

Escalabilidade de Inovação Social: Uma Meta-Análise

LARISSA MEDIANEIRA BOLZAN

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos
larissambolzan@gmail.com

CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos
claudiacb@unisinis.br

BIBIANA VOLKMER MARTINS

UFRGS
bibivolkmer@hotmail.com



ESCALABILIDADE DE INOVAÇÃO SOCIAL: UMA META-ANÁLISE

Resumo

Trata-se de uma meta-análise cujo objetivo foi mapear os estudos existentes acerca de escalabilidade de inovação social realizados nas bases de dados Portal Periódico Capes e EBSCOHost. Foi considerado um total de 42 artigos, distribuídos entre os anos de 2002 e 2017. Os critérios de análise para o estudo foram a origem (composta por ano, autoria, país de origem, periódico e fator de impacto), o foco das investigações, a justificativa, o método e principais técnicas de pesquisa, as contribuições e avanços teóricos e, os desafios e caminhos. Entre os principais resultados encontrados estão que escalabilidade é um tema que começou ser pesquisado recentemente, de modo que Estados Unidos e Brasil lideram as pesquisas. A maioria dos trabalhos tiveram seu foco no processo de escalabilidade e justificaram a importância de estudos sobre o tema como forma de explorar o potencial de ampliação dos impactos sociais de uma IS. Vários estudos enfatizaram ainda o papel das redes como bastante positivo para o processo de escalabilidade e se preocuparam em identificar fatores que contribuem para o processo de escalabilidade. O desafio que mais se destacou entre os artigos foi a sustentabilidade financeira de uma IS. Ao final foi proposta uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Escalabilidade; Inovação Social; Meta-Análise.

Abstract

It is a meta-analysis whose objective was to map the existing studies about scalability of social innovation carried out in the Capes and EBSCOHost portals. A total of 42 articles were considered, distributed between 2002 and 2017. The analysis criteria for the study were origin (composed of year, author, country of origin, periodical and impact factor), focus of the investigations, justification, Method and main techniques of research, contributions and theoretical advances, and challenges and paths. Among the main results found are that scalability is a topic that began to be researched recently, so that the United States and Brazil lead the research. Most of the studies focused on the scalability process and justified the importance of studies on the subject as a way to explore the potential of expanding the social impacts of a social innovation. Several studies have emphasized the role of networks as being quite positive for the scalability process and have been concerned with identifying factors that contribute to the scalability process. The challenge that most stood out among the articles was the financial sustainability of an IS. At the end, a research agenda was proposed.

Keywords: Scalability; Social Innovation; Meta-Analysis.



1 Introdução

A inovação social emerge como uma resposta aos crescentes desafios sociais, ambientais e demográficos, muitas vezes considerados insolúveis por conta do fracasso de soluções convencionais e dos paradigmas que permeiam as configurações institucionais em setores convencionais da sociedade (Nicholls & Murdock, 2012). Neste artigo se adota o conceito de inovação social desenvolvido pelo grupo Crises (Canadá):

Social innovation is broadly defined as the emergence of new social, organizational and institutional arrangements or new products and services designed to address aspirations, to meet needs, or to bring about a solution to a social challenge. Social innovation aims to change social relations and may lead to social transformation (Bitencourt *et al.*, 2016, p.14).

Cada vez mais, inovação social (IS) tem atraído a atenção de pesquisadores e empreendedores sociais devido seu potencial de transformação social dirigido a solução de problemas sociais. Contudo, no Brasil, de uma maneira geral, as práticas de IS ainda são pontuais e apresentam limitações quanto a sustentabilidade, a expansão e a institucionalização. Torna importante salientar que uma inovação social pode ser observada a partir de qualquer projeto social, empresarial ou mesmo iniciativas pontuais desprentensiosas que acabam ganhando fôlego e transformando a realidade social.

Considerando a importância das inovações sociais, evidencia-se a necessidade de pensar em estratégias de escalabilidade que possam conferir maior abrangência, expansão ou profundidade para os projetos que envolvem IS. Escalabilidade de uma IS se dá quando um projeto atingindo o nível de desempenho planejado, é implementado em uma escala maior (Webb *et al.*, 2010). O objetivo de empreender o processo de escalabilidade é ampliar o alcance da IS, com vistas a potencializar seu impacto social (Webb *et al.*, 2010). Vale ressaltar que nem todas inovações sociais tem potencial de expansão, algumas são locais, outras podem não almejar a ampliação (Silva, Takahashi & Segatto, 2016).

Este trabalho se constitui em uma meta-análise, cujo objetivo é mapear os estudos realizados sobre escalabilidade de inovação social realizados até junho de 2017 nas bases de dados Portal Periódico Capes e EBSCOHost. Por meio desse mapeamento se busca explorar investigações publicadas acerca do referido processo com intenção de conhecer o tema, o que está sendo estudado a respeito e, a partir de então, propor uma agenda de pesquisa capaz de contribuir efetivamente para a discussão. Nestas condições, foram analisadas 42 publicações científicas, as quais mostraram que escalabilidade é um tema que começou ser pesquisado recentemente, em 2002. Devido a isso há poucas investigações a respeito e não existem autores ou grupos de pesquisa que se dediquem especificamente a escalabilidade, pois poucos nomes se repetiam na condição de autor e co-autor. Assim, escalabilidade foi um ramo em que os autores e os co-autores atuaram quando seu tema principal exigiu.

Para além da introdução, este artigo apresenta, inicialmente, os conceitos e os tipos de escalabilidade; em seguida, descreve a metodologia adotada; na sequência, expõe as características da referida literatura seguido de uma breve discussão; e, por fim apresenta as considerações finais e propõe uma agenda de pesquisa sobre escalabilidade de inovação social.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceito e Tipos de Escalabilidade

Escalabilidade de uma inovação social ocorre quando um projeto atinge o nível de desempenho planejado e pode ser implementado em uma escala maior, com vistas a potencializar o impacto social (Webb *et al.*, 2010). No momento em que uma inovação social



expande, pode-se observar mudanças nos elementos rede, conhecimento, experiência e credibilidade. No entanto, vale ressaltar que nem todas inovações sociais tem potencial de expansão, algumas ou são locais ou não desejam expandir (Silva, Takahashi & Segatto, 2016).

O processo de escalabilidade de uma inovação social pode ocorrer de várias formas. Se ocorrer de maneira pura temos: a *scaling up*, a *scaling out* e a *scaling deep*. Para Riddell e Moore (2015), o processo de escalabilidade nem sempre se dá de maneira pura, isto é, não ocorre apenas *up*, ou *out* ou *deep*. O processo de escalabilidade se dá de forma híbrida: *scaling up* e *out*; *scaling up* e *deep*; *scaling up*, *out* e *deep*. Seguem os conceitos de *scaling up*, *scaling out* e *scaling deep*.

a) *Scaling Up*

Refere-se à expansão de uma inovação social com vistas a potencializar seu impacto social (Silva, Takahashi & Segatto, 2016). Aumentar o impacto social significa assistir a um maior número de pessoas (Silva, Takahashi & Segatto, 2016). Assim, a *scaling up* pode ampliar seu alcance, criando serviços complementares, por exemplo, para atender maior número de pessoas. De acordo com Bloom e Skloot (2010) e Riddell e Moore (2015), a *scaling up* tende a implicar em mudanças na legislação e na criação de políticas públicas. A Figura 1 representa a ocorrência do *scaling up*.

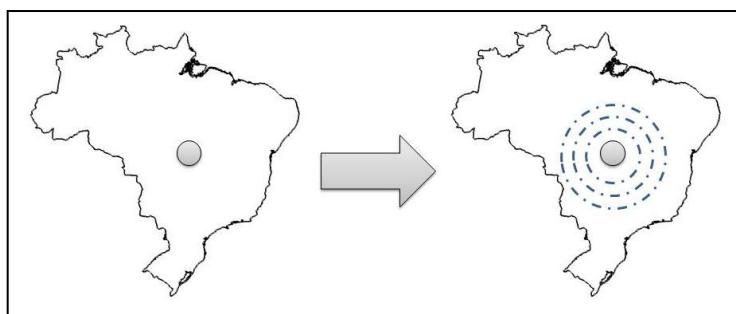


Figura 1. Representação de *Scaling Up*

Fonte: Elaborado pelas autoras

Westley *et al.* (2014) citam como exemplo de *scaling up* uma Comunidade de Engajamento, em Waterloo, que tem como objetivo reduzir a pobreza. Para concretizar tal objetivo formaram-se comunidades de aprendizagem, onde as pessoas que residiam naquela região desenvolveram habilidades com vistas a movimentar a economia local. Conforme o planejamento, até 2010 tinham a expectativa de tirar 5.000 pessoas da condição de pobreza, contudo, o número de pessoas cujas condições de vida melhoraram superou 147.000. Para Westley *et al.* (2014) o processo de *scaling up* foi potencializado pelo estabelecimento de redes e parcerias, pelo desempenho da liderança e pelo compromisso com a mudança da comunidade. Este processo de *scaling up* comportou o estabelecimento de relações estratégicas e a influência na elaboração de políticas públicas endereçadas a solução de problemas sociais específicos.

b) *Scaling Out*

Ocorre quando uma inovação social, com o objetivo de aumentar seu impacto, replica-se em diferentes áreas geográficas. Trata-se da disseminação de princípios e da adaptação da inovação social a diferentes ambientes (e por consequência, diferentes contextos), através da cogeração de conhecimento (Riddell & Moore, 2015). A Figura 2 representa o *scaling out*.

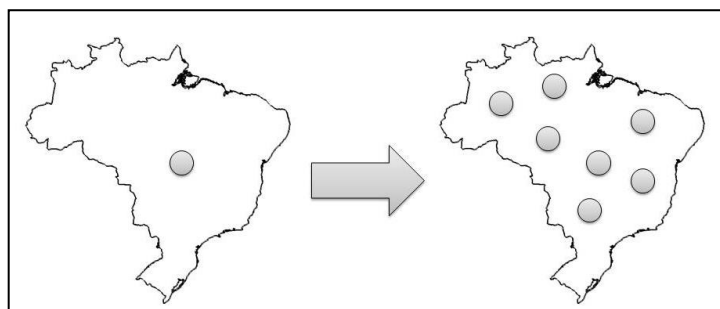


Figura 2. Representação de *Scaling Out*

Fonte: Elaborado pelas autoras

Heutsa e Versele (2016) compreendem que uma das formas de aumentar o alcance de uma inovação social está ligada a ideia de conquistar novos mercados (ou regiões). A investigação de Heutsa e Versele (2016) descreve a inovação social RenoseeC como um exemplo de *scaling out*. RenoseeC é um *living lab*ⁱ que oferece suporte financeiro, técnico e jurídico para reformas de casas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos seus proprietários. O projeto piloto reformou vinte moradias e, atualmente, há planejamento para que seja replicado em outras regiões. O processo de *scaling out* foi potencializado pelo estabelecimento de redes, pelo bom relacionamento e pela transparência no relacionamento entre todos atores (*stakeholders*) envolvidos com o *living lab*, o comprometimento do agentes e a disponibilidade de recursos.

c) *Scaling Deep*

É a etapa de ampliação de uma inovação social com a missão de criar valor social no seu local de origem. Envolve mudanças culturais, transformações pessoais, mudanças de crenças relacionadas aos agentes envolvidas e às pessoas atingidas (Riddell & Moore, 2015). Transforma, profundamente, o lugar em si (Riddell & Moore, 2015). A Figura 3 representa o *scaling deep*.

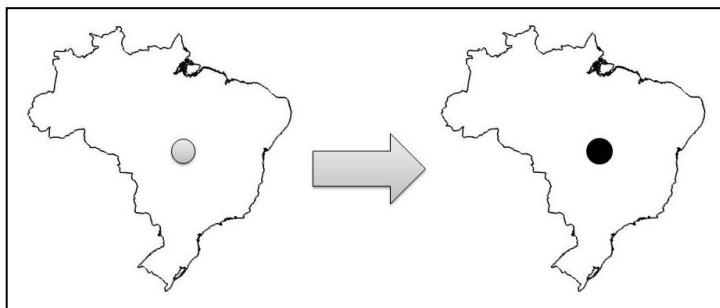


Figura 3: Representação de *Scaling Deep*

Fonte: Elaborado pelas autoras

Um exemplo de *scaling deep* é o Banco Pérola, um negócio social criado por Alessandra França, em Sorocaba/SP. O Banco Pérola endereça microcrédito produtivo a jovens de 18 a 35 anos, pertencentes às classes C, D e E. O microcrédito concedido é um empréstimo que varia de cinquenta a cinco mil reais, com taxas de juros baixas. Como estratégia para sustentabilidade o referido negócio social estabeleceu parcerias com bancos comerciais e empresas locais, a fim de captar recursos, para aumentar o alcance do banco em sua localidade. O aumento no número de parceiros esteve, ao longo do tempo, estreitamente relacionado com o processo de *scaling deep*. De acordo com Nascimento *et al.* (2012), a ação do Banco Pérola tem modificado a vida de muitas pessoas e agregado valor a comunidade a



qual ele pertence, onde muitos jovens têm conseguido abrir os próprios negócios, gerando emprego e crescimento econômico.

Segue a relação de trabalhos, os quais integraram este mapeamento, que identificou e discutiu os diferentes tipos de escalabilidade, seja de maneira pura ou híbrida.

Tabela 1: **Tipos de escalabilidade abordada nos trabalhos que integraram este mapeamento**

Tipo de Escalabilidade	Trabalhos
<i>Scaling Up</i>	Bragaa; Proença; Ferreira; 2014; Berzin; Pitt-Catsoupes, 2015; Wiguna; Manzilati, 2014; Dees; Anderson; Wei -Skillern, 2004; Hadad; Găucă, 2014; Desai, 2014; Gramescu, 2016; Dees, 2007; Dees, 2012; Pandey; Menezes; Ganeti, 2017; Iizuka; Varela; Larroudé, 2014; Dees, 2013; Alegre, 2015; Bloom; Skloot, 2012; Bhatt; Altinay, 2013; Perrinia; Vurroa; Costanzo, 2010; Trémolet; Mansour; Muruka, 2015; Konda; Starc; Rodica, 2015; Werner, 2009; Viravaidya; Wolf; Guest, 2008; Danciu, 2013; Smith; Gonin, Besharov, 2013; Enciso; Gómez; Mugarra, 2012; Andre; Pache, 2016; Webb Et Al., 2016.
<i>Scaling Deep</i>	Nascimento; Fazon; Oliveira; Hid, 2012; Moura; Comini; Teodózio, 2015.
<i>Scaling Out</i>	Heutsa; Versele, 2016
<i>Scaling Up e Scaling Out</i>	Chaves et al., 2017; MAGUIRRE; RUELAS; DE LA TORRE, 2016; Westley; Antadze, 2010; Pitt; Jones, 2016; Douthwaite et al., 2003; Westley et al., 2014; Beckie; Kennedy; Wittman, 2012
<i>Scaling Up e Scaling Deep</i>	Silva; Takahashi; Segatto, 2016.
<i>Scaling Up, Scaling Out e Scaling Deep</i>	Warnecke; Houndonougbo, 2016.

3 Metodologia

Este artigo se constitui como uma meta-análise a respeito de escalabilidade de inovação social. As bases de dados escolhidas para esta pesquisa foram o Portal Periódico Capes e EBSCOHost por se tratarem de provedores líder de banco de dados de pesquisa. A busca de estudos se deu pela procura da combinação de termos: Inovação Social e Escalabilidade; Social Innovation e Scalability; Scaling (podendo ser *up*, *out* ou *deep*) e Inovação Social; Scaling (podendo ser *up*, *out* ou *deep*) e Social Innovation; Negócios Sociais e Escalabilidade; Social Business e Scalability; Negócios Sociais e Scaling (podendo ser *up*, *out* ou *deep*); Social Business e Scaling (podendo ser *up*, *out* ou *deep*). Os referidos termos foram procurados nos títulos, nos resumos e nas palavras chaves. Foram selecionados, para esta análise, trabalhos nos idiomas inglês, português e espanhol.

Não foi limitado período de tempo, pois se trata de um novo campo a ser explorado, assim, compuseram o conjunto de artigos todos os estudos encontrados até junho de 2017, o que resultou em um total de 42 artigos analisados. Os critérios de análise para o estudo foram a origem (composta por ano, autoria, país de origem, periódico e fator de impacto), foco das investigações, justificativa, método, principais técnicas de pesquisa utilizadas, contribuições e avanços teóricos e, desafios e caminhos. Dito isso, o próximo tópico detalha os resultados encontrados.

4 Resultados

Os resultados da busca mostraram que escalabilidade é um tema que começou a ser pesquisado recentemente, pois nas bases de dados Portal Periódico Capes e EBSCOHost o primeiro artigo encontrado é datado do ano de 2002.



4.1 Origem

No período de 2002 a 2009 foram encontrados um artigo por ano. A partir de 2010 nota-se pela Tabela 2, que o número de artigos começa a aumentar, com destaque para os anos de 2012 e 2014 com 6 artigos e, 2016 com 10. Ademais, a análise mostrou que os estudos sobre escalabilidade são originados de diversos lugares no mundo. Tendo destaque os Estados Unidos com sete publicações e o Brasil, com cinco. É válido explicar que a Carolina do Norte (EUA), mais especificamente a Universidade de Durham, apresenta cinco publicações devido ao autor Gregory Dess ser vinculado a essa instituição. Dess trabalha com o tema inovação social desde 1990, e escalabilidade foi um ramo em que atuou quando seu tema principal exigiu.

É válido destacar que os autores dos estudos analisados não se dedicam ao tema escalabilidade como seu principal tema de pesquisa, pois ao conferir os autores e os co-autores dos 42 artigos, somou-se 82 pesquisadores, mas destes apenas 3 nomes se repetiram, são eles: Antadze (duas vezes); Dees (quatro vezes); e Westley (duas vezes). Sendo que os autores Antadze e Westley compartilham autoria dos mesmos artigos.

O impacto acadêmico dos estudos que abordam o tema escalabilidade pode ser verificado por meio de análise do fator de impacto do periódico onde o mesmo foi publicado. Os referidos índices encontram-se entre *não calculado* e 3.414.

Tabela 2: Artigos que abordaram escalabilidade segundo ano, autores, local de origem, periódico em que foram publicados e fator de impacto.

Ano	Número de artigos	Autores	De onde são os autores	Periódico	Fator de Impacto
2002	1	Tschang; Chuladul; Le	Singapura	Journal of International Development	0.786
2003	1	Douthwaite; Kubyb; Fliertc; Schulz	Colômbia, Alemanha e Índia	Agricultural Systems	2.571
2004	1	Dees et al.	Estados Unidos (Carolina do Norte)	Stanford Social Innovation Review	não há
2007	1	Dees	Estados Unidos (Carolina do Norte)	Transaction Social Science And Modern	0.500
2008	1	Viravaidya; Wolf; Guest	Tailândia	Global Public Health	1.978
2009	1	Werner	Bangladesh	Informatol	não há
2010	2	Westley; Antadze	Itália e Reino Unido	The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal	não há
		Perrinia; Vurroa; Costanzo	Itália e Reino Unido	Entrepreneurship & Regional Development	1.629
2012	6	Nascimento; Fazion; Oliveira; Hid	Brasil (São Paulo)	Revista Pensamento & Realidade	não há
		Dees	Estados Unidos (Carolina do Norte)	Science+Business Media	não há
		Bloom; Skloot	Estados Unidos (Carolina do Norte)	Book	não há
		Lyon; Fernandez	Inglaterra	Social Enterprise Journal	não há



2013	4	Beckie; Kennedy; Wittman	Canadá	Agric Hum Values	não há
		Enciso; Gómez; Mugarra	Espanha	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	não há
		Dees	Estados Unidos (Carolina do Norte)	Stanford Social Innovation Review	não há
		Bhatt; Altinay	Reino Unido	Management Decision	1.134
		Danciu	Romênia	Theoretical and Applied Economics	não há
2014	6	Smith; Gonin, Besharov	Estados Unidos	Business Ethics Quarterly	1.735
		Bragaa; Proença; Ferreira	–Portugal (Porto)	TÉKHNE - Review of Applied Management Studies	não há
		Wiguna; Manzilati	Indonésia	Procedia - Social and Behavioral Sciences	não há
		Hadad; Găucă	Romênia	Management & Marketing.	1.367
		Desai	Índia	Procedia - Social and Behavioral Sciences	não há
2015	5	Iizuka; Varela; Larroudé	Brasil (São Paulo)	ERA - Revista de Administração de Empresas	0.311
		Westley; Antadze; Riddell; Robinson; Geobey	Canadá	Journal of Applied Behavioral Science	1.342
		Moura; Comini; Teodózio	Brasil (São Paulo)	RAE-Revista de Administração de Empresas	0.311
		Berzin; Pitt-Catsouphe	Estados Unidos (Boston)	National Association of Social Workers	não há
		Alegre	Espanha	Social Business	não há
2016	10	Trémolet; Mansour; Muruka	Inglaterra	Waterlines	não há
		Konda; Starc; Rodica	Eslovênia	Informatol	não há
		Silva; Takahashi; Segatto	Brasil (Paraná)	RAM - Revista de Administração da Mackenzie	não há
		Maguirre; Ruelas; De La Torre	México (Monterrey)	RAM - Revista de Administração da Mackenzie	não há
		Heutsa; Versele	Bélgica	Energy Procedia	não há
2017	10	Gramescu	Romênia	Procedia - Social and Behavioral Sciences	não há
		Warnecke; Houndonougbo	Índia	Journal of Economic Issues	não há
		Voltan; Fuentes	Canadá	European Journal of Innovation Management	não há
		Pitt; Jones	Reino Unido	Sustainability	não há
		Navin	Estados Unidos (Oakland)	Journal of Social Philosophy,	não há
2018	10	Andre; Pache	França	Journal Business Ethics	1.837
		Wang; Wang; Wang	China	Journal of Management Inquiry	1.837



2017	2	Webb et al.	Irlanda	Entrepreneurship Theory and Practice	3.414
		Chaves; Rocha; Reuthe; Galhanone	Brasil (Santa Catarina)	Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais	não há
		Pandey; Menezes; Ganeti	Índia (Mumbai)	Stanford Social Innovation Review	não há

4.2 Foco das Investigações

Grande parte dos trabalhos que tiveram seu foco no processo de escalabilidade. Cerca de 30% exploraram ou descreveram o processo de escalabilidade, apresentando a etapa de abrangência, expansão ou profundidade pelas lentes de seus agentes e, por vezes, dos atores coadjuvantes. Já as estratégias utilizadas pelos agentes no processo de escalabilidade foram discutidas com diferentes focos: 12,5% dos trabalhos buscaram explicar as estratégias utilizadas para expandir e 5% exploraram as estratégias de expansão dando destaque aos fatores que implicaram nas decisões ao longo do processo. Os fatores que implicam no processo de escalabilidade foram ilustrados em 15% dos trabalhos. A preocupação com o impacto social da IS foi abordada também em 15% das investigações. Mais um tema abordado foi a motivação de uma IS para promover a escalabilidade desta, 5% dos trabalhos mantiveram este foco. Além disso, cerca de 2,5% discutiram o potencial de escalabilidade de uma IS, 10% promoveram uma discussão conceitual a respeito do tema e 5% destacaram a necessidade da academia empreender discussões sobre escalabilidade.

Tabela 3: Foco dos artigos

Foco da investigações	Quantidade	%	Trabalhos
Como ocorre o processo de escalabilidade	13	30	Nascimento <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2017); Dees (2013); Bloom e Skloot (2012); Bhatt e Altinay (2013); Voltan e Fuentes (2016); Pitt e Jones (2016); Douthwaite <i>et al.</i> (2003); Trémolet, Mansour, Muruka (2015); Beckie, Kennedy e Wittman (2012); Viravaidya, Wolfe e Guest (2008).
Estratégias utilizadas no processo de escalabilidade	5	12	Dees <i>et al.</i> (2004); Maguirre, Ruelas e De La Torre (2016); Desai (2014); Lyon e Fernandez (2012); Westley e Antadze (2010).
Estratégias e fatores que influenciam o processo de escalabilidade	2	5	Heutsa e Versele (2016) e Danciu (2013).
Fatores que influenciam o processo de escalabilidade	6	15	Silva, Takahashi e Segatto (2016); Moura, Comini e Teodózio (2015); Warnecke e Houndonougbo (2016); Pandey, Menezes e Ganeti (2017); Iizuka, Varela e Larroudé (2014) e Alegre (2015).
Impacto social de IS (com foco em processo de escalabilidade)	7	15	Hadad e Găucă (2014); Gramescu (2016); Perrinia, Vurroa e Costanzo (2010); Konda, Starc e Rodica (2015); Werner (2009); Enciso, Gómez e Mugarra (2012).
Motivação para promover o processo de escalabilidade	2	5	Bragaa, Proença e Ferreira (2014) e Navin (2016)
Discussão conceitual	4	10	Wiguna e Manzilati (2014); Dees (2012); Westley <i>et al.</i> (2014); Smith, Gonin e



			Besharov (2013).
Discutir a necessidade de estudos sobre escalabilidade	2	5	Berzin e Pitt-Catsouphe (2015) e Dees (2007)
Potencial da Escalabilidade	1	0,5	Tschang; Chuladul; Le, 2002

4.3 Justificativa dos Trabalhos

Como justificativa para empreender investigações e reflexões a respeito de escalabilidade, a maioria dos autores apontou a importância de explorar o potencial de ampliação dos impactos sociais de uma IS (vinte e sete artigos). Outros poucos se dividem em enfatizar a importância de compreender o processo de escalabilidade (seis artigos); a existência de pouca literatura a respeito do tema (dois artigos); e, a motivação do empreendedor social promover a escalabilidade da IS (um artigo), conforme Tabela 4.

Tabela 4: Justificativa para pesquisar escalabilidade

Justificativa	Artigos
Importância de explorar o potencial de ampliação dos impactos sociais	Berzin; Pitt-Catsouphe, 2015; Dees; Anderson; Wei -Skillern, 2004; Maguirre; Ruelas; De La Torre, 2016; Desai, 2014; Heutsa; Versele, 2016; Gramescu, 2016; Dees, 2007; Dees, 2012; Warnecke; Houndonougbo, 2016; Pandey; Menezes; Ganeti, 2017; Iizuka; Varela; Larroudé, 2014; Dees, 2013; Alegre, 2015; Bloom; Skloot, 2012; Bhatt; Altinay, 2013; Voltan; Fuentes, 2016; Perrinia; Vurroa; Costanzo, 2010; Douthwaite; Kubyb; Fliertc; Schulz, 2003; Trémolet; Mansour; Muruka, 2015; Beckie; Kennedy; Wittman, 2012; Navin, 2016; Konda; Starc; Rodica, 2015; Werner, 2009; Viravaidya; Wolf; Guest, 2008; Tschang; Chuladul; Le, 2002; Smith; Gonin, Besharov, 2013; Enciso; Gómez; Mugarra, 2012;
A importância de compreender o processo de escalabilidade	Moura; Comini; Teodózio, 2015; Chaves; Rocha; Reuthe; Galhanone, 2017; Lyon; Fernandez, 2012; Westley; Antadze, 2010; Pitt; Jones, 2016; Westley <i>et al.</i> , 2014.
Existência de pouca literatura a respeito do tema	Silva; Takahashi; Segatto, 2016; Hadad; Găucă, 2014
Motivação para promover a escalabilidade da IS	Bragaa; Proença; Ferreira, 2014

4.4 Método e Principais Técnicas de Pesquisa

Os estudos se valeram de diferentes métodos. Como se trata de um tema relativamente novo para academia, a maioria dos trabalhos que integraram este mapeamento foram classificados pelos seus autores como qualitativos exploratórios. Para cumprir com os objetivos, a maioria dos autores optou por realizar um estudo de caso, onde buscaram compreender o processo de escalabilidade sob as lentes de quem dele fez parte, atuando ou como agente ou como ator coadjuvante. Quanto às técnicas de pesquisa, nota-se que algumas vezes foram considerados dados secundários, pesquisa documental, entrevistas, observação e pesquisa-participante, no entanto em apenas um artigo a percepção dos protagonistas do processo de escalabilidade não fez parte da análise.

Tabela 5: Método e técnicas de pesquisa

		Qualitativo e Exploratório	29
Estudos de Caso	25	Entrevistas	09
		Entrevistas e Dados secundários	02
		Entrevistas e Análise Documental	01



		Entrevistas e Grupo de Foco	01
		Entrevistas e Observação	01
		Não especificou	14
		Pesquisa-ação	01
		Qualitativo e Descritivo	02
Estudo de Caso	1	Não especificou	01
		Pesquisa-ação	01
		Qualitativo e Quantitativo	01
Coleta de dados	1	Pesquisa na literatura, documental, entrevistas e dados secundários	01
		Quantitativo	02
		Análise de Dados Secundários	01
		Construção de instrumento para mensurar	01
		Meta-síntese	01
		Bibliométrico	01
		Ensaaios	07

4.5 Descobertas e Avanços Teóricos

Os estudos analisados avançaram em descobertas sobre a escalabilidade de inovações sociais, assim alguns resultados merecem destaque. Muitas investigações enfatizaram o papel das redes como bastante positivo para o processo de escalabilidade. Werner (2009) argumentou que parcerias entre organizações não-governamentais e grandes corporações (via responsabilidade social corporativa) potencializam o processo de escalabilidade de inovações sociais, em especial, aquelas IS de grande impacto. Para a defesa de tal argumento, Werner (2009) cita a disponibilidade de recursos financeiros e a experiência gerencial das corporações, explicando como tais fatores podem impactar no processo de escalabilidade.

Braga, Proença e Ferreira (2014), Heutsa e Versele (2016) e Voltan e Fuentes (2016) reiteraram que a construção de uma boa rede de contatos potencializam os processos de escalabilidade. Neste sentido, Moura, Comini e Teodózio (2015) Silva, Takahashi e Segatto (2016) consideram a constituição de redes um fator estratégico para o referido processo. Dos atores que compõe a rede de uma IS, para Silva, Takahashi e Segatto (2016) e Pandey, Menezes e Ganeti (2017) o governo merece destaque, pois quando este é visto como um parceiro e não como inimigo ou criador de barreiras, o processo de escalabilidade se torna mais fácil.

Ainda dando destaque a criação de redes, Beckie, Kennedy e Wittman (2012) defendem que colaborações tanto verticais quanto horizontais potencializam o processo de escalabilidade. A investigação de Westley e Andadze (2010) aponta a importância de construir redes de relacionamentos e de estabelecer parcerias com vistas a potencializar *scaling up* e *scaling out*.

É válido destacar também as investigações que identificaram fatores que contribuem para o processo de escalabilidade. Silva, Takahashi e Segatto (2016), em uma metasíntese sobre escalabilidade, evidenciaram diferentes grupos de fatores que influenciam no processo, os grupos são: características e atitudes do empreendedor social; fatores organizacionais e fatores ambientais. Quanto a **características e atitudes do empreendedor social**, citaram: (i) liderança, (ii) boa relação com o público interno, (iii) capacidade de estabelecer parceria com o público externo (incluindo outras organizações) e (iv) habilidade política. No que tange **aos fatores organizacionais**, os autores destacaram: (i) a reputação da IS, (ii) oferta de treinamento para os atores envolvidos, (iii) inserção cultural e (iv) autonomia dos atores. No



que se refere ao ambiente externo elencaram: (i) apoio governamental, (ii) conquista da sustentabilidade financeira, (iii) estabelecimento de redes e (iv) envolvimento com a comunidade.

Outros trabalhos igualmente identificaram os fatores que implicam no processo de escalabilidade, dentre os analisados cita-se Voltan e Fuentes (2016), que elencaram os fatores: (i) autonomia dos atores; (ii) comunicação interna; (iii) flexibilidade e capacidade de adaptação da estrutura. Destaca-se também Westley *et al.* (2014) que apontaram cinco elementos que potencializam o processo de *scaling up*: (i) capacidade de adaptação, resiliência e flexibilidade; (ii) vantagem competitiva que dá suporte a estratégia da empresa; (iii) capacidade para alcançar bom desempenho; (iv) planejamento do processo de ampliação; (v) verificação de riscos associados ao processo. De maneira complementar, Westley e Antadze (2010) corroboram que acerca do processo de *scaling up* é necessário: (i) considerar a demanda (problema) social; (ii) a experiência gerencial do líder; e, (iii) o estabelecimento de redes. Quanto ao processo de *scaling out*, mostram que: (i) é necessário reconhecer a oportunidade de escalabilidade; (ii) reconhecer o contexto do problema social; (iii) identificar a necessidade de promover o impacto social e de ser financeiramente sustentável (WESTLEY; ANDADZE, 2010).

Moura, Comini e Teodózio (2015) identificaram alguns fatores que consideraram estratégicos para o processo de escalabilidade, são eles: (i) capacidade de resolução de conflitos; (ii) capacidade para maximização do retorno financeiro e do impacto social; (iii) estabelecimento de parcerias e alianças; e, (iv) capacidade de co-criação junto com a comunidade. Alegre (2015) também evidenciou o envolvimento do beneficiário no processo de co-criação. A Figura 4 sintetiza os fatores, elencados pela literatura, que influenciam o processo de escalabilidade.

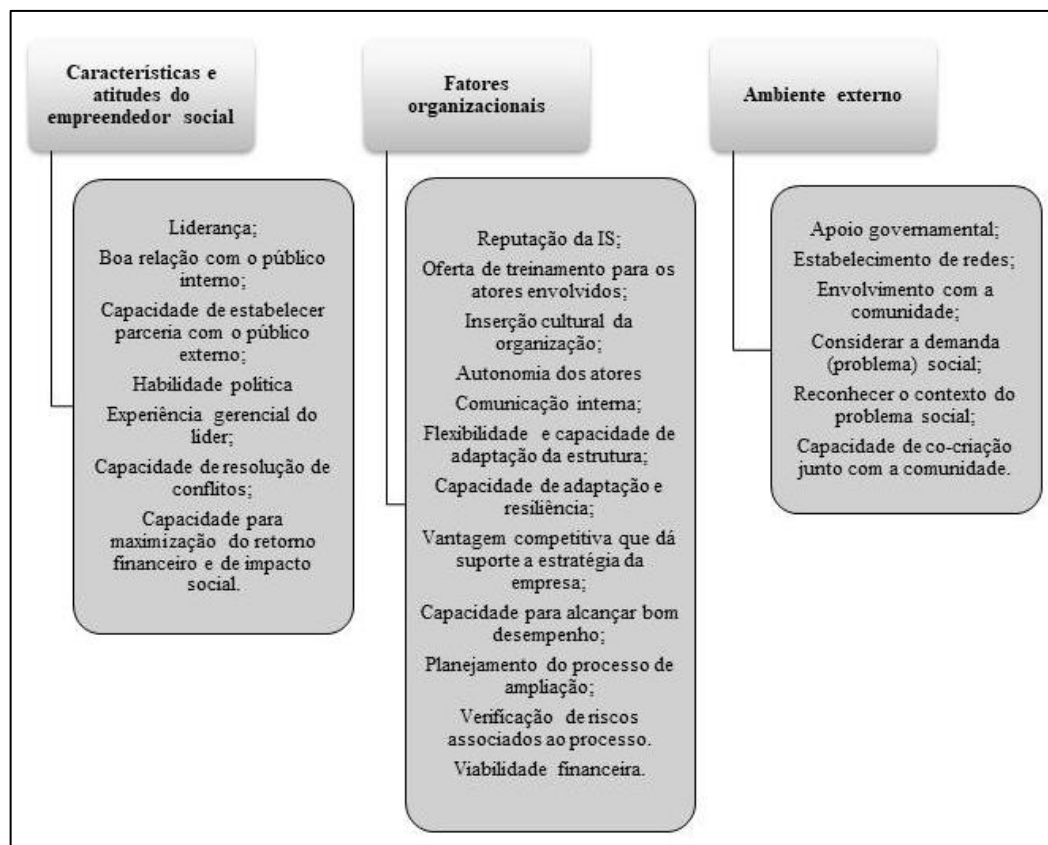


Figura 4: Síntese dos fatores que influenciam o processo de escalabilidade

Fonte: Elaborado pelas Autoras



4.6 Desafios e Caminhos

Os desafios para empreender o processo de escalabilidade, assim como caminhos para superá-los, foram abordados em vários trabalhos. É válido destacar que o desafio mais citado foi a sustentabilidade financeira uma IS (WERNER, 2009; BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2014; PANDEY; MENEZES; GANETI, 2017). Acerca da questão financeira Izuka, Varela e Larroudé (2014) defenderam que o retorno financeiro nem sempre é combinado com melhor desempenho organizacional. Paradoxalmente, um aumento de retorno financeiro pode enfraquecer a coesão entre os membros de uma comunidade, devido à distribuição não transparente desse recurso. Com vistas a superar tal desafio, também apontado por Dess, Anderson e Wei-Skillern (2004), sugere-se a formação de Conselhos Comunitários para a tomada de decisões financeiras coletivamente (DESS; ANDERSON; WEI-SKILLERN, 2004).

Smith, Gonin e Besharov (2013) identificaram, ao longo do processo de escalabilidade, tensões que podem ser encaradas como desafios a serem superados para que o processo aconteça. Os autores identificaram tais tensões em três grupos, tensões referentes à performance, às tensões da organização e à tensão interna. As **tensões referentes à performance** decorrem das distorções entre os objetivos e os resultados; as **tensões da organização** se dão devido à dinâmica, à estrutura, à cultura, à prática e ao processos; e, as **tensões internas**, são, por exemplo, conflitos entre os colaboradores.

O trabalho de Braga, Proença e Ferreira (2014) mostrou como desafios (i) a mobilização de recursos financeiros e de recursos humanos; (ii) a burocracia no processo de criação de empreendimentos sociais; (iii) o acompanhamento das inovações; (iv) a gestão do tempo; (v) a gestão da rede de relacionamentos; (vi) a falta de credibilidade. Perrinia, Vurroa e Costanzo (2010) apontaram como limitações para o processo de escalabilidade a falta de modelos dos referidos processos e a falta de investidores.

Com vistas a superar os desafios, Braga, Proença e Ferreira (2014) apontam que os empreendedores sociais devem buscar (i) alternativas de financiamento; (ii) a construção de uma boa rede de contatos e (iii) o estabelecimento de *benchmarking* com uma IS que já empreendeu o processo de ampliação e obteve resultado positivo. É válido destacar também, o trabalho de Pandey, Menezes e Ganeti (2017) que discorreu cinco comportamentos para superar os desafios de escalabilidade, são eles: (i) manter foco no impacto social a ser gerado; (ii) fomentar o comprometimento de cada participante; (iii) controlar os recursos (quando houver escassez deve-se diminuir os custos); (iv) usar a criatividade e manter o foco em inovação; e, (v) fazer do governo um parceiro.

De maneira geral, cabe a análise de que os autores das publicações científicas analisadas mostraram acreditar que políticas públicas sozinhas não são capazes promover a solução aos problemas sociais. No entanto, as empresas, através de ações de responsabilidade social corporativa e os empreendedores sociais teriam maior potencial para tal, pois têm maior liberdade de ação e maior possibilidade para explorar alternativas burocráticas e de financiamento, por exemplo (DESS, 2007). Cabe salientar que a maioria dos artigos sobre escalabilidade apresentam um viés gerencialista. Os estudos analisados também apontaram lacunas acerca da literatura, que se tornaram sugestões para pesquisadores empreender investigações futuras. Tais sugestões foram a base para a confecção da agenda de pesquisa proposta nas considerações finais. A Tabela 6 sintetiza as lacunas vinculando-as aos trabalhos.

Tabela 6: **Lacunas apontadas pelos trabalhos analisados**

Lacunas Apontadas	Autores
Reflexão crítica sobre escalabilidade e os resultados do processo.	Berzin; Pitt-Catsoupes (2015); Pitt; Jones (2016).
Confecção de casos para ensino.	Berzin; Pitt-Catsoupes (2015)
Desenvolvimento de Modelos/Instrumentos capazes de mensurar o impacto social da IS (financeiro e não-financeiro). Desenvolvimento de indicadores de impacto social.	Bloom; Skloot (2012); Hadad; Găucă (2014); Konda; Starc; Rodica (2015); Iizuka; Varela; Larroudé (2014)
Análise do Processo de Escalabilidade	Douthwaite <i>et al.</i> (2003); Perrinia; Vurroa; Costanzo (2010); Beckie; Kennedy; Wittman (2012); Moura; Comini; Teodózio (2015). Trémolet; Mansour; Muruka (2015); Maguirre; Ruelas; De La Torre (2016); Voltan; Fuentes (2016); Chaves <i>et al.</i> (2017); Pandey; Menezes; Ganeti (2017)
O processo de escalabilidade dos programas governamentais	Maguirre; Ruelas; De La Torre (2016)
Explorar o processo de escalabilidade de setores específicos.	Warnecke; Houndonougbo (2016)
Governança da IS durante o processo de escalabilidade	Nascimento <i>et al.</i> (2012)
Observar sob diferentes lentes (Teoria baseada em recursos, Teoria das partes interessadas, Teoria da agência, Aprendizagem e Competência Organizacional e Interorganizacional, Teoria institucional, entre outros)	Silva; Takahashi; Segatto (2016)
Aspectos (políticos, culturais e religiosos) e fatores estratégicos que implicam no processo de escalabilidade (sob a lente dos agentes e dos stakeholders).	Beckie; Kennedy; Wittman (2012); Wiguna; Manzilati (2014); Moura; Comini; Teodózio (2015); Voltan; Fuentes (2016)
Motivação dos empreendedores sociais promover o processo de escalabilidade	Bragaa; Proença; Ferreira (2014); Iizuka; Varela; Larroudé (2014); Wiguna; Manzilati (2014)
Estudos comparativos	Moura; Comini; Teodózio (2015)
Explorar o potencial de escalabilidade em inovação social (apontando fatores e possibilidades).	Gramescu (2016)
Estudo descritivo sobre escalabilidade em IS	Iizuka; Varela; Larroudé (2014)

5 Considerações Finais

Este artigo teve por objetivo mapear os estudos acerca de escalabilidade de inovação social presentes no Portal Periódico Capes e no EBSCOHost. A análise dos resultados permitiu averiguar que os estudos sobre a temática são recentes, iniciando em 2002, todavia, a partir de 2010 se notou que houve um crescimento do interesse sobre escalabilidade. Ademais, embora os artigos sejam pulverizados por diversos países, os Estados Unidos e o Brasil lideram os estudos. No que tange aos autores, percebeu-se uma variedade de pesquisadores interessados na temática, mas vinculando-a a outros temas de pesquisa, isto é, não possuem a escalabilidade de inovação social como seu principal tema de pesquisa.

A maioria dos trabalhos que tiveram seu foco no processo de escalabilidade e justificaram a importância de estudos sobre o tema como forma de explorar o potencial de ampliação dos impactos sociais de uma IS. Além disso, a maioria dos estudos se constituiu



como qualitativo exploratório, cujo método empregado foi o estudo de caso. No que se refere às técnicas de pesquisa, a entrevista foi a que mais apareceu.

Vários estudos enfatizaram ainda o papel das redes como bastante positivo para o processo de escalabilidade e se preocuparam em identificar fatores que contribuem para o processo de escalabilidade no que tange às características e atitudes do empreendedor social, aos fatores organizacionais e ao ambiente externo. O desafio que mais se destacou entre os artigos foi a sustentabilidade financeira de uma IS. Com vistas a superar os desafios, as alternativas que apareceram foram vinculadas ao financiamento, à construção de redes de contatos, estabelecimento de *benchmarking* com experiências positivas de escalabilidade, comprometimento dos participantes, uso da criatividade e parcerias com o governo.

Diante dos resultados apresentados, sugere-se a seguinte agenda de pesquisa:

- a) Desenvolver e validar escala que seja capaz de mensurar o impacto social de projetos de inovação social, permitindo assim que se mezure também o impacto da escalabilidade dos projetos;
- b) Empreender um estudo de análise de processo de programas governamentais;
- c) Empreender estudos de casos para explorar o processo de escalabilidade de setores específicos.
- d) Artigo que utilize história de vida para analisar aspectos (políticos, culturais e religiosos); fatores estratégicos que implicam no processo de escalabilidade (sob a lente dos agentes e dos *stakeholders*); e motivação dos empreendedores sociais para promover o processo de escalabilidade
- e) Como muitas investigações evidenciam a importância de redes para empreender o processo de escalabilidade, sugere-se empreender um estudo sobre mapeamento de redes e de formação de rede de uma IS;
- f) Acrescenta-se também a pertinência de investigações que ratifiquem e que complementem os achados a respeito dos fatores que influenciam no processo de escalabilidade.

Por fim, espera-se que este artigo possa contribuir com os pesquisadores que têm se debruçado acerca do tema de escalabilidade de inovação social e sirva de ponto de partida para motivar novas pesquisas que possam contribuir com avanços teóricos e metodológicos sobre a temática.

Bibliografia

- Alegre, I. (2015). Social and Economic Tension in Social Enterprises: Does it exist? *Social Business*, 5(1), 17-32.
- André, K., & Pache, A.-C. (2014). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling Up Social Enterprises. *Journal Business Ethics*, 133, 659-675.
- Beckie, M. A., Kennedy, E. H., & Wittman, H. (2012). Scaling Up alternative food networks: Farmers' markets and the role of clustering in western Canada. *Agriculture Human Values*, 29, 333-345.
- Berzin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2015). Social Innovation from the Inside: Considering the "Intrapreneurship" Path. *Social Work*, 60(4), 360-362.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). How Social Capital is Leveraged in Social Innovations Under Resource Constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772-1792.
- Bloom, P. N., & Skloot, E. (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. New York: Palgrave Macmillan.
- Braga, J. C., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2015). Motivations for social entrepreneurship - Evidences from Portugal. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12, 11-21.



- Chaves, T. J., Rocha, T. V., Reuther, J., & Galhanone, R. F. (2017). Social Business in Multinational Corporations: an analysis of marketing practices. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 12(1), 62-75.
- Danciu, V. (2013). The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics*, XX(9), 7-26.
- Desai, H. P. (2014). Business Models for Inclusiveness *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 157, 353-362.
- Dess, G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 24-32.
- Dess, J. G. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Society*, 44(3), 24-32.
- Dess, J. G. (2012). A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. *Journal Business Ethics*, 111, 321-334.
- Douthwaite, B., Kuby, T., Fliertc, E. v. d., & Schulzd, S. (2003). Impact pathway evaluation: an approach for achieving and attributing impact in complex systems. *Agricultural Systems*, 78, 243-265.
- Elias, M. J., Zins, J. E., Graczyk, P. A., & Weissberg, R. P. (2003). Implementation, Sustainability, and Scaling Up of Social-Emotional and Academic Innovation in Public Schools. *School Psychology Review*, 32(3), 303-319.
- Gramescu, L. (2016). Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness. *Social and Behavioral Sciences*, 221, 218-225.
- Hadad, S., & Gauca, O. (2014). Social Impact Measurement in Social Entrepreneurial Organizations. *Management & Marketing*, 9(2), 119-136.
- Heuts, E., & Versele, A. (2016). RenoseeC: renovating with a social, ecological and economic benefit throught a collective approach. *Procedia*, 96, 450-550.
- Ilzuka, E. S., Varela, C. A., & Larroudé, E. R. A. (2014). Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 385-396.
- Konda, I., Starc, J., & Rodica, B. (2015). Development of Social Innovations and Their Marketing: A Slovenian Case Study. *Informatol*, 48(3-4), 154-168.
- Lyon, F., & Fernandez, H. (2012). Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 63-77.
- Maguirre, M. V., Ruelas, G. C., & Torre, C. G. (2016). Women Empowerment through Social Innovation in Indigenous Social Enterprises. *RAM - Revista de Administração da Mackenzie*, 17(6), 164-190.
- Moura, A. M., Comini, G., & Teodósio, A. d. S. d. S. (2015). The International Growth of a Social Business: A Case Study. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460.
- Nascimento, C., Fazon, C. B., Oliveira, D. A., & Hid, D. S. (2012). Inovação no Desenvolvimento Local Através de Negócios Social. *Revista Pensamento & Realidade*, 27(3), 92-107.
- Navin, M. (2016). Scaling-Up Alternative Food Networks. *Journal of Social Philosophy*, 46(4), 434-448.
- Pandey, S., Menezes, R., & Ganeti, S. (2017). Why Indian Nonprofits are Experts at Scaling Up. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 17-23.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Developmant*, 22(6), 515-534.
- Pitt, H., & Jones, M. (2016). Scaling up and out as a Pathway for Food System Transitions. *Sustainability*, 8, 1-18
- Ridell, D., & Moore, M. (2015). *Scaling ut, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it*. Retrieved from Canada:



- Santocildes, M. E., Urquijo, L. G., & Elorriaga, A. M. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 55-80.
- Silva, R. L. M., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling Up Social Innovation: A Meta-Synthesis. *RAM - Revista de Administração da Mackenzie*, 17(6), 134-163.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 406-442.
- Trémolet, S., Mansour, G., & Muruka, G. (2015). Microfinance for sanitation: what is needed to move to scale? *Waterline*, 34(3), 1-15.
- Tschang, T., Chuladul, M., & Thu Le, T. (2002). Scaling-Up information services for development: A framework of increasing returns for telecentres. *Journal of International Development*, 14, 129-141.
- Viravaidya, M., Wolf, R. C., & Guest, P. (2008). An Assessment of the Positive Partnership Project in Thailand: Key considerations for scaling-up microcredit loans for HIV-positive and negative pairs in other settings. *Global Public Health*, 3(2), 115-136.
- Voltan, A., & Fuentes, C. (2016). Managing Multiple Logics in Partnerships for Scaling Social Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 446-467.
- Warnecke, T., & Houndonougbo, A. N. (2016). Let There Be Light: Social Enterprise, Solar Power, and Sustainable Development. *Journal of Economic Issues*, 50(2), 362-374.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen Jr., D. J. (2003). The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), 555-581.
- Werner, W. J. (2009). Corporate Social Responsibility Initiatives Addressing Social Exclusion in Bangladesh. *Journal Health, Population & Nutrition*, 27(4), 545-562.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 2-20.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.
- Wiguna, A., & Manzilati, A. (2014). Social Entrepreneurship and Social-entrepreneurship: A Study with Economic and Social Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 12-18.

ⁱ Trata-se de espaços colaborativos onde diferentes atores trabalham juntos para criar, desenvolver, validar e testar novos serviços, negócios, mercados e tecnologias na vida real (SILVA, 2012).