literature and the practices of entrepreneurship.

**Keywords:** social innovation, new products, social innovation methodology, scrum, canvas.

## INTRODUÇÃO

Com o aumento da competição nos mercados modernos, a diferenciação se torna cada vez mais importante (Martins, 2019). Entretanto, a inovação por si só não é suficiente para captar a atenção do consumidor moderno, que exige, em muitos casos, uma proposta com impacto social positivo. Cresce, portanto, a importância da chamada Inovação Social (D’Amario, 2018).

Uma ideia não se realiza sozinha. Para conduzir sua implementação, é necessário um caráter empreendedor (Schumpeter, 1942, *apud* Soranz, 2016). E para apoiar o indivíduo nesta jornada, existem metodologias como o Design Thinking, Canvas, Lean Startup e Scrum.

### *Importância das inovações sociais*

Araújo (2005) divide a sociedade civil em três esferas, a saber Governo, Empresas privadas e Organizações sem fins lucrativos. É de responsabilidade do governo cumprir com as funções públicas essenciais, como comprar vacinas, por exemplo. O segundo setor é responsável pela geração de empregos e



RELISE

103

riquezas. É do Terceiro Setor e do Governo que se esperam as inovações sociais, mas não é necessariamente assim.

Empresas privadas também podem trazer benefícios sociais, como aponta D’Amario (2018), através de produtos novos e valiosos, serviços e empregos. Yunus (2008) acrescenta que a atividade empresarial pode ter um foco além do lucro financeiro, abrindo um debate que levaria Nogueira e Silva (2018) a cunhar o termo empresa social.

De acordo com Nogueira e Silva (2018), a empresa social é aquela que almeja um bem social, enquanto se esforça para se manter competitiva e eficiente no mercado. A ideia central do empreendedorismo social é usar a lógica do mercado para, através da inovação, atender pessoas deixadas de lado pelo mercado tradicional (D’Amario, 2018).

A inovação é um tema que atrai muita atenção tanto da academia, como do mercado, especialmente considerando sua capacidade de trazer vantagens competitivas às empresas que conseguem vantagens competitivas através dela (SCHUMPETER, 1997).

No Brasil, existem diversas entidades que fomentam a inovação, como o Cietec (Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia) localizado no Campus do Butantã da USP e focado em inovação tecnológica, e o Sebrae, atuante em boa parte do território nacional e focado, principalmente, em empreendimentos considerados pequenos.

Schumpeter (1997) acreditava que a inovação disruptiva obtida através de indivíduos empreendedores era o motor da economia, ao contrário do que se dizia até então, que a prosperidade econômica favorecia os avanços tecnológicos. De acordo com o autor, o desenvolvimento econômico seria motivado principalmente por três fatores: a inovação tecnológica, a presença do empresário empreendedor e o acesso ao crédito.



RELISE

Schumpeter (1997) descreve os ciclos econômicos como divididos entre o “boom” e a calmaria. Quando um empreendedor desenvolve um negócio inovador e disruptivo, a economia passa pelo “boom”, se aquecendo com novos negócios formados ao redor daquela inovação. A “calmaria” se estabelece após a banalização da inovação, gerando depressão econômica que dura até o próximo “boom”.

Vale apontar que, para Schumpeter (1997), “empresário” não é um termo que se restringe ao dono dos meios de produção, mas a todo profissional que se dispusesse a colocar em prática uma inovação no processo produtivo.

Schumpeter (1997) descreve como “destruição criativa” um aspecto intrínseco ao capitalismo, segundo o qual uma inovação tecnológica leva à destruição do *status quo*. Um exemplo é o que ocorreu com as máquinas de escrever: com o advento dos computadores pessoais, os fabricantes de máquinas de escrever tornaram-se cada vez mais obsoletos, ocorrendo a destruição deste mercado em favor dos computadores. Os fabricantes de computadores, por sua vez, obtiveram vantagem competitiva por um tempo, até que seu produto alcançou uma certa homogeneização.

É importante notar que a inovação não acontece somente quando se lança um novo produto, com Schumpeter (1997) elencando cinco formas: 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 oferta de matéria-prima; 5) Estabelecimento de uma nova organização.

Ainda de acordo com Schumpeter (1997), a inovação pode ser classificada em duas categorias, com a terceira sendo acrescentada por Christensen (2011):

1. Incremental: que acrescenta benefícios ao que já é encontrado no mercado.
2. Radical: transforma de modo radical algo que já existia no



RELISE

mercado, podendo, inclusive, criar nova categoria de produto.

3. Disruptiva: ocorre quando a inovação cria um processo superior, de maior acessibilidade, simplicidade ou conveniência ao consumidor, efetivamente criando um novo mercado.

Trott (2012) dividiu as conceituações de inovação em duas vertentes: a clássica e a contemporânea. A clássica é separada entre uma visão determinista, baseada em fatores sociais, e uma individualista, baseada em características do indivíduo. Já a vertente contemporânea se bifurca em dois novos caminhos: o que julga a inovação como produto do mercado em que o empreendedor se encontra, e a que considera a inovação como uma questão de disponibilidade de recursos.

O quadro 1 sumariza as escolas de pensamento sobre a inovação como Trott (2012) as definiu:

Quadro 1 O desenvolvimento cronológico de modelos de inovação

<b>Data</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características</b>
Anos 1950 - 1960	Impulso tecnológico	Processo sequencial linear simples: ênfase em P&D; o mercado é receptor dos produtos P&D
Anos 1970	Demanda de mercado	Processo sequencial linear simples; ênfase em marketing; o mercado é uma fonte para direcionar P&D; P&D tem um papel reativo
Anos 1980	Modelo simultâneo	Ênfase na integração de P&D e marketing
Anos 1980 - 1990	Modelo interativo	Combinações de impulso e demanda
Anos 1990	Modelo de rede	Ênfase em acumulação de conhecimentos e vínculos externos
Anos 2000	Inovação aberta	Ênfase de Chesbrough (2003) em mais externalização do processo de inovação em termos de vínculos com fontes de conhecimento e cooperação para explorar resultados de conhecimento

Fonte: Trott (2012)

Trott (2012) ainda fala em modelos lineares – um baseado no impulso tecnológico, outro, na demanda pela inovação – e modelos complexos de entendimento da inovação, mais preocupados com o processo do que com a



RELISE

origem da inovação. Dessa forma, o Modelo Simultâneo leva em conta fabricação, marketing e P&D, enquanto o Modelo Interativo concilia impulso tecnológico e demanda de mercado.

O fluxo de informações dentro da organização é muito importante para gerar inovação, desta forma, o Modelo de Rede busca uma organização mais horizontal nas empresas, favorecendo interações sociais, formais ou informais, e impedindo a geração de conhecimentos tácitos, que geram situações de êxito impossíveis de se replicar.

A livre troca de informações dentro da organização favorece a entrada no Modelo Aberto, o qual compreende a criação de estruturas que facilitam a comunicação, facilitando e barateando a absorção de inovações criadas no mercado. A computação em nuvem, que trouxe o boom das startups é um exemplo do Modelo Aberto funcionando.

O Manual de Oslo, criado em 1960 pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), fornece um guia de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. O Manual (Organização, 2005) divide inovação em quatro possíveis categorias, a saber: Inovação de Produto, de Processo, de Marketing e Organizacional.

O Manual (Organização, 2005) ainda divide as organizações em dois grupos, de acordo com sua postura frente à inovação: Reativos, que buscam a inovação para não perder fatia do mercado; e Preventivos, que buscam constantemente pela inovação e estabelecem os padrões no mercado.

Já foi falado acima sobre a definição de empreendedor de Schumpeter (1997). A definição de Newton Campos (2015) corrobora com a ideia de Schumpeter, criando a distinção entre empresário e empreendedor. De acordo com Campos (2015), o que faz um empreendedor não é ser o dono de uma empresa – este é considerado um empresário – mas estar ativamente envolvido no processo inovador.



RELISE

107

A definição do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) abraça o empresário como empreendedor, considerando empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, não importando se autônomo, individual, se criando uma nova empresa ou expandindo uma já existente (GEM, 2019). Este órgão separa os empreendedores em três categorias: Empreendedores Nascentes (menos de três meses realizando pagamentos), Empreendedores Novos (mais de três meses) e Empreendedores Estabelecidos (mais de 48 meses).

## **INOVAÇÃO SOCIAL**

A Inovação Social busca não só alcançar novos mercados, mas preencher lacunas deixadas pela gestão do Estado, e vem sendo cada vez mais considerada pelas empresas no desenvolvimento de um novo produto (Kanter *et al.*, 1998). De acordo com Murray *et al.* (2010), o tema vem crescendo nas últimas décadas graças ao agravamento de mudanças climáticas, epidemias de doenças crônicas pelo mundo e desigualdades sociais.

De acordo com Anderson *et al.* (2014), para que uma mudança social seja considerada uma inovação, são necessários quatro critérios: ser inovadora; ser direcionada a um problema social; ter o intuito de criar empoderamento e justiça; efetivamente trazer justiça, igualdade e empoderamento.

Comini (2016) acrescenta que não são só soluções ambientais e sociais que compõem as inovações sociais, mas também uma reconfiguração das relações sociais para trazer para a discussão as populações geralmente marginalizadas pelo debate. Sharra & Nyssens (2010, *apud* Comini, 2016) dividem as visões desse fenômeno social em duas vertentes, de acordo com seu foco: resultado e processo. Enquanto uma observa os benefícios trazidos pela inovação, a outra se preocupa com o modo como foi planejada e implantada.



RELISE

108

De acordo com Prahalad (2012), as inovações que mais dão certo entre o público de baixa renda são incrementais, ou seja, sobre algo já estabelecido e que se mostra um investimento seguro, que deve ser produzido sob economia de escala, pois o público consumidor é grande e tem pouca renda disponível. É necessário entender o público de baixa renda com suas peculiaridades culturais e necessidades específicas, lembrando que não são uma multidão homogênea. A população rural indiana não é a mesma das favelas brasileiras, por exemplo (Prahalad, 2011).

Prahalad (2011) propõe a observação dos 4 A's para que as inovações alcancem o público de baixa renda: Awareness (o público precisa ter consciência do produto); Access (acesso fácil ao produto); Affordability (praticar preços acessíveis); Availability (fornecimento ininterrupto).

De acordo com Nogami (2018), a precificação da inovação geralmente passa por um processo de *skimming*. Como os custos de P&D são altos, o produto inovador costuma ter preços altos ao consumidor. Com a percepção da necessidade de se oferecer um produto mais acessível, as imitações inovadoras costumam fazer sucesso entre os consumidores na base da pirâmide de renda.

### *Inovação social e suas relações*

Barki *et al.* (2019) descrevem Negócios de Impacto como aqueles que almejam um impacto socioambiental positivo, assim como lucros financeiros. Estas organizações muitas vezes se norteiam pela Teoria da Mudança, uma ferramenta de planejamento na qual os empreendedores explicitam quais mudanças planejam alcançar, facilitando medições futuras do sucesso dessa meta. Empresas que seguem o chamado Modelo C da Move Social e Sense Lab buscam equilibrar a Teoria da Mudança e a necessidade de sustentabilidade financeira, com ênfase na comunicação entre todos os *stakeholders* na cadeia



RELISE

109

produtiva, não só os diretamente ligados à produção, mas todos os interessados na produção (Barki *et al.*, 2019).

Elkington (1994) propôs o Tripé de Sustentabilidade, segundo o qual, o foco em resultados econômicos não bastaria a uma empresa moderna. Como o consumidor moderno tem acesso a informações sobre as práticas das empresas, seus impactos sociais e ambientais podem ser levados em conta na hora da compra. É necessário às empresas que se atenham ao tripé das finanças, sociedade e ambiente. Isto é, responsabilidade com os seus funcionários, clientes e a sociedade em que praticam seus negócios, com foco em negócios sustentáveis tanto ecológica quanto financeiramente.

## **NOVOS PRODUTOS**

Kotler e Keller (2012) definem produto como o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer desejos ou necessidades, incluindo aí bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Para os autores, o produto deve ser pensado em cinco níveis de valor decrescente, a saber: Benefício Central, Produto Básico, Produto Esperado, Produto Ampliado e Produto Potencial. Quanto mais sofisticado um mercado, mais opções são oferecidas ao consumidor e mais importância este dará aos níveis mais baixos, fazendo com que a diferenciação se torne uma estratégia importante para o empreendedor.

O desenvolvimento de um novo produto se desdobra em três macro fases: a definição da proposta do produto, quando se definem a ideia inicial, o mercado a ser atendido e a concepção do que será realmente ofertado; desenvolvimento do projeto e do processo, quando se definem metas e métricas para avaliar o desempenho do projeto; e por último a análise crítica técnico-econômica, quando se analisam os custos totais da operação, comparados com os dos concorrentes (Rotondaro, 2010).



RELISE

110

### *Metodologias de desenvolvimento de novos produtos*

O que segue é um resumo sobre os métodos ágeis mais utilizados no mercado.

Quadro 2: Métodos ágeis

<b>Método</b>	<b>Características</b>
Scrum	Método baseado em transparência, inspeção e adaptação. São realizadas reuniões diárias, chamadas Sprints, entre os desenvolvedores e os clientes, com o intuito de remover quaisquer gargalos do processo (Sabbagh, 2013).
Lean Startup	Criam-se os MVP's (Minimum Value Product), produtos que são testados e alterados constantemente através de indicadores de mensuração rápida (Ries, 2012).
Design Thinking	Definido em cinco fases: imersão: a empresa olha para si; Definição do problema: identificação dos pontos chave; Ideação: brainstorm; Prototipagem: criação do protótipo; e Testes com o público alvo (Brown, 2017).
Canvas – Business Model Generation	O método usa um mapa visual do negócio dividido em Proposta de Valor; Segmento de Clientes; Canais; Relacionamento com Clientes; Atividade-Chave; Recursos Principais; Fontes de Receita e Estrutura de Custos. Sua função é descrever o funcionamento da empresa e as tarefas que precisam ser realizadas. Além da atualização constante do mapa, é necessário que todos os funcionários sejam familiares com seu uso (Osterwalder; Pigneur, 2010).
Social Business Model Generation	Derivado do Canvas, é o mais indicado aos empreendedores sociais, pois adiciona os quadrantes Beneficiários; Impacto; Valor social e canais de relacionamento com os beneficiários.

Fonte: produzida pelos autores

A presente pesquisa objetivou, portanto, compreender como a inovação social é abordada no desenvolvimento de novos produtos, comparando os levantamentos teóricos com a prática do mercado. Com isso se espera aproximar a literatura da prática real, bem como ampliar a teoria sobre empreendedorismo e inovação social nacional para além das organizações que já nascem com causa social.



RELISE

111

## MÉTODO

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória visando exaurir as fontes literárias sobre inovação social e desenvolvimento de novos produtos.

Diante do objetivo central da pesquisa, que é **compreender como a inovação social é abordada no desenvolvimento de novos produtos**, um dos meios utilizados para alcançá-lo, foi analisar como diferentes tipos de empreendedores compreendem o impacto das inovações sociais sobre o desenvolvimento de seus empreendimentos. Para isso, foram realizadas sete entrevistas no modelo de entrevistas em profundidade, com uma amostra colhida no universo das incubadoras da USP, analisadas sob o viés dos conceitos da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e leituras flutuantes para a demonstração dos resultados.

Ao final do trabalho, obteve-se análises cruzadas entre os resultados das duas fontes de pesquisa (levantamento bibliográfico e entrevistas em profundidade), com discussões sobre possibilidades a serem exploradas, como por exemplo, apresentação de iniciativas que se mostram como tendências da área e possíveis soluções para problemas encontrados.

## RESULTADOS

Para facilitar a discussão, as respostas das entrevistas sofreram análise de conteúdo e aparecem, a seguir, divididas em três categorias, por ordem de frequência.

### *Apresentação*

A amostra é representada por sete empresas incubadas no Cietec com características inovadoras e modelos de negócio que causam impactos sociais, atuando em diversos segmentos. O quadro 3 traz mais detalhes sobre a amostra



RELISE

112

Quadro 3: Descrição da amostra

	Empre-sa A	Empre-sa B	Empre-sa C	Empre-sa D	Empre-sa E	Empre-sa F	Empre-sa G
<b>Função na Empresa</b>	Sócio Fundador	Sócio Fundador	Sócio Fundador	Sócio Fundador	Sócio Fundador	Sócio Fundador	Marketing
<b>Produto</b>	Produção de proteína	Tratamento Oncológico	Plataforma de Leitura de Placas	Embalagens Sustentáveis	Georreferenciamento imobiliário	Embalagens Sustentáveis	Unidade Móvel de Saúde
<b>Mercado</b>	Biotecnologia	Biotecnologia	Georreferenciamento	Sustentabilidade	Georreferenciamento	Biotecnologia	Arquitetura Hospitalar
<b>Necessidade Social Atendida</b>	Saúde	Saúde	Segurança	Sustentabilidade	Acesso à Informação	Sustentabilidade	Saúde
<b>Tempo de Empresa</b>	2 anos e 6 meses	5 anos	4 anos	6 meses	2 anos	4 anos	16 anos
<b>Comercialização Iniciada</b>	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Os quadros a seguir trazem as questões feitas aos entrevistados, bem como os conceitos mais citados em suas respostas.



RELISE

113

Quadro 4: Introdução

Pergunta	Mais citadas	Intermediárias	Menos citadas
Como foi percebida a oportunidade de criar o empreendimento?	Oportunidade de parceria”, “Brasil como um ambiente ruim para empreender”, “Tecnologia autoral”, “Pivotagem”, “Atender à necessidade social” e “Atender à necessidade de mercado”.	“Meio acadêmico”, “Experiência no exterior”, “Contato com o universo de startups”, “Experiência de mercado”, “Tempo ocioso”, “Influência de tecnologias do exterior”, “Defasagem tecnológica do país” e “Interesse em desenvolver inteligência artificial”.	“Parceria público X privado”, “Busca de negócio escalável”; “Ter um preço competitivo” e “Protótipos caseiros”.
Quais são as suas principais motivações para manter o empreendimento?	Dentre as situações mais citadas, destacam-se “Atender à necessidade social” e “Autonomia de tocar o próprio negócio”.	“Alcançar o maior número de pessoas”, “Reduzir o custo dos produtos” e “Avanço científico”.	“Potencial do negócio”, “Ambiente de trabalho”, “Empoderamento”, “Desenvolver tecnologia nacional”, “Desenvolver sustentabilidade”, “Indignação com Necessidade não atendida”, “Carreira profissional” e “Vocação para inovar”.
Quais suportes foram recebidos para o desenvolvimento do negócio?	“Incubadora”, “Prêmios” e “Aceleradora”.	“Investidores como parceiros na comercialização”, “Investimento público”, “Universidades”, “Investimento privado” “Grandes clientes” e “Sebrae”.	“Mentoria”, “Preferência por incubadora à aceleradora devido à autonomia”; “Empreendedor tem necessidade de fazer parcerias”; “Burocracia como empecilho para conseguir investimento público” e “Consultoria”.



RELISE

114

Quadro 5: Categorização

Pergunta	Mais citadas	Intermediárias	Menos citadas
Você acredita que seu empreendimento transmite essa mesma imagem sobre inovação que você enxerga dele?	“Parceria com instituições de referência”, “Inovação como diferencial competitivo” e “Aversão à inovação por parte da concorrência”.	“Dificuldade em encontrar concorrência para ter um referencial”.	“A empresa oferece tecnologia disruptiva”, “Feedback positivo do mercado”, “Site como meio de comunicação”, “Comunicação a princípio com foco em público de classe alta”, “Tempo de sobrevivência do empreendimento” e “Importância dos parceiros como parte do Negócio”.
Você acredita que seu empreendimento atenda alguma necessidade social? Qual a(s) principal(is)?	“Soluções alternativas”, “Suporte para profissionais” e “Acessibilidade”.	“Geração de empregos”, “Atender a demanda reprimida”, “Impactar a todos” e “Otimizar recursos do Estado”.	“Prevenção”, “Apoio à ciência”; “Covid”; “Acesso à Informação”; “Soluções novas”; “Diminuir impacto ecológico”; “Sustentabilidade”; “Impactar microambiente para impactar o macro ambiente”; “Distribuição igualitária de lucros” e “Atendimento a classes desfavorecidas”.
Você acredita que seu empreendimento transmite ao mercado a mesma imagem de impacto social que você enxerga dele?	Dentre as situações mais citadas, destacam-se: “Feedback dos profissionais da área”, “Busca constante por soluções de problemas sociais” e “Demanda do mercado por sustentabilidade”.	“Prêmios” e “Certificações”.	“Desenvolvimento de tecnologia nacional”, “Problemas em questões éticas sobre privacidade”, “Impacto indireto”, “Empresa direcionada para negócios de impacto” e “Constante comunicação”.



RELISE

115

Quadro 6: Gestão

Pergunta	Mais citadas	Intermediárias	Menos citadas
Você se baseou em alguma metodologia de gestão de novos negócios para a gestão de seus produtos?	“Gestão empírica”.	“Pouca utilização das metodologias”, “Adaptação de métodos”, “Mentoria para desenvolver negócio”, “Métodos ágeis”, “Método científico”, “Lean” e “Tentativa e erro”.	“Cultura de startup”, “Otimização de processos”, “Plano de negócios”, “Scrum”, “Kanban”, “Divisão de tarefas por especialidades”, “Empatia com o beneficiário como diretriz do negócio”, “OKR”, “KPI” e “Gestão à vista”.
Quais são os principais indicadores que utilizam para medir a evolução da empresa?	“Receita das empresas”	“Taxa de eficácia”, “Faturamento” e “Vendas”.	“Número de SKU aprovados com o material desenvolvido”, “Fechamento de contratos”; “Nível de evolução da pesquisa”; “Acesso às redes sociais”; “Indicações”; “LTV”; “Tração”; “MVR”; “Nível de sustentabilidade”; “Taxa de conversão de propostas” e “Custo homem/hora”.
Você utiliza alguma metodologia de gestão focada em impacto social?	“Economia circular”.	“Adequação a certificações”, “Metodologias de impacto social não se enquadram ao modelo de negócio” e “Financeiro”.	“Consultoria Artemísia”, “Prioridade para retorno econômico ao invés de impacto social”, “PQPS (ICE)” e “DM Project Pro”.
Você utiliza algum indicador para medir impacto social?	Ciclo de vida do produto pensado para ser o menos nocivo ao ambiente possível.	“Regiões atendidas” e “Emissão de CO <sub>2</sub> .”	“Insper Metrics”, “FGV”, “Ongs são mais articuladas em medir impacto”, “Quantidade de reciclagens”, “DM Project Pro”, “Metro quadrado”, “Gastos de energia”, “Carros recuperados por dia” e “Leituras diárias”.



RELISE

116

Quadro 7: Ecosistema

Pergunta	Mais citadas	Intermediárias	Menos citadas
O que você espera do ecossistema de inovação e negócios de impacto em um futuro próximo? Tem alguma indicação para fazer?	“Necessidade de uma economia circular”, “Acompanhar a evolução tecnológica”, e “Debate ético”.	“Acreditar no propósito” e “Democratização de acesso à informação”.	“Todos os negócios sejam de impacto”; “Democratização de gênero”, “Demanda para marketing científico”, “Transformação no mercado”, “Monetização do lixo”, “Resiliência”, “Buscar inovação sempre” e “Futuristas”.

## DISCUSSÃO

### *Cliente como parte do negócio*

Como preconizado pelo conceito do Alinhamento de expectativas e colaborações (Machado, 2018), na maior parte das entrevistas, foi revelado que os consumidores participam ativamente na formulação do produto, e não somente nas pesquisas de marketing ou fechamento de contratos.

O foco nas receitas faz sentido, posto que os empreendedores ainda estão tocando um negócio que deve se manter competitivo e precisam fazer receitas a curto prazo, posto que muitas vezes não possuem grande capital inicial. Criar produtos personalizados para novos clientes é uma boa forma de conquistá-los e, se o cliente for grande, ampliar receitas, permitindo aumentar a escala dos produtos, barateando a produção e ampliando sua capilaridade de distribuição, atingindo mercados que dificilmente a empresa conseguiria atender sozinha.

A empatia, pregada pelo design thinking (Brown, 2017), é uma ótima ferramenta no desenvolvimento do produto. Colocar-se no lugar do beneficiário é importante para criar, melhorar ou ampliar um produto. Essa exploração da



RELISE

117

realidade do consumidor, feita com caráter científico, é uma ótima ferramenta para identificar problemas e oportunidades.

### *Necessidade de inovar*

Os testes rápidos de protótipo foram citados várias vezes pelos entrevistados (Lean Startup, 2012). Como a destruição criativa (Schumpeter, 1997) ocorre a todo momento, é necessário às empresas preventivas (Organização, 2005) manter a inovação como parte constante do seu orçamento, buscando novos produtos.

Estudos do Sebrae (2014) mostram que a maior parte das empresas brasileiras não sobrevivem aos primeiros cinco anos, mostrando uma necessidade de adaptação dinâmica às interconcorrências e oportunidades do mercado. O uso do Canvas (2010) como modelo de comunicação dentro da empresa oferece esse dinamismo para alterar estratégias quando necessário.

A cultura organizacional das startups é importante na construção de ambientes inovadores, posto que para haver inovação, é preciso que o empreendedor seja motivado por mais do que somente lucros (Schumpeter, 1997). Mesmo entre as empresas que não tinham como foco inicial o benefício social havia o entendimento de que, ao menos indiretamente, eles existiam. As inovações tecnológicas produzidas pelos entrevistados barateiam processos, ampliando o acesso a recursos que antes eram restritos a uma minoria.

### *Pivotagem*

A pivotagem, conceito segundo o qual a estrutura do negócio é mais flexível às mudanças e oportunidades do mercado, se mostrou uma estratégia adotada pela maior parte dos entrevistados, que aproveitaram experiências e ativos já construídos no processo de desenvolvimento do negócio.



RELISE

118

Muitas das empresas sociais começam no B2C, buscando impactar o consumidor final diretamente, porém encontram ali poucas receitas. Como o tripé da sustentabilidade conta não só com o pilar social, mas também o ambiental e o econômico, essas empresas optam por pivotar seu produto para o B2B, oferecendo soluções mais eficazes para as empresas.

### *Relação consciente com os stakeholders*

A busca por sócios, sejam eles intermediadores de comércio, gestores, investidores, desenvolvedores ou participantes da ideia inicial, foi citada por todos os entrevistadores. Saber qual tipo de associação é necessária ao negócio, pois investimentos nem sempre são benéficos à organização, podendo prendê-la a responsabilidades de longo prazo não atraentes ao empreendedor. É o caso das aceleradoras, que embora ofereçam acesso a tecnologia, parcerias estratégicas e capital para escalar a produção, podem ceifar a autonomia do empreendedor com suas cobranças a médio e longo prazo. Incubadoras, como não exigem contrapartidas tão grandes, podem ser uma opção mais saudável à autonomia do negócio.

Para conseguir parcerias, a empresa precisa ser vista como inovadora por todos os stakeholders, como investidores, fornecedores, governo e consumidores, com uma boa demonstração de seus impactos sociais. Uma comunicação eficiente com todos os membros da cadeia de valor, não só com os consumidores, é essencial para se criar uma boa percepção de mercado.

### *Suprindo demandas do estado*

De acordo com Deiglmeier (2008), muitas vezes o empreendedor é capaz de suprir demandas reprimidas que caberiam ao Estado. Os entrevistados queixaram-se da dificuldade de empreender no Brasil, mas todos concordaram



RELISE

119

com a oportunidade de suprir a defasagem tecnológica do país com produtos inovadores.

Governos muitas vezes podem ser os principais stakeholders de empreendimentos sociais. O conceito de B2G vem justamente da interação entre empresas e o Estado. As entrevistas revelaram o governo do estado de São Paulo como um grande investidor em pesquisas, geralmente a partir do apoio da FAPESP às startups.

#### *Certificações como referencial para negócios de impacto social*

Ser percebida como uma empresa que produz impactos sociais positivos pode ser muito vantajoso. O consumidor moderno se importa com os impactos causados pelas empresas de quem consome, e o mesmo vale para investimentos governamentais e estrangeiros. Uma dessas certificações é o Sistema B, garantida somente a empresas que demonstram impactos sociais positivos, e ser uma empresa B é a meta de muitos dos entrevistados.

#### *Patente como diferencial competitivo*

O registro de ideias pode ser uma vantagem competitiva importante, como aparece nas publicações do Cietec e da USP. Ideias não registradas podem ser utilizadas por concorrentes ou colaboradores desligados, como reclamou um dos entrevistados.

Muitas inovações vêm da própria técnica dos empreendedores e colaboradores, enquanto outras surgem da pesquisa no processo de desenvolvimento do produto. Trott (2012) cita o conhecimento tácito como um dos riscos desse processo, enfatizando a necessidade de registro dos processos para uso futuro de informações.



RELISE

### *Inovação não precisa ser uma mudança radical*

Os entrevistados entendem que, assim como diz Schumpeter (1997), a inovação não precisa ser radical. Empreendedores com pouco capital costumam começar aplicando inovações incrementais a produtos já estabelecidos. Este é o tipo de inovação que costuma chegar às classes na base da pirâmide de renda (Prahalad, 2011).

De acordo com os entrevistados, seus produtos iniciam a vida voltados às classes sociais mais altas e B2B, chegando às classes populares após atingirem produção em escala. Eles concordam que isso faz seus produtos pouco acessíveis e reduz seu impacto social, mas entendem a situação como natural no mercado.

## **CONCLUSÕES**

As entrevistas mostraram que, apesar de não serem seguidas à risca, as metodologias de desenvolvimento auxiliam os empreendedores na busca por inovações sociais, em especial no que diz respeito às contribuições conceituais da literatura.

Embora o conceito de inovação social ainda esteja em construção, existe confluência entre os autores, que concordam na ideia da busca por benefícios além do lucro, com os estudos mais recentes tratando da necessidade de se alcançar os menos favorecidos. Mesmo entre os entrevistados que tinham o lucro como causa direta havia a ideia de benefícios sociais indiretos, como aquecimento do mercado e criação de empregos.

A integração entre os diferentes setores da sociedade pode criar um ambiente em que o capital privado trabalha junto ao Estado para suprir as demandas deste de maneira inovadora. Para que haja essa interação, é necessário um fomento através de agentes especializados em buscar inovações sociais e apoiar negócios de impacto, tais como instituições do terceiro setor,



RELISE

121

investidores, incubadoras e agências governamentais. Estudos acadêmicos aplicáveis a pequenos empreendimentos são um exemplo de ação carente de suporte.

A escassez de agentes especializados em inovação é uma barreira de entrada para pequenos empreendedores. Essa entrada precisa ser rápida, para que o empreendedor consiga se aproveitar das oportunidades oferecidas pelo mercado, porém os métodos tradicionais são ineficientes em sua lentidão, favorecendo o uso dos métodos ágeis, mais voláteis, de fácil compreensão e boa comunicação com o mercado, que exige soluções cada vez mais rápidas.

Os indicadores de resultados de impacto são uma demanda evidente para os estudos modernos, pois poder medir e comunicar as contribuições sociais da empresa é importante para uma melhor relação com seus stakeholders, já que as decisões precisam estar baseadas em processos já testados e validados. Portanto, é importante que os empreendedores estejam alinhados aos conceitos presentes na literatura e o mercado, pois compreender os estudos relacionados à inovação social é fundamental para que sejam construídos empreendimentos cada vez mais sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, T; CURTIS, A; WITTIG, C. **Definition and theory of social innovation**. Krems: Danube University Krems, 2014.

ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. França: Presses Universitaires de France, 1977

BARKI, E; COMINI, G, M; TORRES, H, G. **Negócios de impacto Socioambiental: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019



RELISE

122

BROWN, T. **Design Thinking**. EUA: Editora Alta Books, 2017

CAMPOS, N, M. **The Myth of the Idea and the Upsidedown Startup**: How Assumption-based Entrepreneurship has lost ground to Resource-based Entrepreneurship. USA: Createspace Independent Publishing Platform. 2015.

CHESBROUGH, H, W. **Open Innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business school press, 2003.

COMINI, G, M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. São Paulo: Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, 2016.

D'AMARIO, Edison Quirino. **Inovação social**: uma proposta de escala para a sua mensuração. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2018.

DEIGLMEIER, K. MILLER, T, D; PHILLS, A, J. **Rediscovering Social Innovation**. EUA: Stanford Social Innovation Review, 2008.

ELKINGTON, J. **Towards the Sustainable Corporation**: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. EUA: California Management Review 36, no. 2, 1994

GEM Report. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil 2019**: Sumário Executivo. Boston: Babson College, London Business School, Kauffman Center, 2019.

KANTER, R. M.; KAO, J.; WIESERMA, F. **Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid, São Paulo: Negócio**, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012

MACHADO, R, S. **Desenvolvimento ágil de software**: uma revisão sistemática da literatura. Brasília: Universidade de Brasília, 2018

MARTINS, Paula Salomão. **Scale-up Science**: uma contribuição para o desenvolvimento e crescimento sustentável de empresas de base tecnológica. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2019.



RELISE

123

MURRAY, Robin et al. **The open book of social innovation**. London: Nesta, 2010.

NOGAMI, V, K, C; VIEIRA, F, G, D; VELOSO, A, R. **Conceito de inovação no mercado de baixa renda**. São Paulo: Rev. Bras. Gest. Neg. v.20 n.1, 2018

NOGUEIRA, R, H, P; SILVA, L, B, R. **Empresa social e o seu papel ampliador da noção de função social da empresa**. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 2018.

ORGANIZAÇÃO para cooperação e desenvolvimento econômico. Paris. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed, 2005.

OSTERWALDER, A; PGNEUR, Y. **Business Model Generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: Wiley, 2010

PRAHALAD, C, K. **Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations**. The journal of innovation management, 2011  
**processo**. São Paulo: Editora Atlas, 2010

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas; [tradução Texto Editores]. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROTONDARO, Roberto Gilioli; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos. **Projeto do Produto e do Processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

SABBAGH, R. **Gestão ágil para projetos de sucesso**. São Paulo: Casa do código, 2013

SCHUMPETER, J, A. **Teoria do desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o Ciclo. Económico. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997

SEBRAE. **Causas Mortis**: O Sucesso e o Fracasso das empresas nos primeiros 5 anos. 2014



RELISE

124

SHARRA, R; NYSSSENS, M. **Social Innovation: an interdisciplinary and critical review of the concept**: Lovaina: Université Catholique de Louvain, 2006

SILVA, A, H; FOSSÁ, M, I, T. **Análise de conteúdo**: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. QQualit@as Revista Eletrônica, 2015

SORANZ, R, F; D`AMARIO, E, Q. **Cultura de Inovação**: Um estudo sobre a percepção de funcionários de uma instituição financeira privada. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

TROTT, Paul J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Bookman Editora, 2012.

YUNUS, Muhammad; WEBER, Karl. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática 2008