Capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social Capacity for innovation in traditional business and of social impact

Priscila Rezende da Costa¹

Célia Maria Ronzani²

Resumo

O objetivo desta pesquisa é demonstrar a utilização do software Atlas.Ti na análise da capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. Para tal, as unidades de análise contemplaram: um negócio tradicional, a BRAILE, vencedora do prêmio “FINEP de Inovação (Financiadora de Estudos e Projetos de Inovação)”, categoria Média Empresa; e um negócio de impacto social, o CREN, vencedor do prêmio “Empreendedor Social”, do Jornal Folha de S. Paulo. Os resultados demonstraram que a aplicação do Atlas.Ti, a partir de estudo de caso múltiplo, possibilita a organização, recuperação e análise de dados de forma contínua e cíclica. Para apoiar a análise dos dados também foram utilizados componentes específicos do Atlas.Ti, como *Code Cooccurrence Table*, *Query Tool* e Visão de Rede, o que facilitou a validação dos códigos e as respectivas categorias que emergiram dos dados, possibilitando a compreensão da capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. Como principal contribuição, destaca-se a proposição de um *framework* sobre o significado da capacidade de inovação, enfatizando-se as distinções e similaridades de negócios tradicionais e de impacto social.

Palavras-chave: Atlas.Ti. Capacidade de inovação. Negócios tradicionais. Negócios de impacto social. Qualitativo.

Abstract

The objective of this research is to demonstrate the use of Atlas.Ti software in the analysis of the ability to innovate in traditional business and social impact. To this end, the analysis units included: a traditional business, BRAILE, winner of the "FINEP of Innovation (Funding of Studies and Projects of Innovation)" award, Medium Enterprise category; and a social impact business, CREN, winner of the "Social Entrepreneur" award, from Folha de S. Paulo newspaper. The results showed that the Atlas.Ti application, based on a multiple case study, enables the organization, recovery and analysis of data in a continuous and cyclical way. To support the analysis of the data, specific

¹ Doutora em Administração, Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

² Mestre em Administração, Professora na Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Atlas.Ti components such as Code Cooccurrence Table, Query Tool and Network View were also used, which facilitated the validation of the codes and the respective categories that emerged from the data, making it possible to understand the innovation in traditional business and social impact. As a main contribution, we highlight the proposal of a framework on the meaning of innovation capacity, emphasizing the distinctions and similarities of traditional business and social impact.

Key-words: Atlas.Ti. Capacity for innovation. Traditional business. Social impact business. Qualitative.

Introdução

A busca de um diferencial não depende apenas de conseguir posições mais elevadas frente aos concorrentes, a partir de aspectos tangíveis, como o lançamento de novos produtos e aquisição de tecnologia disponível; os negócios, atualmente, voltam-se, também, aos aspectos intangíveis, que permeiam as relações de trabalho, de comprometimento e de desenvolvimento de capacidades organizacionais, como a capacidade de inovação que, segundo Lawson e Samson (2001a), transforma continuamente o conhecimento e as ideias em novos produtos, processos e sistemas, em prol da organização e de seus *stakeholders*.

A capacidade de inovação é um construto multidimensional (Tidd & Bessant, 2008), pois envolve dimensões organizacionais e individuais, como: visão estratégica, aproveitamento das competências, gestão da criatividade e das ideias, estrutura e sistemas organizacionais, cultura e clima, inteligência organizacional e gestão da tecnologia (Lawson & Samson, 2001a); capacidade de desenvolvimento tecnológico, de operações, de gerenciamento e de transação (Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux, & Reichert, 2012); cultura de liderança participativa, geração de ideias, de estrutura e de clima organizacional, promoção do bem-estar, desenvolvimento de *know-how*, regeneração, conhecimento externo e atividade individual (Saunila, Pekkola, & Ukko, 2014); potencial de inovação (liderança e processos decisórios; estruturas organizacionais e comunicação; colaboração, cultura, clima organizacional e criatividade), processos de inovação (identificação e análise de oportunidades, seleção de ideias e desenvolvimento de tecnologia) e resultados do processo (Saunila & Ukko, 2012).

Cabe salientar que a obtenção de ganhos financeiros é um dos indicadores da efetividade da inovação (Tidd & Bessant, 2008) nos negócios classificados como tradicionais, cuja tendência

predominante é inovar em produtos, tecnologia e processos organizacionais capazes de oferecer retorno financeiro.

Segundo Schumpeter (1961), a expectativa de retomada de lucro é condição prévia para a decisão de inovar. Ressalta-se, contudo, que isso não se restringe especificamente a lucros financeiros em espécie, uma vez que há, também, melhorias na qualidade de vida das pessoas. Sendo assim, se a inovação se apresentar como prática recorrentemente utilizada por um negócio, a partir da criação de novos serviços ou produtos destinados à promoção de mudanças sociais, atendendo às necessidades dos indivíduos, ela pode, então, ser configurada como uma “inovação social”, em negócios de impacto social (Bahmani, Galindo, & Méndez, 2012; Cajaiba-Santana, 2014).

Dessa forma, os negócios tradicionais (NT) e os negócios de impacto social (NIS) podem ser diferenciados, conforme especificado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), a partir de: (a) impactos: nos NT, a função social do negócio é gerar lucro (conceito econômico); já, nos NIS, busca-se rentabilidade e lucros, mas com geração de impacto social, devido à contribuição para a diminuição da desigualdade social. Ressalta-se, ainda, que, nos NIS, a viabilidade econômica e a preocupação socioambiental fazem parte do mesmo plano de negócio, tendo, portanto, igual importância; (b) investidores: nos NT, é desconsiderado ou pouco considerado o impacto social na decisão de investimento (o foco do modelo de negócio é a maximização da rentabilidade); já, nos NIS, a abrangência do impacto social é essencial à escolha do projeto a ser financiado; (c) público-alvo: nos NT, o foco está nas classes sociais com maior poder de consumo (A, B e C); já, nos NIS, nas faixas de renda mais baixas, consideradas como a base da pirâmide (C, D e E); (d) áreas de atuação: nos NT, os negócios são voltados a produtos e serviços da área de tecnologia, incluindo as *startups* brasileiras, em sua grande maioria; já, nos NIS, são poucos negócios de impacto social atuando no Brasil com inovações (estima-se apenas 12% do total de empresas inovadoras, segundo dados do SEBRAE (2017)).

Para efeito de operacionalização desta pesquisa, considera-se “Negócio Tradicional (NT)”, a organização com fins lucrativos, geradora de inovações tecnológicas para o mercado e que visa à obtenção de resultados financeiros superiores aos da concorrência. Entende-se, por sua vez, como “Negócio de Impacto Social (NIS)”, a organização sem fins lucrativos que, além da missão social,

realiza, igualmente, atividades de produção e/ou comercialização de bens ou serviços, gerando renda para a própria instituição.

A definição acima é derivada do conceito de empresa social, indicado no trabalho de Defourny (2014), que apresenta as seguintes características: (a) ter como missão o benefício de um grupo ou comunidade de pessoas que partilham um interesse comum; (b) possuir atividade contínua de produção e comercialização de bens e serviços (o que não exclui a possibilidade de receber doações ou repasses de recursos públicos); (c) possuir autonomia, ou seja, não estar sujeita a determinações de outras organizações (do Estado ou da iniciativa privada); e d) contar com a atuação conjunta de trabalhos assalariados e voluntários.

Além disso, para efeito de operacionalização desta pesquisa, considera-se que a capacidade de inovação aborda o conjunto de habilidades de uma organização, a fim de mobilizar recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, em prol da geração de inovações para a sociedade. Nesse sentido, as equipes que estão envolvidas nessa mobilização de recursos, especificamente as que atuam diretamente nas atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I), assumem relevância distintiva.

Diante deste contexto, o objetivo é demonstrar a utilização do software Atlas.Ti na análise da capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. Destaca-se que a proposta deste artigo contribui para um melhor entendimento da administração de diversas fontes de informações, além do processo de análise e validação dos resultados de uma pesquisa. Não obstante a relevância de outras formas de análise de dados ou softwares, a proposta aqui apresentada é motivada pela coleta de evidências que representam as falas, as experiências, a vivência, entre outras informações que permitem traduzir a realidade a partir da visão dos sujeitos de pesquisa.

Portanto, os resultados aqui apresentados, ilustram a partir de um exemplo didático, o registro, a codificação e análise pela recuperação dos resultados de uma pesquisa sobre a capacidade de inovação em negócios tradicionais e de impacto social. Nos próximos itens é apresentado o referencial teórico e são detalhados os comandos de utilização do software Atlas.Ti, bem como as etapas que direcionaram a organização, recuperação e cruzamento de dados.

Modelos de Capacidade de Inovação

A literatura apresenta inúmeros modelos consolidados para a implantação do processo da capacidade de inovação, cujo grau de complexidade e abrangência é elevado, se considerado o universo de estudo de cada inovação. Na figura a seguir, há um demonstrativo dos modelos de capacidade de inovação alinhados com este trabalho, e suas respectivas dimensões e autores.

DESCRIÇÃO DO MODELO	DIMENSÕES	AUTOR
A capacidade de inovação é constituída por dimensões distintas, porém complementares, que precisam ser observadas e gerenciadas de forma holística.	Visão estratégica; aproveitamento das competências; gestão da criatividade e das ideias; estrutura e sistemas organizacionais; cultura e clima; inteligência organizacional; gestão da tecnologia.	(Lawson & Samson, 2001)
A formação da capacidade de inovação acontece pela junção de quatro capacidades complementares, detidas por todas as empresas. No entanto, dependendo da predominância de cada um desses recursos, haverá um tipo de inovação diferente.	Capacidade de desenvolvimento tecnológico; capacidade de operações; capacidade de gerenciamento; capacidade de transação.	(Zawislak et al., 2012)
Várias iniciativas organizacionais são necessárias para construir uma capacidade de inovação forte e que permitirá resultados expressivos na performance organizacional.	Cultura de liderança participativa; geração de ideias e estrutura organizacional; clima organizacional e bem-estar; desenvolvimento de <i>know-how</i> ; regeneração; conhecimento externo; atividade individual.	(Saunila et al., 2014)
A empresa precisa medir constantemente o potencial da sua capacidade de inovação.	Potencial de inovação (liderança e processos decisórios; estruturas organizacionais e comunicação; colaboração, cultura e clima organizacional; e criatividade). Processos de inovação (identificação e análise de oportunidades, seleção de ideias e desenvolvimento de tecnologia). Resultados do processo.	(Saunila & Ukko, 2012)

Figura 1. Modelos de capacidade de inovação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

O primeiro modelo destacado é o desenvolvido por Lawson e Samson (2001), que inclui a capacidade de inovação entre as várias capacidades organizacionais para as quais o gerenciamento e o investimento precisam ser constantes, a fim de realizar, de forma eficaz, os processos necessários à melhoria do desempenho econômico da empresa. A capacidade de inovação, segundo os autores, é constituída por dimensões distintas, porém, complementares, que devem ser observadas e gerenciadas holisticamente. São elas: visão e estratégia, aproveitamento das competências, gestão da criatividade e de ideias, estrutura e sistemas organizacionais, cultura e clima, inteligência organizacional e gestão da tecnologia.

No segundo modelo, indicado no artigo de Zawislak et al. (2012), questiona-se (1) por que nem todas as empresas investidoras em capacidade tecnológica são inovadoras; e (2) o que torna empresas, cujos recursos financeiros aplicados em tecnologia são escassos, mais inovadoras do que aquelas que investem nela massivamente. Para esses autores, a capacidade de inovação é formada pela junção de quatro capacidades complementares: de desenvolvimento tecnológico, de operações, de gerenciamento e de transação. Embora essas capacidades estejam presentes em todas as empresas, será a predominância de cada uma delas a responsável por um tipo diferente de inovação. Salienta-se que, quando criadas, as organizações já contam, principalmente, com as capacidades de desenvolvimento tecnológico e transacional; sendo as outras desenvolvidas à medida que elas amadurecem no mercado.

O terceiro modelo escolhido é o de Saunila et al. (2014), desenvolvido como parte de um estudo que mede o relacionamento entre a capacidade de inovação e a performance da organização. Para tanto, a capacidade de inovação é dividida em sete dimensões: (1) cultura de liderança participativa, (2) geração de ideias e estrutura organizacional, (3) clima organizacional e bem-estar, (4) desenvolvimento do *know-how*, (5) regeneração, (6) conhecimento externo e (7) atividade individual.

No quarto modelo, Saunila e Ukko (2012) argumentam em favor da medição constante de desempenho organizacional, feita por uma lógica estrutural e a partir da consideração de todas as perspectivas essenciais à constatação de um potencial estado de inovação. Para os autores, três dimensões da capacidade de inovação são importantes: (1) o potencial de inovação: formado por fatores que afetam e interferem na capacidade atual de inovação da empresa, podendo melhorá-la ou piorá-la; (2) os processos de inovação: entendidos como os sistemas e atividades que auxiliam na utilização do potencial de inovação da empresa; e (3) os resultados dos processos de inovação: como a inovação de determinado produto ou serviço.

O processo de inovação é constituído por três dimensões da capacidade de inovação: (1) identificação e análise de oportunidades, (2) seleção de ideias e (3) desenvolvimento de tecnologia, que podem ter efeitos sobre o desempenho de negócios, não precisando seguir uns aos outros, em uma ordem específica. As organizações que explorarem essas perspectivas terão, provavelmente, resultados de sucesso, que impactarão de forma positiva no seu desempenho global, em longo prazo (Saunila & Ukko, 2012).

As dimensões acima mencionadas recebem influência direta de cinco categorias do potencial de inovação: (1) liderança e processo decisório; (2) estruturas organizacionais e comunicação; (3) colaboração; (4) cultura e clima organizacional; e (5) criatividade individual e *know-how*. Caso o processo de inovação seja bem sucedido, ele resultará num tipo de inovação, podendo ser algo novo ou relativamente melhorado, que gere valor para a empresa e seus *stakeholders* (Saunila & Ukko, 2012).

Delineamento metodológico

A pesquisa utilizada para construir este artigo seguiu a abordagem qualitativa (Godoy, 1995a; Minayo, 2011), sendo do tipo descritiva (Martins & Theóphilo, 2009). Como método foi utilizado o estudo de caso múltiplo (Creswell, 2007; Yin, 2011), sendo as unidades de análise: (a) um NT (Negócio Tradicional), a BRAILE (vencedora do prêmio “FINEP de Inovação”, categoria Média Empresa); (b) e um NIS (Negócio de Inovação Social), o Centro de Recuperação e Educação Nutricional - CREN (vencedor do prêmio “Empreendedor Social” do Jornal Folha de S. Paulo). A escolha dessas premiações se deu em razão das inovações geradas para saúde com distinção de mérito (incluindo inovações tecnológicas e sociais), o tamanho dos negócios (organizações de médio porte) e sua finalidade (negócios de inovação tecnológica e social) (figura 2).

Os dados primários foram coletados a partir de 14 entrevistas semiestruturadas (Martins & Theóphilo, 2009; Trivinos, 1987), realizadas com diretores, gestores de recursos humanos, gestores de P&D&I e funcionários da equipe de P&D&I da BRAILE e do CREN. Ainda, como procedimentos de coleta de dados foram obtidos dados secundários em documentos na área de recursos humanos, a saber: relatório de frequência (marcação de ponto), promoções recebidas, relatório de *turnover* na área de P&D&I e o resultado das últimas três avaliações de desempenho formal dos funcionários da equipe de P&D&I. Vale sintetizar que a pesquisa de campo resultou em 10 horas e 30 minutos de gravação e 114 páginas de transcrição, além do levantamento de documentos, que resultaram em duas páginas de compilação das evidências coletadas (figura 2).

Os dados foram interpretados pela análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos secundários coletados (corpus de pesquisa). Esta atividade seguiu pelo processo de codificação onde são categorizados os incidentes (dados) de acordo com códigos que representam um significado que ajuda a explicar o fenômeno pesquisado. Os códigos atribuídos a cada incidente, que podem ser

descritos como palavras, experiências, exemplos, entre outros, encontrados no corpus de pesquisa, são criados a partir da significação dos dados (*data driven*), ou ainda códigos criados a partir da revisão da literatura (*theory driven*) (figura 2).

De forma específica, ao classificar de análise de conteúdo, estes pesquisadores buscam inferências confiáveis a partir do corpus de pesquisa, com respeito a determinado contexto e a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores. Este processo valoriza a essência de um texto, os detalhes das informações, além de todos os dados e evidências disponíveis. Salienta-se que não se trabalha, em tal análise, somente com o texto, mas com detalhes do contexto, por isso ela pode ser utilizada tanto para fins exploratórios (de descoberta) quanto de verificação (confirmando, ou não, proposições e evidências) (Martins & Theóphilo, 2009) (figura 2).

MATRIZ METODOLÓGICA		AUTORES
Natureza da pesquisa	Qualitativa	(Godoy, 1995b; Minayo, 2011)
Abordagem metodológica	Descritiva	(Martins & Theóphilo, 2009)
Paradigma	Interpretativismo	(Saccol, 2009)
Método	Estudo de caso múltiplo	(Yin, 2011; Creswell, 2007)
Unidade de análise	Um Negócio Tradicional (NT)	BRAILE Biomédica, vencedora do prêmio “FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) de Inovação”.
	Um Negócio de Impacto Social (NIS)	Centro de Recuperação e Educação Nutricional (CREN), negócio vencedor do prêmio “Empreendedor Social” do Jornal <i>Folha de S. Paulo</i> .
Procedimentos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e levantamento documental.	(Martins & Theóphilo, 2009; Trivinos, 1987)
Instrumentos de coleta de dados	Roteiros de entrevista e de investigação documental.	
Análise dos dados	Análise de conteúdo das entrevistas e documentos coletados e utilização do <i>software</i> Atlas Ti. na organização e codificação dos dados brutos.	(Martins & Theóphilo, 2009; Lee & Esterhuizen, 2000)
Questões para diretores, gestores de RH e gestores de P&D&I	Há uma estrutura formal para as atividades de P&D&I? Quais são os projetos de inovação (tecnológica ou social) de maior destaque? Como eles foram desenvolvidos? Como a cultura do negócio (tradicional ou de impacto social) estimula o desempenho da equipe de P&D&I?	
Questões para funcionários da equipe de P&D&I	Que ações da liderança favorecem o seu desempenho em P&D&I? Como você se sente ao receber feedback sobre o seu desempenho em P&D&I?	

Figura 2. Matriz metodológica.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Destaca-se a utilização do *software* Atlas.Ti que, segundo Lee e Esterhuizen (2000), possibilita a organização e a recuperação de informações relacionadas à ideia ou ao conceito subjacente às categorias de análise, criadas pelos pesquisadores – procedimento importante para

estruturá-las e validá-las empiricamente no processo de retorno aos dados qualitativos. Nesta pesquisa, a categoria foi definida como “capacidade de inovação”.

Resultados

Abaixo, está uma síntese intracaso sobre a caracterização dos negócios analisados:

Caracterização dos Negócios	Caso 1 BRAILE	Caso 2 CREN	Constatações decorrentes da discussão intracaso
Impacto	Melhorias para o médico, na realização das cirurgias, e para os pacientes, com elevação da sobrevida; Pesquisas científicas.	Diretamente na família e em crianças e adolescentes. Postos de saúde, por meio de triagem.	O impacto na melhoria da qualidade de vida reflete no usuário final do NT e do NIS. Ambos são negócios que fomentam a pesquisa científica.
Investidores	Retorno econômico influencia decisão de pesquisa, lançamento e/ou continuidade do desenvolvimento de produtos.	Investe-se nos projetos que mais colaboram com o alcance dos objetivos propostos pela entidade. O foco é social e não econômico.	O NT investigado precisa obter resultado econômico; e NIS, resultado social.
Público-alvo	Médicos e hospitais, no momento inicial; e pacientes do SUS como usuários finais. Alunos de mestrados e doutorados que participam das pesquisas nas IES parceiras.	A criança subnutrida, o adolescente obeso e a família, todos de regiões periféricas. Profissionais da saúde, parceiros no processo; alunos dos Cursos afins, que participam das pesquisas e treinamentos.	O usuário final dos produtos da BRAILE (na sua maioria) e dos serviços do CREN pertence à base da pirâmide.
Áreas de atuação	A BRAILE atua numa área tecnológica, e está voltada ao desenvolvimento de produtos e afins para as especialidades de cirurgias cardíacas.	O CREN atua numa área de inovação social, desenvolvendo e prestando serviços para crianças e famílias em situação de vulnerabilidade.	Há, de fato, um posicionamento de áreas, quando se fala em NT e NIS, sendo que o primeiro está voltado para área de tecnologia e o segundo para social, prevalecendo a oferta de serviços.

Figura 3. Síntese intracaso sobre a “Caracterização dos Negócios”

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e dos documentos analisados.

4.1 Codificando os documentos primários

Para analisar a categoria central “Capacidade de Inovação”, foram considerados os seguintes componentes: Potencial de Inovação, Processo e Resultados, conforme a figura de rede apresentada a seguir.

Figura 4. Rede com os componentes relacionados à categoria central “Capacidade de Inovação”

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e dos documentos analisados.

4.1.1 Potencial de inovação

O potencial de inovação envolve a liderança e o processo decisório; a estrutura organizacional e a comunicação; a colaboração; a cultura; o clima organizacional; a criatividade individual; e o *know-how* (significado que emergiu do campo).

Na BRAILE, o potencial de inovação é estimulado pela liderança empreendedora e pela proatividade na resolução de conflitos. Ambas as iniciativas foram instituídas e fortemente disseminadas pelo fundador da BRAILE e, hoje, preservadas e continuadas pelo herdeiro de terceira geração, que assumiu recentemente a diretoria.

Com o afastamento recente do Dr. Domingos Braile, fundador, assumiu a direção do negócio o seu neto, Rafael Braile, que tem 26 anos, é Engenheiro Mecânico e, desde pequeno, acompanhava o avô e a mãe, médica, também diretora na BRAILE. A liderança empreendedora de Rafael também inspira toda a empresa e a equipe de P&D&I, em especial. Foi dele a iniciativa de propiciar aos funcionários internos da área de P&D&I a saída da empresa para acompanhamento de médicos, no uso dos produtos criados em procedimentos cirúrgicos e a oportunidade de representar a empresa em congressos e feiras. Ele permitiu que os colaboradores estivessem no campo, lado a lado com os clientes, antecipando-se às necessidades e também disseminando externamente os resultados da empresa em eventos. Essas ações foram destacadas pelos entrevistados como

relevantes ao comprometimento e fomentadoras do potencial de inovação, tanto do ponto de vista da equipe de P&D&I, como para a melhoria dos resultados de todo o negócio.

Sendo assim, os médicos atuam como parceiros de cocriação de inovações, por meio de um processo de geração de conhecimentos. Segundo Akmam e Yimaz (2008), essa prática colaborativa pode estimular o potencial de inovação de um negócio, por selecionar corretamente as inovações que precisam ser feitas, aumentando as chances de eficiência e a criatividade, além de reduzir os custos e o tempo de desenvolvimento da inovação.

Cabe pontuar que a dissertação de mestrado do Rafael (diretor da BRAILE), teve como tema a cultura organizacional e ele, em conjunto com o orientador e um consultor, aplicaram o modelo estudado na BRAILE, que até a ocasião, era detentora de uma administração familiar, condição que a fazia perder competitividade. A série de alterações empreendidas para profissionalizar a empresa, teve como meta a implantação de uma cultura moderna, ágil, propícia à inovação. Reestruturações foram feitas, troca e promoções de funcionários, qualificação gerencial, inclusive da própria família, incluindo a formalização do processo de sucessão familiar, o que culminou na estrutura que hoje está em funcionamento. Segundo Rafael e o gestor de RH, a segunda fase do processo se iniciará dentro do primeiro semestre de 2018.

Segundo a gestora de RH, que está na empresa há 11 anos, e participou desses processos de profissionalização, ocorridos por volta de 2012, quando a empresa passava por uma séria crise financeira, decorrente da falta de pagamento do Governo, afirmou que a transparência e o envolvimento de todos os funcionários foram premissas para administrar o clima contextual. *Newsletter*, murais, reuniões presenciais para divulgação dos resultados alcançados pela equipe de P&D&I, e o envolvimento das lideranças constituíram instrumentos importantes nessa fase e, hoje, continuam sendo canais de comunicação ativos e estimuladores do potencial de inovação.

Como a BRAILE é uma empresa nacional e concorre com grandes multinacionais da saúde, a atividade de prospecção de tendências tecnológicas e de inovação é priorizada, o que requer investimento próprio em P&D&I e pré-disposição ao risco. Nesse sentido, vale ressaltar que a BRAILE prospecta tendências e informações em fontes externas, tais como médicos, laboratórios e universidades; e usa os dados obtidos para fomentar a tomada de decisão de inovações e tecnologias portadoras de futuro. Além das fontes externas de conhecimento, destacam-se as práticas internas de

alinhamento e a participação da equipe de P&D&I (coordenadores de projetos, engenheiros, técnicos e projetistas), nas fases de desenvolvimento, prototipagem e de experimentação do produto, com o propósito de disseminação e troca de conhecimentos. Segundo Wang e Ellinger (2011), empresas que possuem estrutura interna para aprendizagem, capaz de adquirir conhecimento com parcerias e alianças estratégicas, terão mais conhecimento acumulado, o que lhes permitirá responder às mudanças com inovações mais rápidas e superiores, se comparadas às outras empresas.

Destaca-se, ainda, que a premiação da BRAILE pela FINEP ocorreu em 2014 e a empresa, hoje, está com capacidade inovadora restabelecida, conforme parâmetros da teoria de Saunila e Ukko (2012), e os resultados alcançados em termos de desenvolvimento de novos produtos (conforme descrito no Capítulo 4.4.3).

No CREN, o potencial de inovação também se faz presente; todavia, se na BRAILE, o aspecto financeiro levou a uma mudança cultural, no CREN a motivação veio pela diminuição do número de crianças atendidas, indicador que poderia levar a entidade a ter o recebimento de verbas diminuídas ou até suspensas. Por volta do ano de 2006, analisando os indicadores, a equipe diretiva tomou a decisão de transferir a Unidade de atendimento da Vila Mariana para a Vila Jacuí, comunidade carente no extremo da Zona Leste de SP, cuja realidade estava mais próxima da missão do CREN, que é cuidar da subnutrição de crianças em situação de vulnerabilidade. Essa mudança exigiu a mobilização de parceiros, desde o contrato com a prefeitura para repasse de verbas e construção, passando por contratação de profissionais especializados na região, qualificação dos mesmos para lidar com uma realidade social até então ausente, nos anos de atuação na Vila Mariana, e a conquista da confiança dos moradores, na aquisição de novos hábitos alimentares e cuidados familiares primários com as crianças.

Nos serviços prestados pelo CREN, o potencial de inovação é identificado no campo, ou seja, a partir da identificação e do acompanhamento das necessidades dos sujeitos sociais, particularmente de crianças subnutridas que vivem em regiões periféricas, incluindo suas respectivas famílias. Segundo relato de uma entrevistada: “mães de crianças desnutridas estimulam pouco as crianças, tem um fraco vínculo com essas crianças, então a gente precisa ensinar essas mães a como cuidar do crescimento e do desenvolvimento de seus filhos”.

Além de problemas de ordem afetiva e materna, a subnutrição também guarda associação com drogas, abuso e violência doméstica, representando, portanto, um contexto potencial de inovação social, que demanda o deslocamento da equipe de atendimento até as comunidades carentes para prospecção dos problemas *in loco*, bem como a formação de equipes de saúde multidisciplinares, capazes de compreender e atacar o problema da subnutrição infantil em periferias, considerando os seus múltiplos espectros físicos, psíquicos, cognitivos e comportamentais.

Sobre a comunicação e colaboração interna, procurou-se dar transparência a todo o processo e divulgar os resultados alcançados, a partir de *newsletter*, murais, reuniões e atuação ativa das lideranças. O potencial de inovação no CREN fica evidente, segundo os relatos dos entrevistados, na postura das lideranças diante dos assuntos que são tratados nas reuniões, denominadas “Paradas Pedagógicas”. O monitoramento dos indicadores leva a respostas rápidas, com sugestão de todos os envolvidos no assunto. A cultura de liderança descentralizada, do envolvimento de todos na apresentação de ideias e como sujeitos na implantação, foi verbalizada, em diversas entrevistas, como fator motivador.

Para Saunila e Ukko (2014), há dois tipos de recursos essenciais para as organizações desenvolverem a capacidade de inovação: os tangíveis (pessoas, recursos financeiros, tempo e equipamentos) e os intangíveis (culturas e práticas de liderança participativa, clima de trabalho, desenvolvimento de *know-how* dos funcionários para a inovação, processos e ferramentas para a gestão de ideias, fontes externas de conhecimento e desenvolvimento de conhecimento individual).

Negócios de inovação social, de uma forma geral, apresentam escassez de recursos tangíveis, por isso os intangíveis são otimizados e estão mais presentes nos processos de inovação (Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011).

No CREN, constatou-se essa situação: por depender de verbas e doações, a ênfase quanto à inovação está nas práticas de liderança participativa e nos processos e ferramentas para a gestão de ideias, que ocorrem a partir de reuniões regulares, pelos indicadores de resultados estabelecidos e pelo clima organizacional, que advém dessas ações todas.

Abaixo, estão apresentados trechos das falas dos entrevistados, que ilustram o relato acima, bem como uma visão de rede, com algumas citações, recuperadas a partir do *software* Atlas Ti. (Figura 5).

A área de saúde muda muito rápido, e a gente tem que estar sempre antenado. (Código 3, da BRAILE).

A equipe está mais alinhada, então vamos fazer uma prototipagem, uma experimental. Então vai o coordenador do projeto, eu vou junto, vai o pessoal do suporte técnico. Às vezes, vai até o projetista que fez o desenho e que montou aquele produto. Então, durante a experimentação, está todo mundo sabendo, então aquela questão lá de ter antes apenas uma pessoa que trazia a informação, agora já tem mais usuários ali dentro, porque às vezes que tem que melhorar aquilo, porque aquilo não deu certo, ou entender melhor, aquilo deu certo por causa disso. Então, esse envolvimento maior, principalmente das pessoas que estão relacionadas a isso, contribuiu muito. (Código 4, da BRAILE)

Com a equipe da capacitação e do ambulatório também a gente conseguiu enxergar que, na verdade, as pessoas não estavam chegando aqui porque não tinham mais crianças com esse problema da má nutrição, mas não estavam chegando porque o serviço estava distante, porque as famílias, muitas famílias de alta vulnerabilidade também elas têm algumas questões sociais que não permitiam que elas chegassem aqui e aí a tomada de decisão foi: quem nós vamos atender no semi-internato? Qual é a população? Quem é o perfil? (Código 10, do CREN)

Como abuso, a gente tem muitos casos de abuso nas crianças, muitos casos, muitos casos envolvidos com conselho tutelar, e quando a gente começou, a gente estava preparado para trabalhar com nutrição, agora a gente tá falando de outras coisas, né, então precisa capacitar a equipe nisso, e precisa ter um conhecimento mais profundo do tema pra equipe poder lidar com isso. (Código 8, do CREN)

E tem uma prevalência de álcool, de droga, importante, 30% mais ou menos das famílias em conflito com a lei, 40% das famílias têm alguém que está na cadeia. (Código 10, do CREN)

Figura 5. Visão de rede que representa algumas citações associadas ao componente “Potencial de Inovação”.

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e dos documentos analisados.

4.1.2 Processo

O processo envolve a identificação e análise de oportunidade, seleção de ideias e desenvolvimento de tecnologias (significado que emergiu do campo).

Na BRAILE, esse passou a ser mais eficaz e rápido, a partir do momento que ocorreu a implantação da política dos profissionais internos de P&D&I, que possibilitou que eles fossem até os clientes e o mercado em si, conforme relato no Capítulo anterior. A empresa continua investindo em equipamentos modernos e relevantes para pesquisas e desenvolvimento dos produtos. As parcerias com universidades de ponta, por meio de projetos de pesquisas, também são fatores favorecedores do desenvolvimento de produtos. Um aspecto positivo apontado pelos entrevistados é a questão da comunicação e entrosamento da equipe, nas reuniões constantes para a tomada de decisão. A postura "aberta" do Gerente de P&D&I, que procura olhar as particularidades do perfil de cada membro da equipe, também foi mencionada como fator que favorece o ambiente para as sugestões, as seleções de ideias e o desenvolvimento do processo. Administrar a ansiedade e a

necessidade de registrar todas as etapas, também é um desafio, segundo um entrevistado, mas que entende isso como algo necessário nesse tipo de negócio.

Na essência, o processo de inovação envolve pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental na BRAILE e, por fim, a busca da certificação (ANVISA); sendo assim, os projetos de desenvolvimento de novos produtos requerem investimentos, gestão de riscos e planos contingenciais para projetos não-exitosos, pois nem todo potencial de inovação identificado, *a priori*, é de fato convertido de forma bem-sucedida em produto novo para o mercado.

Vale destacar que, além do desenvolvimento de produtos padronizados, a BRAILE também atende demandas específicas de médicos, hospitais e universidades, como é o caso do desenvolvimento de endopróteses, que precisam ser customizadas ao biótipo do paciente (a BRAILE, nesse caso, também atende às exigências dos órgãos reguladores e certificadores). Segundo um dos entrevistados, “uma endoprótese customizada pela BRAILE é desenvolvida em 20 dias, sendo que o mesmo produto importado demora 3 meses e tem um preço mais elevado”.

No CREN, a preocupação com os processos de inovação guarda algumas semelhanças com a BRAILE, porém são mais flexíveis, pelo próprio tipo de “serviço”. A identificação e análise de oportunidades vão surgimento à medida que se olha para os indicadores de atendimento e, principalmente, para o campo, que é o norteador central dos resultados no CREN. Cada mudança, cada nova ideia, cada novo “serviço” requer uma série de ajustes, como o que ocorreu na inauguração da Unidade da Vila Jacuí. O conhecimento de como lidar com a nova realidade talvez tenha sido o ponto inicial para se estabelecer novos métodos de intervenção social e definir outros indicadores de resultados, num ciclo constante.

A intervenção social, concebida como um processo de inovação, ocorre no campo, de modo a conhecer a realidade e ter a percepção aguçada dos problemas sociais e seus múltiplos espectros físicos, psíquicos, cognitivos e comportamentais. Posteriormente, um plano de ação participativo é projetado e aplicado, a partir de tentativas e erros, ressaltando-se, com isso, a importância da abertura para reconhecer o erro e tentar novamente.

Além do campo, destacam-se, também, o semi-internato e a cozinha experimental, como contextos para o processo de inovação; em todos esses casos, há a atuação de uma equipe

multidisciplinar. Resgatando a fala de uma entrevistada: “a gente criou uma cozinha experimental e a gente conversava com as crianças e cozinha com elas, e aí não era só a nutricionista, porque poderia ser uma pura oficina de educação nutricional, mas era a nutricionista junto com a psicóloga, junto com a assistente social para discutir nutrição, violência familiar e relacionamento”.

Toda intervenção social, conduzida pelo CREN, também é suportada por pesquisas científicas, desenvolvidas em parcerias com professores e estudantes de universidades (USP, UNESP, UNIFESP e FATESP). Como exemplo, pode-se mencionar o censo antropométrico para levantamento do peso, estatura e perfil socioeconômico. Os resultados das pesquisas desenvolvidas colaborativamente com pesquisadores externos, bem como os casos de subnutrição mais graves, são debatidos em reuniões semanais, envolvendo os profissionais com atuação externa (nas comunidades) e interna (unidades do CREN da Vila Mariana, Vila Jacuí e Jundiaí).

Vale, portanto, destacar as ações distintivas do processo de inovação, no âmbito de atuação do CREN, incluindo: (a) pesquisas científicas desenvolvidas em parceria com universidades (como o censo antropométrico); (b) a visita domiciliar para busca ativa de crianças desnutridas; e (c) intervenção no campo, no semi-internato e na cozinha experimental. Ressalta-se que a diversificação da receita e as atividades de comunicação interna e externa também são atividades que corroboram o processo de inovação, no âmbito de atuação social do CREN.

Para Bignetti (2011), nos negócios de inovação social, a inovação é uma construção social, de geração de soluções, dependente da trajetória. A concepção, o desenvolvimento e a aplicação estão intimamente imbricados e são realizados por meio da relação e da cooperação entre todos os atores envolvidos. Significa que há um processo de aprendizagem coletivo, baseado no potencial dos indivíduos e dos grupos, que adquirem as capacidades necessárias para realizar as transformações sociais.

No CREN, o processo de inovação se dá pela aprendizagem e pela intervenção social coletiva, sendo fundamental a experiência e a vivência de cada funcionário e da equipe como um todo, junto aos sujeitos sociais assistidos.

Abaixo, estão alguns trechos da fala dos entrevistados, que ilustram a colocação acima, bem como uma visão de rede, com citações recuperadas a partir do *software* Atlas Ti. (Figura 6).

Muitas vezes, você tem uma ideia ou o mercado tem uma necessidade. Você consegue desenvolver rápido, fácil, testar, mas devido ao nosso segmento, isso tem certa rotina, uma sequência, que tem que ser seguida, atendida, então isso leva certo tempo. (Código 4, da BRAILE)

Problema vai ser passado para a engenharia porque a gente tem produtos customizados. A gente tem os de prateleiras, padrões, porém a gente faz uma endoprótese, por exemplo, específica para o caso do paciente. Ele tem uma doença assim e a gente precisa construir um produto personalizado. Então o suporte técnico passa essa necessidade para a engenharia. A engenharia vai, às vezes montar na impressora 3D a artéria do paciente, faz a artéria dele lá, e para montar o produto exatamente para aquele paciente. (Código 3, da BRAILE)

A gente conhece de engenharia, eles conhecem de medicina, da aplicação do produto, então surgindo essa necessidade, a gente marca as reuniões, faz as visitas até eles, ou mesmo durante a experimentação da prototipagem, dos testes dos produtos, a gente vai fazendo relatórios e vai levantando o que pode ser melhorado. (Código 4, da BRAILE)

Inovação não é o fim, é o meio. (Código 9, do CREN)

A sustentabilidade também é outro ponto de inovação importante, a gente procura diversificar a receita, então a gente tem a equipe de comunicação que vem cuidando muito da nossa imagem, né, a gente também inova no momento que a gente aposta numa equipe de comunicação, se torna um elo importante, buscando o Selo da Transparência, então que essa questão da sustentabilidade a gente vai atrás de captação de recursos da pessoa física. (Código 9, do CREN)

Figura 6. Visão de rede que representa algumas citações associadas ao componente "Processo".

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e dos documentos analisados.

4.1.3 Resultado

O resultado é algo novo ou relativamente melhorado, que gere valor para a empresa e seus *stakeholders* (significado que emergiu do campo).

Os resultados da BRAILE são mais fáceis de serem apurados do que os do CREN. Na BRAILE, o lançamento de um produto leva um determinado tempo, desde a ideia inicial até a sua disponibilização no mercado, estando pronto para uso e aprovado pelos órgãos competentes.

No CREN, por sua vez, a avaliação dos resultados se dá a partir dos indicadores, tais como o número de crianças que saíram da condição de subnutrição e de adolescentes que deixaram a linha de obesidade prejudicial à saúde. Os *stakeholders* de uma ONG têm um perfil diferente daquele envolvido em um negócio do segundo setor. São entidades ou órgãos do governo que disponibilizam verbas para que a entidade atenda a uma causa proposta. O que vai determinar a continuidade da parceria ou não é o percentual de abrangência e resolução do problema originário da causa. Nesse sentido, ter resultados quantificáveis, fazer uso racional da verba recebida, é o que faz a entidade se manter "viva".

O CREN, tem um histórico de resultados quantificáveis de atendimentos diretos e indiretos, que justifica o seu destaque e reconhecimento. Produtos gerados para a população ligada ao assunto nutricional (nutricionistas, médicos, psicólogos, agentes de saúde, estudantes) são os livros e manuais que divulgam a metodologia utilizada pela entidade, fruto dos seus 25 anos vivência. A difusão do conhecimento, por meio dos cursos e residências oferecidas, também são destaques nos resultados da empresa.

Especificamente, sobre os resultados gerados pela BRAILE, em termos de desenvolvimento de produtos, destacam-se: o novo oxigenador de membranas, um modelo mais compacto, que demandou uma quantidade menor de matérias, otimizando o seu preço de mercado; (b) a válvula cardíaca biológica, com vida útil ampliada (anticalcificante); e (c) a válvula Inovare, expansível por balão, montada sobre um cateter, que entra a partir da femoral e chega até o coração, para então fazer a liberação. Considerando esses projetos que eu analisei e as entrevistas que fiz, nesses casos, das inovações que foram analisadas, constatamos que elas guardam características de inovação frugal, ou seja, apresentam uma solução de rápida disponibilização para o mercado; com facilidade

e simplicidade de utilização por parte dos usuários; com economia de recursos; resistente a falhas durante o uso; e com potencial de escalabilidade em outros mercados e regiões (Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2011; Basu, Banerjee, & Sweeny, 2013). Entretanto, existem muitos outros produtos que não são.

Em relação aos resultados alcançados pelo CREN, destacam-se: (a) prestação de serviços de saúde pública, em um prisma ampliado, envolvendo crianças e seu entorno familiar; (b) publicações técnicas e científicas para disseminação do conhecimento gerado, a partir das metodologias de intervenção desenvolvidas pelo CREN; e (c) formação, capacitação e atuação de equipes multidisciplinares (médicos, enfermeiros, nutricionistas, educadores físicos, pedagogos e psicólogos). Sendo assim, nota-se uma aderência desses resultados ao conceito de inovação social, ou seja, de metodologias que possibilitam a melhoria da qualidade de vida do outro e diminuem as desigualdades sociais (Farfus & Rocha, 2007).

A seguir, estão destacados trechos das entrevistas realizadas nas duas entidades, que ilustram a argumentação acima, bem como uma visão de rede, com algumas citações, recuperadas a partir do *software* Atlas Ti. (Figura 7).

Novo modelo para atender as exigências do mercado. Um modelo mais compacto, com uma quantidade menor de matérias-primas e utilizando matérias-primas mais eficientes e melhores do que tem no mercado. (Código 1, da BRAILE)

Desenvolvimento de válvulas cardíacas e, nos últimos 24 meses, nós lançamos uma nova versão da válvula biológica, válvula cardíaca biológica, agora com tratamento que permite com que aumente a vida útil da válvula. Tratamento que é feito durante o processo produtivo. (Código 1, da BRAILE)

Atendemos em todo o território nacional; hoje temos a capacidade de formação profissional, seja daquele para graduação ou pós-graduação de medicina, de nutrição, das faculdades e as pós-graduações, residentes e aqueles que já estão formados, como os agentes de saúde, que tem aí suas grandes dificuldades de territórios, lá na ponta. Então eu acho essas como grandes inovações. (Código 8, do CREN)

Então, eu acho isso maravilhoso, porque olhou pra além do quadradinho. Então eu acho que a pessoa que é comprometida, ela inova mais do que os outros. A gente não está falando na inovação do atendimento nutricional, a gente tá falando de inovação na relação, que depois resulta no melhor estado nutricional. (Código 11, do CREN)

O CREN tem um número de produções científicas nesses 25 anos; a gente entende como de grande valor as informações que são geradas, os dados que são gerados pelos atendimentos. Então facilitar a coleta desses deixa esses dados mais limpos e corretos, gerar relatórios, tanto para as gerências das Unidades, como para a produção de material científico, é a preocupação desde o início do CREN. O que o sistema vem cuidando da tecnologia para que esse cuidado acompanhe o ritmo da tecnologia atual. (Código 9, do CREN)

Figura 7. Visão de rede que representa algumas citações associadas ao Componente “Resultados”.

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados obtidos por meio das entrevistas realizadas e dos documentos analisados.

Conclusões

A partir da análise agregada dos resultados, foi possível validar a proposição central de que capacidade de inovação e o comprometimento afetivo das equipes de P&D&I (categorias centrais de análise) foram decisivas à diferenciação do negócio tradicional investigado (BRAILE), pois alavancaram o desenvolvimento de inovações tecnológicas com características frugais. Essas categorias foram também importantes para o negócio de impacto social investigado (CREN), promovendo o valor social e, com ele, as inovações sociais (Figura 8).

Quanto à caracterização das dimensões (Potencial de Inovação, Processos e Resultados) da capacidade de inovação de negócios tradicionais e de impacto social, um dos objetivos específicos deste trabalho, observou-se características praticamente semelhantes, no que diz respeito à relevância no processo; na prática diária, porém, devido às peculiaridades dos negócios, houve algumas distinções (Figura 8).

A BRAILE (inovação tecnológica), cujo fim é econômico, obtido por meio do desenvolvimento de produto que visa salvar vidas, exige uma estrutura organizacional direcionada

para as várias etapas do processo, desde a identificação da necessidade no mercado, passando pelo desenvolvimento, fabricação e comercialização. Uma equipe de P&D&I altamente especializada é necessária, sendo que a figura do mentor do negócio, presente no dia a dia, influencia e mantém acesa a chama da ideologia que deu início ao negócio. E, como se trata de uma empresa familiar, vale ressaltar que as novas gerações se mostram dispostas a manter o modelo e seguir a ideologia do fundador da empresa (Figura 8).

No CREN (inovação social), cujo fim é alcançar melhoria social, a partir da saúde, a liderança na gestão é um dos grandes diferenciais, pois requer rapidez na obtenção e uso das informações para a tomada de decisões. O ser humano não é lógico e a criança menos ainda, por isso uma enorme gama de fatores externos à entidade influenciam o resultado do trabalho. Por este motivo, decisões quanto à estrutura, processos, equipe e parcerias, são tomadas a partir da compilação dos dados obtidos em reuniões e os diversos indicadores de resultados, estabelecidos em praticamente todos os departamentos. Medir, acompanhar e ajustar, com base na realidade, ou seja, intervir no campo, é incumbência da liderança (Figura 8).

Componentes (códigos) das categorias centrais	Significados que emergiram do campo	Síntese das constatações decorrentes da discussão intracaso
Potencial de Inovação	Envolve liderança e processo decisório; estrutura organizacional e comunicação; colaboração, cultura e clima organizacional; criatividade individual e <i>know-how</i> .	No NT, o potencial de inovação é evidenciado a partir de elementos internos de liderança empreendedora, de profissionalização do negócio e qualificação e envolvimento das lideranças e dos liderados, bem como de elementos externos relacionados à cocriação de inovações com parceiros e concorrência com grandes multinacionais. Já, no NIS, o potencial de inovação é evidenciado externamente, ou seja, no campo, com vistas a prospectar <i>in loco</i> os diversos espectros dos problemas sociais.
Processos	Envolve a identificação e análise de oportunidades; seleção de ideias; e desenvolvimento de tecnologias.	No NT, o processo de inovação é evidenciado a partir de elementos internos de pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e busca de certificação (ANVISA), resultando em produtos padronizados ou customizados, bem como de elementos colaborativos, relacionados a parcerias com universidades para desenvolvimento de pesquisas científicas. No NIS, o processo de inovação é evidenciado de forma colaborativa, ou seja, com a visita domiciliar para busca ativa de crianças desnutridas e com a intervenção direta no campo, no semi-internato e na cozinha experimental, destacando-se também as pesquisas científicas desenvolvidas em parceria com universidades, resultando em metodologias de intervenção de saúde pública.
Resultados	Algo novo ou relativamente melhorado, que gere valor para a empresa e seus <i>stakeholders</i> .	No NT, os resultados alcançados estão associados ao desenvolvimento de produtos médicos para o mercado com características distintivas de ampliação da vida útil, economia de matéria-prima, facilidade de uso e preço atrativo (inovação

		frugal). Já, no NIS, os resultados alcançados estão associados ao desenvolvimento de metodologias de intervenção de saúde pública, a partir de um espectro ampliado (análise das condições físicas, psíquicas, cognitivas e comportamentais da criança e da sua família) (inovação social).
--	--	---

Figura 8. *Framework* sobre o significado da capacidade de inovação em negócios tradicionais e com impacto social.

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das limitações da pesquisa é o pequeno número de negócios tradicionais e de impacto social investigados (um de cada tipo). Como proposta de estudo futuro, destacam-se a realização de pesquisas em outros negócios de impacto social, em segmentos diferentes, tais como educação, segurança e sustentabilidade, com demandas sociais ainda negligenciadas, em países em desenvolvimento, como o Brasil.

Referências

- Akman, G. & Yilmaz, G (2008) Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*
- Basu, R. R., Banerjee, P. M., & Sweeny, E. G. (2013). Frugal Innovation. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2).
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Farfus, D., & Rocha, M. C. D. S. (2007). Inovação Social: um conceito em construção. *Inovações Sociais*. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS
- Godoy, A.S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20–29.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Rosenbusch, N., Brinkmann, J. and Bausch, A. (2011) Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.

- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355–375.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32–46.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2008). *Gestão da inovação*. 5.ed. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.
- Wang, Y, Elinger, D. (2011) "Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Issue: 5/6, pp.512-536
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo*. São Paulo, SP: Atlas.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research* (3a.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14–27.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research- Technology Management*, 54(4), 38-45.

Submetido em: 15.10.2018

Aceito em: 12.06.2019