

## **Ecossistema Empreendedor: atores conectados para a promoção de Inovação Social**

### **Introdução**

A crescente desigualdade social que assola a vida de bilhões de seres humanos ao redor do mundo exige a busca por alternativas de transformação. A Inovação Social (IS) surge como forma de questionar as estruturas e políticas que não estão sendo capazes de eliminar problemas desta natureza. Assim, a IS é vista como uma forma de resolver problemas sociais (Cajaiba-Santana, 2014), a partir de mudanças em que novas instituições e sistemas sociais são criados numa lógica que parte do individual para o coletivo.

As atenções cada vez mais voltadas à IS tem se dado principalmente pelo fato das estruturas e políticas existentes não darem conta de questões como as mudanças climáticas, as epidemias mundiais, e o aumento das desigualdades. A IS diz respeito à mobilização social e ao impacto, e é cada vez mais considerada como uma opção para enfrentar os desafios da sustentabilidade (Repo & Matschoss, 2020). Sendo que, não existem fronteiras definidas para a IS, podendo acontecer no setor público, privado ou em iniciativas sem fins lucrativos. Na verdade, as ações acontecem justamente nas relações entre as pessoas e organizações, nas mais diversas áreas (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010).

Nessa linha, o ecossistema empreendedor surge como um propulsor de inovações sociais. Este tipo de relações interorganizacionais pode ser considerado como um conjunto de atores e fatores interdependentes e coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo dentro de um determinado território. Esta abordagem enfatiza o fato de que o empreendedorismo ocorre em uma comunidade de atores interdependentes, tendo o enfoque sob o papel do contexto social na promoção do empreendedorismo (Stam, 2015).

Para compreender melhor como essa relação entre distintos atores pode promover a geração de inovações sociais no ecossistema empreendedor, vem-se utilizando a lente da Hélice Quíntupla (Carayannis, Grigoroudis, Stamati, & Valvi, 2019). Tal abordagem enfatiza a interação entre governo, universidade, empresa, sociedade e ambiente para a construção de soluções. Embora essas relações se mostrem como potente alternativa para a geração de inovações sociais, poucos estudos empíricos evidenciam como elas realmente ocorrem. Percebe-se que as interações no ecossistema empreendedor é um campo de pesquisa emergente, mas subdesenvolvido e subteorizado que precisa ser mais explorado para evitar a incerteza existente sobre sua natureza e seus limites (Adner, Oxley & Silverman, 2013; Simatupang, Schwab & Lantu, 2015; Spigel, 2017).

Diante disso, o presente artigo busca preencher uma lacuna na literatura explorando e discutindo sobre os papéis e as atividades dos atores de um ecossistema empreendedor para a promoção de inovação social sob a ótica da hélice quíntupla. Sendo assim, tem-se como objetivo desse estudo compreender a relação entre os papéis dos atores de um ecossistema empreendedor para a promoção de inovação social.

Para isso, realizou-se uma pesquisa ação participante durante o planejamento e execução de um projeto chamado Arte da Estampa. A iniciativa foi escolhida uma vez que envolveu universidade, indústria, governo e diferentes atores da sociedade para a geração de inovação social. A partir do método adotado foi possível identificar como ocorre a relação entre os diferentes atores do ecossistema empreendedor e os principais elementos para a geração de inovação social.

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta introdutória. Primeiramente, tem-se o referencial teórico abordando Inovação Social e Ecossistema Empreendedor. Em seguida, tem-se os procedimentos metodológicos, seguidos da análise de resultados e considerações finais.

## **Inovação Social e a Interação entre Atores**

A inovação social envolve uma ruptura do *status quo* (Andion, Ronconi, Moraes, Gonsalves, & Serafim, 2017) e surge como uma via alternativa para garantir um futuro diferente para a sociedade (Bignetti, 2011). Trata-se de um conceito ainda em construção, com significativo aumento no número de publicações ligadas ao tema (Repo & Matschoss, 2020; Zarelli, Carvalho & Kock, 2019). Ainda há lacunas a serem preenchidas por estudiosos, principalmente pelo fato das organizações sociais não estarem ligadas apenas ao retorno econômico-financeiro, mas sim buscarem a criação de valores sociais, como a generosidade, fortalecimento dos laços afetivos, inclusão, etc. (Barbosa et al., 2019).

Pode-se dizer que a inovação social ocorre a partir de agentes impulsionadores e, em geral, surge a partir de *gaps* dos governos, sendo o produto final fruto da pressão da sociedade (André & Abreu, 2006; Bignetti, 2011; Barki, Comini, Cunliffe, Hart, & Rai, 2015; Bonfim, Parisotto & Miranda, 2019). Faz-se necessária a interação entre diversos atores para que a inovação social seja criada. Assim, surge de um modelo participativo, onde governos, empresas, investidores, universidades, comunidades e ONGs se engajam para solucionar problemas de ordem social e ambiental, mesmo que a intensidade de participação varie de acordo com o tipo de inovação social que está sendo criada (Segatto, Silva & Justen, 2019). No que tange a universidade, um dos atores centrais desta pesquisa, entende-se que ela pode permitir e incentivar a mobilização para resolução de problemas sociais, considerando que capacitam as organizações e comunidades ao fortalecer a autonomia e o empoderamento (Torlig & Junior, 2019).

As interações sociais geradas a partir do envolvimento de diferentes atores promovem a troca de experiências, estimulando o conhecimento e permitindo um maior engajamento entre os envolvidos nos projetos. Todo o processo de colaboração, aliada às interações sociais, tende a gerar um ambiente de confiabilidade (Correia, Oliveira & Gomez, 2016). Estes atores integram um sistema que permite a geração da inovação social. O sistema de inovação social pode ser definido como uma “interconexão de coisas ou atores para desenvolver, difundir, e utilizar a inovação para questões ou necessidades sociais. Pode se dar em nível institucional, organizacional ou societal” (Fulgencio & Le Fever, 2016, p.12).

Cajaiba-Santana (2014) discute a inovação social como um condutor para a mudança social, a partir de ações sociais legitimadas. Ou seja, trata-se de mudanças que não podem ser criadas a partir das práticas tradicionais, necessitando de novas maneiras de pensar e agir. Neste contexto, quando comparado a outros sistemas de inovação, aqueles focados em inovação social apresentam algumas particularidades, tais como: um menor foco na atividade lucrativa, maior envolvimento da sociedade, e a presença de indivíduos capazes de liderar o processo deste tipo de inovação. Assim, estas articulações trazem para a cena novos atores como a sociedade, os empreendedores sociais, e instituições de financiamento privado (Fulgencio & Le Fever, 2016).

Os resultados apresentados por Repo e Matschoss (2020) reforçam a ideia de que a IS se difere dos demais tipos de inovação justamente pelas suas formas de colaboração. Esta perspectiva pode ser relacionada à inovação gerada a partir de diferentes atores que compõem a lógica do Ecossistema Empreendedor e da Hélice Quádrupla/Quíntupla, conforme trazido na próxima seção.

## **Ecossistema Empreendedor e Quíntupla Hélice**

Nos últimos anos, um interesse crescente tem sido dedicado ao conceito de ecossistemas empreendedores (EE) (Isenberg, 2010; Stam, 2015; Alvedalen e Boschma, 2017). Isso foi motivado pela atenção dada ao empreendedorismo para criar novos empreendimentos, promover o desenvolvimento social e econômico e fornecer uma saída para a atual crise econômica (Lazzeretti & Capone, 2020).

O conceito de ecossistema empreendedor enfatiza que o empreendedorismo ocorre em uma comunidade de atores interdependentes (Stam, 2015). Decorre disto que, isoladamente, os elementos que interferem no empreendedorismo são insuficientes para fomentá-lo e, portanto, um sistema holístico se faz necessário (Isenberg, 2010). Para que esta integração aconteça é fundamental que os referidos atores e elementos estejam próximos. Tal proximidade favorece a comunicação, compartilhamento de conhecimento e a colaboração, alimentando o ciclo de descoberta, inovação e criação de novos negócios (Zahra, Wright & Abdelgawad, 2014).

Um ecossistema é o resultado de um ambiente complexo, cujos diferentes domínios evoluíram juntos e se reforçaram mutuamente. Sendo assim, vários indivíduos de empresas, universidades, órgãos governamentais, intermediários e cidadãos podem trabalhar em conjunto para gerar inovações (Von Hippel, 1988; Kristensson et al., 2004; Dahlander e Frederiksen, 2012; De Silva e Wright, 2019). Contudo, percebe-se que falta embasamento teórico para entender como e por que a cocriação de atores gera diferentes tipos de valor na busca simultânea de valor comercial e social (De Silva e Wright, 2019).

Uma lente que busca responder tal questionamento, conectando as interações promovidas pelo ecossistema empreendedor com as inovações sociais geradas, é a hélice quártupla. A Hélice Quártupla soma as organizações, universidade e governo – defendidas pela hélice tripla (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) – a usuários/sociedade civil e o ambiente social (Carayannis et al., 2019). Usuários ou cidadãos aqui passam a conduzir os processos de inovação. Na linha com esta perspectiva, novos produtos, serviços e soluções inovadores são desenvolvidos com o envolvimento de usuários em sua função de usuários líderes, co-desenvolvedores e co-criadores (Carayannis et al., 2019). Já a quinta hélice enfatiza a perspectiva socioecológica dos ambientes naturais da sociedade, com foco na interação, co-desenvolvimento e co-evolução da sociedade e da natureza (Carayannis & Campbell, 2010).

Embora a Quártupla Hélice esteja alinhada com o objetivo de compreender o fenômeno da inovação social, poucos estudos de casos existentes adotam claramente essa abordagem (Carayannis et al., 2019). No mais, torna-se relevante compreender os papéis e a relação entre os atores de um ecossistema empreendedor (Dedehayir, Mäkinen & Ortt, 2016). Sendo assim, na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados por essa pesquisa.

## **Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa contou com uma pesquisa-ação participante em um projeto que envolveu diferentes atores desde o seu planejamento até a sua execução: empresa incubada em um Parque Tecnológico de uma Universidade, Associação da Sociedade Civil, Prefeitura Municipal, Comunidade e Empresas Privadas, conforme será detalhado ainda nesta seção e ao longo da análise de resultados. O tipo de pesquisa realizada constitui a realização de uma ação de caráter transformador (Kemmis & McTaggart, 2007). Nesse método não há a separação entre sujeito e objeto, uma vez que os pesquisados são também sujeitos da pesquisa e participam na sua construção de forma colaborativa.

Além disso, este tipo de pesquisa une teoria e prática, pois leva a teoria a campo para que nele seja executada uma ação em conjunto com os pesquisados (Brandão, 1984; Thiollent, 2003; Kemmis & McTaggart, 2007). Há também o caráter educacional e de transformação social, visto que todos os envolvidos aprendem em conjunto, além do caráter emancipatório, pois, ao tomar consciência de sua situação, os pesquisados podem passar a agir de forma mais crítica em relação ao ambiente em que estão inseridos (Kemmis & McTaggart, 2007).

O projeto analisado, chamado Arte da Estampa, teve início com a abertura de um edital de financiamento por parte da Secretaria de Cultura do Município de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, no ano de 2019. Deste modo, o ponto de partida foi a participação da Kolmeia Hub Prints, empresa incubada no Parque Tecnológico da Universidade Feevale – Feevale

Techpark, e que trabalha com o desenvolvimento de estampas para diversos fins, no referido edital. A intenção foi a de oferecer um curso gratuito de criação de estampas para a comunidade local, ou seja, ensinar as pessoas interessadas sobre técnicas de ilustrações e desenvolvimento de estampas. A proposta foi contemplada pelo edital e todo o planejamento e execução das atividades contaram com a participação ativa dos autores do artigo e, de forma complementar, foram realizadas duas entrevistas: uma com a coordenadora da instituição beneficiada (E1), conforme será descrito na discussão dos resultados, e a outra com a empreendedora da empresa incubada (E2), proponente da ideia.

Para análise e discussão dos resultados foram seguidos os passos propostos por Kemmis e McTaggart (2007): (1) *planejar* – consiste em coletar os dados necessários e, conjuntamente, planejar a ação que será realizada; (2) *agir e observar* – momento da ação propriamente dita, que deve ser observada cuidadosamente para que seja gerada uma riqueza de dados que servirão para alimentar a reflexão; e (3) *refletir* – envolve a reflexão sobre a ação realizada e, se necessário, planejar uma nova ação. O processo de análise considerou o objetivo proposto, evidenciando de que maneira a relação entre diferentes atores de um ecossistema empreendedor é capaz de promover inovação social; e guiado pela revisão de literatura trazida neste artigo.

### **Análise e Discussão dos Resultados: o planejamento do projeto Arte da Estampa**

Buscando preencher a lacuna teórica previamente mencionada, acerca da compreensão de como e por que a cocriação de atores gera diferentes tipos de valores na busca simultânea pelo valor comercial e social (De Silva e Wright, 2019), esta e as duas seções subsequentes apresentam e discutem os resultados desta pesquisa. Assim, alinhado ao primeiro passo proposto por Kemmis e McTaggart (2007), o *planejar*, esta primeira seção traz o planejamento inicial do projeto bem como os desdobramentos decorrentes.

A Arte da Estampa surgiu pela vontade da sua idealizadora em gerar benefícios sociais a partir do empreendedorismo. Assim, a fundadora da Kolmeia Hub Prints percebeu no edital de estímulo à arte e à cultura, da Secretaria da Cultura (Secult) de Novo Hamburgo - Edital Funcultura, a oportunidade de transformar ideia em ação. Como já mencionado, trata-se de uma empresa incubada no Parque Tecnológico da Universidade Feevale – Feevale Techpark, e que trabalha com o desenvolvimento de estampas exclusivas para diversos fins. Percebe-se aqui a presença de dois atores centrais desta análise: empresa e universidade.

Neste primeiro momento, para fins de submissão do projeto ao edital, foram propostos os conteúdos e a programação dos cinco encontros que envolveriam a capacitação de artistas da região para serem criadores de estampas e, com isso, terem a oportunidade de fazer parte do grupo que compõe a plataforma da Kolmeia. Assim, foram disponibilizadas 20 vagas para designers e artistas em geral, sendo que metade delas deveria ser preenchida por pessoas de baixa renda ou que estivessem fora do mercado de trabalho. O projeto foi inscrito na categoria “artes visuais” do edital.

Primeiramente, os participantes seriam apresentados a um desafio, proposto por uma empresa de calçados também integrante do Feevale Techpark. Este desafio tinha como ponto de partida para a criação das estampas, elementos como a inclusão e a diversidade de raça e de gênero. O resultado deste processo, ou seja, uma das estampas criadas no curso, se tornaria um calçado a ser comercializado pela marca. Esta foi a proposta inicial submetida ao edital.

No mês de fevereiro de 2019, foi divulgada a lista de projetos aprovados via Secretaria da Cultura. A Arte da Estampa foi contemplada a receber R\$12.000,00 que seriam destinados ao processo de incubação da Kolmeia Hubprint no parque tecnológico e todo o processo de execução do projeto. Após os trâmites legais, em julho do mesmo ano o projeto foi iniciado, com a preparação do curso, compra de materiais e conexão com parceiros (professores e palestrantes) que fariam parte da aula inaugural do projeto. Neste momento, o papel da universidade e do Parque Tecnológico ficaram ainda mais evidentes, considerando que os atores

mencionados fazem parte deste ecossistema direta ou indiretamente. Além disso, o Parque ofereceu toda a estrutura física para a realização do curso, bem como o apoio na divulgação.

Na sequência, entre os meses de agosto e outubro, foi realizado o planejamento e a criação da identidade visual e materiais para divulgação do curso nas redes sociais e outras mídias. Vale mencionar que, especialmente para o planejamento das aulas e a preparação para as reuniões com potenciais parceiros, a empreendedora contou com o apoio e experiência de outra empreendedora que atua há bastante tempo na área da Moda. Esta profissional também participou como palestrante na abertura do curso, abordando a relação entre Moda e Propósito.

Durante este processo, o projeto teve um novo desdobramento, considerando o interesse genuíno de sua idealizadora em fortalecer o viés social da proposta. Para ela,

a Kolmeia acredita no design social, na arte, em técnicas de estamparia, na moda com propósito e gostaria de unir empresas do setor e colaboradores em um projeto, que pudesse expressar muito mais do que os olhos podem ver: expressar amor (E2).

Por este motivo, juntamente com o apoio de uma docente e pesquisadora da universidade, na área de Inovação Social, foi idealizado um novo desafio para os participantes do curso: criar estampas inspiradas em desenhos feitos por crianças que também pudessem ser beneficiadas de alguma forma com esta atividade. Este processo foi bastante orgânico e colaborativo. As ideias de beneficiados surgiram a partir de um *brainstorming* que gerou algumas possibilidades. Neste momento, o olhar voltou-se para as crianças atendidas pela AMO Criança – Associação de Assistência em Oncopediatria, uma entidade sem fins lucrativos localizada na cidade de Novo Hamburgo que atende crianças em tratamento oncopediátrico que, em sua maioria, encontram-se em estado de atenção social, e em tratamentos de grande complexidade.

Assim, foi realizado um primeiro contato com a coordenadora da AMO, considerando o vínculo próximo já existente entre a universidade e a Associação, o que permitiu uma aproximação imediata. Assim, em poucos dias foi realizada a primeira visita à AMO para a apresentação do projeto e possível interesse em ser a instituição beneficiada. Nesta visita, foi realizada a entrevista com a coordenadora do local (E1) que de imediato aceitou o convite, em nome da Associação, em participarem do projeto. A partir deste momento, tem-se um novo ator compondo o ecossistema aqui discutido. Com isso, foi possível planejar de maneira concreta o novo desafio que seria lançado aos artistas.

Vale mencionar que a aproximação entre os atores ocorreu de forma diferente ao longo do processo, sendo que o ponto de contato e de articulação, na maioria das vezes, foi a idealizadora do projeto. A proximidade entre os atores favorece a comunicação, o compartilhamento de conhecimento e a colaboração, alimentando o ciclo de descoberta e inovação (Zahra, Wright & Abdelgawad, 2014). Diante disto, a execução do projeto, bem como os desdobramentos e interrelações decorrentes, são descritos na próxima seção.

### **Ação e Observação: dando vida ao Projeto Arte da Estampa**

Neste momento, o enfoque recai no segundo passo proposto por Kemmis e McTaggart (2007), o *agir e observar*. Trata-se do detalhamento da ação propriamente dita, num processo rico em envolvimento e geração de dados que ofereceram subsídios para a reflexão. O desafio proposto aos participantes do curso, de desenvolver estampas inspiradas em desenhos e criações de crianças, teve início em uma oficina realizada pelos autores deste artigo na AMO Criança. A atividade foi planejada com cuidado considerando as idades de cada participante. Assim, foi realizada uma oficina com seis crianças para que pudessem expressar o que seria um mundo melhor e mais divertido, por meio de colagens e desenhos co-criados entre elas. O espaço foi

cedido durante os ensaios de dança na oficina semanal que é oferecida pela Associação. A Figura 1 mostra uma das atividades desenvolvidas.



**Figura 1.** Oficina realizada com as crianças  
Fonte: dados de pesquisa (2019).

A partir dos desenhos e colagens feitas durante a oficina, os artistas (alunos do curso) foram convidados a criar ideias de estampas, sob briefing. Depois de cinco encontros que trataram desde uma perspectiva histórica sobre a arte da estamparia até técnicas e ferramentas para a sua criação, as estampas criadas foram levadas novamente às mesmas crianças que participaram da oficina para que escolhessem a sua preferida (Figura 2). A escolha se deu por meio de uma votação bastante informal para que as crianças pudessem ficar à vontade em decidir.



**Figura 2.** Escolha da estampa pelas crianças  
Fonte: dados de pesquisa (2019).

A estampa escolhida se tornou tecidos que, por sua vez, se tornaram pares de tênis (Figura 3). Este ciclo foi possível, pois no mês de outubro, antes mesmo de ter início o curso, aconteceu a aproximação com indústrias locais que pudessem dar vida a este processo em formato de parceria. Após visitas e negociações, um total de 5 empresas aderiram ao projeto. Vale ressaltar que a negociação com uma das indústrias se deu por meio da troca. Neste caso, a empreendedora da Kolmeia desenhou à mão uma estampa exclusiva que se tornou um calçado ainda comercializado pela empresa. Este calçado foi amplamente divulgado por *digital influencers* da área. Além disso, três colaboradores da empresa puderam participar do curso.

Como resultado, foram criadas 14 estampas para o desafio da AMO Criança. Após, a estampa escolhida pelas crianças se tornou tecido, produzido por uma das empresas parceiras. Esta estampa, por sua vez, se tornou 60 pares de tênis produzidos por outra indústria parceira localizada na região. Todos os pares foram doados para as crianças diretamente atendidas pela AMO, e também para os seus irmãos, pois a família como um todo recebe acompanhamento psicossocial por parte da Associação.



**Figura 3.** Tênis produzido a partir da estampa escolhida pelas crianças  
Fonte: dados de pesquisa (2019).

A entrega dos calçados foi realizada na festa de final de ano da AMO Criança, realizada no mês de dezembro de 2019 e contou com todos os participantes do projeto e também com um palhaço convidado que aceitou participar voluntariamente. Sua participação foi bastante importante, tornando o momento ainda mais descontraído e divertido. A interação com as crianças e poder acompanhar as reações de cada uma, bem como a de suas famílias, foi bastante enriquecedor para os pesquisadores, considerando a aproximação e interação com o campo durante todo o processo, alinhado à perspectiva metodológica aqui adotada. As reflexões e aprendizados gerados são trazidos na próxima seção.

### **Reflexão: o ecossistema empreendedor e a inovação social**

Por fim, o terceiro passo proposto por Kemmis e McTaggart (2007), o *refletir*, envolveu a reflexão gerada durante toda a ação realizada. Esta discussão segue a perspectiva de que o ecossistema empreendedor pode ser considerado como um conjunto de atores e fatores interdependentes e coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo dentro de um determinado território, com enfoque sob o papel do contexto social neste processo (Stam, 2015). Os desdobramentos gerados a partir da articulação de todo o ecossistema aqui descrito são diversos. Mas, gerar mudanças de qualquer natureza é desafiador e requer colaboração.

Quando se trata de inovação social, os envolvidos devem estar inseridos em um modelo participativo e engajados para solucionar problemas de ordem social (Segatto, Silva & Justen, 2019). Trata-se de estarem conectados a um mesmo propósito.

Na Arte da Estampa o ponto de partida foi o interesse de efetivamente se colocar em prática algo que há tempos estava no campo das ideias. Uma empreendedora que queria unir o seu negócio a um benefício social. Foi assim que o projeto foi sendo pensado e articulado. Foram muitas as dificuldades enfrentadas, mas movida por um propósito maior, a empreendedora decidiu agir, vendo em um edital do governo municipal a oportunidade e o momento certos para tal.

A cada etapa de elaboração do projeto novos atores iam surgindo, sendo algumas conexões mais naturais e outras a partir de bastante negociação. Por exemplo, na busca por um parceiro para a produção dos calçados, a idealizadora relata que ouviu muitos não antes do aceite. Assim, embora o projeto tenha acontecido na base da união, foi muito desafiadora a aproximação de todos os atores aqui mencionados. Mais uma vez, a colaboração tem papel central: “se não fossem as pessoas acreditarem junto, eu não teria feito nada sozinha” (E1). Alinhado a isto, tem-se que todo o processo de colaboração, aliado às interações sociais, tende a gerar um ambiente de confiabilidade (Correia et al., 2016).

Para a **Kolmeia**, o projeto foi o que a empreendedora chama de piloto, um ponto de partida para novos projetos sociais, a partir da prática e de todo o aprendizado gerado. Cada ciclo de execução, a cada novo ator que se aproximava, novas ideias iam surgindo, com ciclos de iteração que conduziram aos resultados gerados a cada ator. Foi um momento de reforçar contatos que já existiam, inclusive de clientes que, neste momento, se tornaram apoiadores. O projeto representou a oportunidade para gerar valor social, um propósito pessoal da empreendedora, conforme já mencionado.

Em relação ao papel do **governo**, para a idealizadora do projeto, em geral, os editais de fomento na área da cultura não são inclusivos para empresas que estão iniciando. Deste modo, o edital aqui considerado foi um dos principais facilitadores que permitiram a condução de todo o processo detalhado neste artigo. No viés da Secretaria de Cultura, o depoimento do responsável pela avaliação do projeto traz que se tratava de um projeto bastante criativo, desde a sua concepção. Para ele, foi um projeto que misturou a criatividade com a responsabilidade social. Assim, a relevância se dá principalmente por ser “um projeto que pensa não só na questão artística, mas na questão econômica da arte, [...] a pessoa que participasse das oficinas teria acesso também a uma ferramenta de inserção no mercado de trabalho, criando suas próprias estampas” (Secult).

Associado a isto, tem-se a importância da **Universidade** e do **Parque Tecnológico** no fomento às práticas empreendedoras e como elo entre diferentes atores de um mesmo ecossistema, tais como: professores, alunos e empreendedores. A universidade e toda a sua estrutura tem a ampla capacidade de propiciar e incentivar a mobilização para a resolução de problemas sociais, ao capacitar as organizações e comunidades, fortalecendo a autonomia e o empoderamento (Torlig & Junior, 2019). O Parque está inserido no ambiente macro da universidade e, para a idealizadora do projeto, “estar no ambiente do Parque facilitou as conexões” (E1). Além disso, este vínculo oferece uma espécie de legitimação às empresas na participação em editais e outras negociações. Outro ponto percebido como facilitador foi que a aproximação com um professor pesquisador e com alunos vinculados à pesquisa permitiu o contato com um perfil diferente frente à criação e engajamento com o projeto (E1).

Outro ponto observado foi que a parceria com as **empresas** nem sempre acontece de forma natural e de via única. Por exemplo, a indústria que doou os calçados recebeu uma contrapartida após algumas rodadas de negociação uma estampa exclusiva desenhada à mão pela empreendedora da Kolmeia. Esta estampa gerou um calçado que ainda faz parte do portfólio da marca. Ainda assim, a empresa “acreditou [no projeto] mais pelo seu propósito,



pois não trabalham com a criação do zero [tal como aconteceu com a estampa recebida em contrapartida], mudando o olhar para valorizar quem cria, de estar no processo desde o início” (E1). Durante a prospecção dos parceiros, percebeu-se que eram tocados pela essência da ideia, era isto que “brilhava os olhos”. Inclusive, vale mencionar que já existe apoio garantido para uma próxima edição do projeto.

Quanto à capacitação dos **artistas**, além da aprendizagem propriamente dita, permitiu-se interação social e a formação de uma rede de contato entre os participantes. Associado a isto, eles tiveram a oportunidade de dar visibilidade ao seu trabalho, em especial aqueles de baixa renda. Também foi possível perceber um aumento de confiança conforme o curso avançava. Uma das participantes ficou bastante surpresa ao ter sua criação elogiada pelos ministrantes do curso, pois declarou não ter experiência em processos de criação de desenhos, mas se descreveu com uma apaixonada pela arte.

Ao final do curso, todos foram questionados sobre sua satisfação com as aulas, sugestões para próximas edições e dificuldades percebidas no processo de aprendizagem. As respostas indicam que ficaram muito satisfeitos, mas sugerem mais tempo de curso em uma próxima edição. Assim, seria possível maior aprofundamento em algumas técnicas. Interessante observar a percepção dos participantes sobre o viés social do curso, como exemplificado na resposta: “Acredito que o ideal por detrás de uma ideia faz grande diferença no projeto” (aluno3).

Um dos principais desafios relatados pela idealizadora do curso é que algumas diferenças entre os alunos não foram consideradas no planejamento e, de certo modo, não permitiu a inclusão pretendida. Um exemplo disto é a dificuldade de alguns com a tecnologia, pois houve aulas práticas no laboratório da universidade e os ministrantes não conseguiram dar atenção individualizada às dificuldades de cada um.

Como resultados mais imediatos, dois dos alunos do curso participaram de um espaço interativo da FIMEC – feira internacional calçadista – com estampas criadas por eles para a Kolmeia. Houve também a criação de ilustrações para um evento sobre o dia mundial da criatividade.

Ao fim do projeto, a coordenadora da AMO Criança mencionou a criação de valor gerado a partir da troca entre a universidade e uma organização social, sendo uma via de mão dupla. Para ela, perceber a felicidade das crianças é o que dá sentido ao trabalho realizado. Tanto a coordenadora quanto a assistente social que foram a ponte para as atividades na AMO foram extremamente receptivas com o grupo. Pode-se dizer que os pesquisadores tiveram bastante liberdade para interagir com as crianças e propor as atividades.

Por fim, vale ressaltar um desdobramento que não estava previsto inicialmente. A profissional da área da Moda, mencionada na seção anterior, se tornou sócia da Kolmeia, oferecendo capital intelectual e investindo em tecnologia para alavancagem do negócio. Além disso, fica reforçada a continuidade de projetos que envolvam a arte para a transformação social.

Considerando a inovação social como um condutor para a mudança social, a partir de ações sociais legitimadas (Cajaiba-Santana, 2014), o Quadro 1 evidencia como cada ator presente no ecossistema empreendedor contribuiu para a geração de inovação social, na perspectiva da hélice quádrupla. Conforme trazido no referencial teórico, tal perspectiva considera as organizações, universidade e governo – defendidas pela hélice tripla (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) – a usuários/sociedade civil e o ambiente social (Carayannis et al., 2019). E a quinta hélice enfatiza a perspectiva socioecológica dos ambientes naturais da sociedade (Carayannis & Campbell, 2010).

**Quadro 1**

Contribuições dos atores do Ecossistema Empreendedor para a geração de Inovação Social na perspectiva da Hélice Quíntupla

Hélice	Ator	Papel	Atividade-Chave	Evidência
Organizações	Kolmeia HubPrint	Criadora e proponente do projeto	Desenvolvimento e execução do projeto.	Capacitação de artistas por meio do curso.
	Indústrias	Apoiador	Desenvolvimento do tecido e produção dos tênis.	Doação do tecido e dos pares de tênis.
	Parque Tecnológico	Incubadora de empresas	Estrutura oferecida para o curso. Espaço de fomento ao empreendedorismo.	Espaço e recursos físicos disponibilizados para o curso; apoio na divulgação.
Universidade	Docente/ Pesquisadora	Intermediador	Intermediação e planejamento das atividades com a AMO; orientação das atividades realizadas pelos estudantes.	Conexão com Associação beneficiada. Aprendizagem ativa proporcionada aos estudantes.
	Estudantes	Suporte na execução	Auxílio e acompanhamento nas aulas do curso e atividades realizadas na AMO.	Oportunidade de aprendizagem e interação em diferentes ambientes da universidade e fora dela.
Governo	Prefeitura Municipal/ Secretaria da Cultura	Fomento via edital	Oferta de apoio financeiro para projetos de apoio à cultura.	Aprovação do projeto.
Usuários/ Sociedade Civil/ Ambiente Social	Artistas participantes do curso	Co-criadores	Criação das estampas.	Oportunidade de aprendizagem, visibilidade, inserção no mercado e geração de renda.
	Crianças atendidas pela AMO	Co-criadores	Participação nas atividades que geraram o briefing aos artistas.	Oportunidade de inserção social. Beneficiados com a doação dos calçados e interação no evento de entrega.
	AMO Criança	Beneficiada Suporte	Espaço e orientação para condução das atividades. Oferta de todo o suporte necessário.	Oportunizou a participação das crianças.
Perspectiva Socioecológica	Crianças e suas famílias	Beneficiados	Participação nas atividades propostas pelo projeto.	Oportunidade de inserção social. Beneficiados com a doação dos calçados e interação no evento de entrega.
	Artistas	Alunos participantes do curso	Criação das estampas.	Oportunidade de aprendizagem, visibilidade, inserção no mercado e geração de renda.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

## Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo compreender a relação entre os papéis dos atores de um ecossistema empreendedor para a promoção de inovação social. Partindo do conceito de hélices, foi possível evidenciar que o caso se caracteriza como um ecossistema empreendedor, reforçado pela perspectiva da hélice quádrupla, com a interação entre um grupo diverso de atores. Este ecossistema foi capaz de gerar inovação social em diferentes perspectivas.

O projeto A Arte da Estampa envolveu um ecossistema empreendedor composto por diversos atores que, por meio da colaboração, foram capazes de gerar benefícios mutuamente. Destacam-se os seguintes atores: governo, representado pela Secretaria de Cultura (Secult) do município de Novo Hamburgo; Universidade, com o Parque Tecnológico, estrutura, docentes e alunos; as organizações representadas pela empresa proponente do projeto (Kolmeia Hub Prints) e as indústrias apoiadoras (têxtil e de calçados); a sociedade civil por meio da participação dos artistas no curso e também das crianças e famílias atendidas pela AMO Criança.

As principais inovações sociais percebidas envolvem a geração de valor social em diferentes perspectivas. A partir do estímulo à cultura por parte do governo, houve a oportunidade de uma capacitação técnica para a comunidade, com potencial de gerar inclusão no mercado de trabalho e renda para os participantes do curso. Além disso, foi oportunizada a criação de laços entre os participantes e aumento de confiança em si mesmos. Alguns deles já criaram estampas para serem comercializadas ou participaram de eventos locais representando a Kolmeia.

A AMO Criança foi um ator central que permitiu a aproximação com a sociedade civil e com o propósito social do projeto. Foi fundamental, pois permitiram de forma bastante acolhedora a participação das crianças nas oficinas e também na escolha da estampa vencedora. Além disso, foi ponte para a entrega da doação dos pares de tênis em sua festa de final de ano, em que todas as famílias atendidas participaram. Foi a oportunidade de sentir a emoção e a gratidão das famílias pela assistência e apoio que recebem. Para o grupo de pesquisadores foi um momento único, onde foi possível assistir a apresentação da dança que estava sendo ensaiada pelas crianças durante a realização das oficinas.

As empresas, por sua vez, tiveram papel essencial para a produção e doação dos pares de tênis. Em outras palavras, possibilitaram a transformação da estampa escolhida pelas crianças em um presente para elas mesmas. Foi possível perceber que este apoio foi centrado no propósito social da ideia, mais do que o potencial benefício econômico que a contrapartida poderia gerar para elas. Para a universidade, principalmente seu Parque Tecnológico, os benefícios envolvem o fortalecimento do seu ecossistema empreendedor e a aproximação com a sociedade civil.

Por fim, para a empreendedora que inicialmente idealizou e planejou o projeto, os benefícios foram muito evidentes, inclusive de ordem pessoal. Perceber a forma orgânica em que os novos atores vão surgindo, se conectando ao propósito e fazendo parte do processo, bem como a colaboração e o engajamento gerados trouxe muita satisfação. Soma-se a isso a oportunidade de crescimento da sua empresa e a experiência que todo o processo proporcionou, incluindo a intenção clara de dar continuidade ao viés social do negócio, seja com uma nova edição da Arte da Estampa ou de novos projetos sociais que irão surgir.

Como principais contribuições, tem-se a apresentação e descrição, através de uma metodologia participante, de um caso em que se evidencia a promoção de inovação social a partir do ecossistema empreendedor. Com isso, é possível reforçar a importância da colaboração no processo de inovação social e compreender a relação e o papel de cada ator nessa promoção. Sendo assim, o artigo começa uma discussão, ainda pouco explorada na literatura, sobre as interações entre atores para inovação social. No mais, auxilia gestores públicos, privados e de

organizações sem fins lucrativos a identificarem suas atuações, refletirem sobre potenciais parcerias e desenharem iniciativas para inovação social.

Em se tratando de limitações da pesquisa, merece destaque apenas a dificuldade de sistematizar o volume de dados decorrentes de um processo intenso de iteração. Como sugestão de pesquisas futuras tem-se a relação deste projeto com outras perspectivas teóricas, como Aprendizagem Social, Criação de Valor Compartilhado, Interação Universidade Empresa e Orquestração de Redes de Inovação.

## Referências

- Adner, R., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (Eds.). (2013). *Collaboration and competition in business ecosystems*. Bingley: Emerald.
- Andion, C., Ronconi, L., Moraes, R. L., Gonsalves, A. K. R., & Serafim, L. B. D. (2017). Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 369-387.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81).
- Barbosa, F. V.; Coelho, N. C.; Vieira, L. M.; Araújo, P. M.; Torga, E. M. M. F.; & Medeiros, R. (2019). Inovação Social e Empreendedorismo: O caso do Projeto Incluir. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. *Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.
- Bonfim, G.; Parisotto, I. R. S.; & Miranda, R. L. (2019). Os Estágios do Empreendedorismo Social no Projeto Gastromotiva. In: VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD, 2019, Fortaleza, CE. *EnAPG, 2019. Anais III Encontro de Administração Pública da ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Brandão, C. R. (1984). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 1(1), 41-69.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2019). Social business model innovation: A quadruple/quintuple helix-based social innovation ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Correia, S. E. N., Oliveira, V., & Gomez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 102-133.
- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J., & Ortt, J. R. (2016). Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review, *Technological Forecasting & Social Change*.
- Etzkowitz, H.; & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*. 29. 109-123. doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
- Fulgencio, H., & Fever, H. L. (2016). What is the social innovation system? A state-of-the-art review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 434-452.

- Fulgencio, H., & Fever, H. L. (2016). What is the social innovation system? A state-of-the-art review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 434-452.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Jornal Exclusivo (2019, dezembro 17). Projeto social ensinará técnicas de estamaria em Novo Hamburgo/RS [Site]. Recuperado de [http://exclusivo.com.br/\\_conteudo/negocios/2019/10/17/projeto-social-ensinara-tecnicas-de-estamaria-em-novo-hamburgo-rs.html?fbclid=IwAR1Gj29o15i\\_b7d154jIrs5f6yl411uoDwKgt6vroZPfAopaA9PiaQSWtU4](http://exclusivo.com.br/_conteudo/negocios/2019/10/17/projeto-social-ensinara-tecnicas-de-estamaria-em-novo-hamburgo-rs.html?fbclid=IwAR1Gj29o15i_b7d154jIrs5f6yl411uoDwKgt6vroZPfAopaA9PiaQSWtU4)
- Kaletka, C., Markmann, M., & Pelka, B. (2016). Peeling the Onion. An Exploration of the Layers of Social Innovation Ecosystems. Modelling a context sensitive perspective on driving and hindering factors for social innovation. *European Public; Social Innovation Review*. 1. doi: 10.31637/epsir.16-2.3
- Kemmis, S.; & Mctaggart, R. (2007). Participatory Action Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. 3. ed. London: Sage.
- Lazzeretti, L., & Capone, F. (2020). The role of education in the entrepreneurial ecosystem: the case of 'Made in Italy Tuscany Academy' in the Florence fashion city. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(2), 270-290.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.
- Repo, P., & Matschoss, K. (2020). Social Innovation for Sustainability Challenges. *Sustainability*, 12(1), 1-12.
- Segatto, A. P.; Silva, R. L. M.; & Justen, G. S (2019). Configuração de Parcerias em Inovação Social nos Contextos Brasileiro e Britânico. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. *Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Simatupang, T. M., Schwab, A., & Lantu, D. (2015). Introduction: building sustainable entrepreneurship ecosystems. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3161598
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Thiollent, M. (2003) *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.
- Torlig, E. G. S.; & Junior, P. C. R. *Framework de Inovação Social em uma Abordagem Integrativa: Dos Desafios Sociais aos Resultados em uma Perspectiva Universidade-Governo-Comunidade*. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. *Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Universidade Feevale (2019, outubro 23). Artistas de Novo Hamburgo participam do projeto social A arte da estampa [Blog]. Recuperado de <https://www.feevale.br/acontece/noticias/artistas-de-novo-hamburgo-participam-do-projeto-social-a-arte-da-estampa>
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*, Oxford University Press, New York/Oxford.
- Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International small business journal*, 32(5), 479-500. doi: 10.1177/0266242613519807
- Zarelli, P. R.; Carvalho, A. P.; & Kock, M. L. (2019). Inovação Social: Análise em habitats de inovação. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. *Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Adner, R., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (Eds.). (2013). *Collaboration and competition in business ecosystems*. Bingley: Emerald.

- Alvedalen, J. & Boschma, R. (2017) A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda, *European Planning Studies*, 25:6, 887-903, DOI: 10.1080/09654313.2017.1299694
- Andion, C., Ronconi, L., Moraes, R. L., Gonsalves, A. K. R., & Serafim, L. B. D. (2017). Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. *Revista de Administração Pública*, 51(3), 369-387.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81).
- Barbosa, F. V.; Coelho, N. C.; Vieira, L. M.; Araújo, P. M.; Torga, E. M. M. F.; & Medeiros, R. (2019). Inovação Social e Empreendedorismo: O caso do Projeto Incluir. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. *Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 380-384.
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.
- Bonfim, G.; Parisotto, I. R. S.; & Miranda, R. L. (2019). Os Estágios do Empreendedorismo Social no Projeto Gastromotiva. In: VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD, 2019, Fortaleza, CE. EnAPG, 2019. *Anais III Encontro de Administração Pública da ANPAD - EnANPAD 2019*, 2019.
- Brandão, C. R. (1984). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 1(1), 41-69.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2019). Social business model innovation: A quadruple/quintuple helix-based social innovation ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Correia, S. E. N., Oliveira, V., & Gomez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 102-133.
- Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2012). The core and cosmopolitans: A relational view of innovation in user communities. *Organization Science*, 23(4), 988–1007.
- De Silva, M. and M. Wright (2019), 'Entrepreneurial co-creation: Societal impact through open innovation,' *R&D Management*.
- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J., & Ortt, J. R. (2016). Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review, *Technological Forecasting & Social Change*.
- Etzkowitz, H.; & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*. 29. 109-123. doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
- Fulgencio, H., & Fever, H. L. (2016). What is the social innovation system? A state-of-the-art review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 434-452.
- Fulgencio, H., & Fever, H. L. (2016). What is the social innovation system? A state-of-the-art review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2-3), 434-452.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.

- Jornal Exclusivo (2019, dezembro 17). Projeto social ensinará técnicas de estamperia em Novo Hamburgo/RS [Site]. Recuperado de [http://exclusivo.com.br/\\_conteudo/negocios/2019/10/17/projeto-social-ensinara-tecnicas-de-estamparia-em-novo-hamburgo-rs.html?fbclid=IwAR1Gj29o15i\\_b7d154jIrs5f6yl4l1uoDwKgt6vroZPfAopaA9PiaQSwU4](http://exclusivo.com.br/_conteudo/negocios/2019/10/17/projeto-social-ensinara-tecnicas-de-estamparia-em-novo-hamburgo-rs.html?fbclid=IwAR1Gj29o15i_b7d154jIrs5f6yl4l1uoDwKgt6vroZPfAopaA9PiaQSwU4)
- Kaletka, C., Markmann, M., & Pelka, B. (2016). Peeling the Onion. An Exploration of the Layers of Social Innovation Ecosystems. Modelling a context sensitive perspective on driving and hindering factors for social innovation. European Public; Social Innovation Review. 1. doi: 10.31637/epsir.16-2.3
- Kemmis, S.; & Mctaggart, R. (2007). Participatory Action Research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Handbook of qualitative research. 3. ed. London: Sage.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. and Archer, T. (2004), "Harnessing the creativity among users", Journal of Product Innovation Management, Vol. 21 No. 1, pp. 4-15.
- Lazzeretti, L., & Capone, F. (2020). The role of education in the entrepreneurial ecosystem: the case of 'Made in Italy Tuscany Academy' in the Florence fashion city. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 40(2), 270-290.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.
- Repo, P., & Matschoss, K. (2020). Social Innovation for Sustainability Challenges. Sustainability, 12(1), 1-12.
- Segatto, A. P.; Silva, R. L. M.; & Justen, G. S (2019). Configuração de Parcerias em Inovação Social nos Contextos Brasileiro e Britânico. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019, 2019.
- Simatupang, T. M., Schwab, A., & Lantu, D. (2015). Introduction: building sustainable entrepreneurship ecosystems. SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.3161598
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(1), 49-72.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. European Planning Studies, 23(9), 1759-1769.
- Thiollent, M. (2003) Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez.
- Torlig, E. G. S.; & Junior, P. C. R. Framework de Inovação Social em uma Abordagem Integrativa: Dos Desafios Sociais aos Resultados em uma Perspectiva Universidade-Governo-Comunidade. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019, 2019.
- Universidade Feevale (2019, outubro 23). Artistas de Novo Hamburgo participam do projeto social A arte da estampa [Blog]. Recuperado de <https://www.feevale.br/acontece/noticias/artistas-de-novo-hamburgo-participam-do-projeto-social-a-arte-da-estampa>
- Von Hippel, E. (1988). The sources of innovation, Oxford University Press, New York/Oxford.
- Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. International small business journal, 32(5), 479-500. doi: 10.1177/0266242613519807
- Zarelli, P. R.; Carvalho, A. P.; & Kock, M. L. (2019). Inovação Social: Análise em habitats de inovação. In: XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD, 2019, São Paulo. Anais XLIII Encontro do ANPAD - EnANPAD 2019, 2019.