

# REFLEXÕES E DESAFIOS SOBRE ESCALABILIDADE DE UMA INOVAÇÃO SOCIAL: UM CASO PARA ENSINO

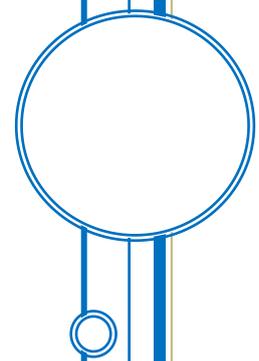
## REFLECTIONS AND CHALLENGES ABOUT SCALABILITY OF A SOCIAL INNOVATION: A STUDY CASE

Larissa Medianeira **Bolzan\***, Universidade Federal de Pelotas  
(UFPEL). Brasil. E-mail: larissambolzan@gmail.com

Submetido: Junho 2020

Aceito: Setembro 2020

\*Contato para Correspondência



## Resumo

Este caso para ensino apresenta uma situação real de um projeto de inovação social que vislumbra escalabilidade. A referida inovação social foi motivada pela observação da situação das favelas do Rio de Janeiro durante a pandemia. O objetivo da inovação social é promover o protagonismo dos jovens moradores de favelas. Já os objetivos deste caso para ensino são: (a) revisar os conceitos de inovação social e de escalabilidade de uma inovação social; (b) identificar e analisar oportunidades para cada tipo de escalabilidade; (c) promover discussões sobre como escalonar uma inovação social; (d) promover visão crítica sobre a escalabilidade de uma inovação social. Os dados para a construção do caso foram coletados através de entrevistas semiestruturadas.

**Palavras-chave:** Inovação social. Escalabilidade. *Scaling up*. *Scaling out*. *Scaling deep*.

## Abstract

This case presents a real situation of a social innovation project that envisions scalability. This social innovation was motivated by the observation of the situation of Rio de Janeiro's communities during the pandemic. The goal of social innovation is to promote the role of young slum dwellers. The objectives of the teaching case are: (a) to review the concepts of social innovation and scalability of a social innovation; (b) identify and analyze opportunities for each type of scalability; (c) promote discussions on how to scale up social innovation; (d) promoting a critical view on the scalability of social innovation. Data for construction of cases were collected through semi-structured interviews.

**Keyword:** Social innovation. Scalability. *Scaling up*. *Scaling out*. *Scaling deep*.

## 1 INTRODUÇÃO

Mônica é carioca e de origem popular, seus pais exerciam as funções de pedreiros e costureira. Fora criada na baixada, zona oeste do Rio de Janeiro, entre a Cidade de Deus e a Jacarezinho. Ambas favelas muito semelhantes quanto a população, o ambiente, o histórico e a constituição. As duas com aproximadamente 40 mil habitantes, vivendo em cerca de 12 mil domicílios. As populações são constituídas de operários industriais, prestadores de serviços, trabalhadores do comércio e profissionais liberais. Visualmente, tanto na Cidade de Deus quanto na Jacarezinho houve um crescimento desordenado, observa-se muitas casas em situação precária, ruas e vielas sem saneamento básico, e em quase todas quadras, estabelecimentos comerciais com diferentes objetivos.

Na juventude, enquanto estudante, Mônica construiu sua identidade e treinou sua sensibilidade sendo militante em alguns movimentos sociais e em diretórios acadêmicos. Mônica se formou em Administração em 2010 e, desde então, trabalhou na área de tecnologia. Muito dedicada foi a primeira da família a conquistar o nível superior e o fez em uma Universidade Federal. Rapidamente, ascendeu a gerente de projetos de uma importante empresa

de tecnologia. Seu trabalho lhe permitia desfrutar de uma vida confortável.

Em 2012, Mônica mudou-se da casa de seus pais, mas continua tendo acesso a Cidade de Deus e a Jacarezinho, porque sua família e amigos de infância continuam a viver lá. A situação das comunidades que lhes foram berço, deixa Mônica preocupada e ansiosa a agir. Somado a consequência da pandemia, Mônica reconhece a dificuldade dos moradores do local no que se refere à procura de emprego, pois um dia sentiu o preconceito por morar em uma favela, por ser negra e por ser mulher. Assim, Mônica decidiu ajudar, principalmente, os jovens das favelas, que somava aproximadamente 20 mil pessoas.

Durante a pandemia, os moradores das favelas ficaram bastante expostos ao vírus devido a pobreza, falta de informação e as características das próprias comunidades. Muitos adoeceram e vieram a óbito dentro das próprias casas, sem o devido atendimento médico. Junto ao COVID-19, a Jacarezinho passou ainda por um surto de Tuberculose, o que torna mais urgente a ajuda. De alguma forma, os sentimentos presenciando a situação da favela decorrente da pandemia da COVID-19 reascendeu em Mônica a militante dos anos 2000. Muito sensibilizada, Mônica não parou de buscar formas de conquistar recursos financeiros com objetivo de financiar um projeto para ajudar os jovens.

Com a intensão de ajudar, Mônica lembrou que a empresa em que trabalhava recebia muito bem as sugestões de seus colaboradores, na verdade fazia até uma espécie de concurso para escolher projetos a serem realizados. Mônica, então, criou um projeto para os jovens da Cidade de Deus e da Jacarezinho. Ela apresentaria o projeto a sua empresa como uma Inovação Social, argumentando que se tratava de Responsabilidade Social Empresarial. A empresa em que Mônica trabalha e que patrocinaria a Inovação Social é uma desenvolvedora de soluções empresariais com base em tecnologia. Suas soluções se destacam pela inovação e qualidade, em todo mundo. Atualmente, é reconhecida como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil e tem vários certificados de responsabilidade com o meio-ambiente e de responsabilidade social. Além disso, é também reconhecida como a mais lucrativa do seu setor.

Desse modo, esse caso para ensino versa sobre uma Inovação Social e será narrado por Mônica, uma executiva motivada pela sua origem a promover o protagonismo de jovens moradores de favelas por meio do empreendedorismo.

## **2 O PROJETO “AMANHÃ”**

O projeto foi aprovado pela empresa na reunião online de abril de 2020 e o início as ações foi imediato. Assim, uma equipe para execução do projeto foi recrutada junto aos

moradores das comunidades. A equipe era formada por mim mais três colaboradores: Clair, Domingos e Cristina.

A primeira edição do Projeto de Inovação Social iniciou ainda em abril de 2020, quando ofertou 20 oportunidades e recebeu 57 inscrições. A Inovação Social impactou jovens com idade entre 15 e 29 anos, das comunidades Cidade de Deus e Jacarezinho, no Rio de Janeiro. Com vistas a viabilizar a participação e o envolvimento dos jovens, cada um receberia uma bolsa no valor de R\$ 100,00 por mês e um smartphone com bom plano de internet para acompanhar formações planejadas pelo projeto, ofertadas na modalidade online devido as recomendações o Ministério da Saúde.

O público jovem foi eleito como foco da Inovação Social por três motivos principais: o primeiro é que a pobreza e a exclusão social, nas favelas, se perpetuam através do jovem que abandona o ensino médio, pois esse fica nas ruas por não aceitar um trabalho cuja demanda é para ensino fundamental e não consegue algo melhor; o segundo motivo é a atuação do Estado nas comunidades pacificadas. O segundo é que a Unidade de Polícia Pacificadora (UPP) promove projetos com crianças, mas vê o jovem como um inimigo, isto é, não há espaço-tempo para o jovem se incluir, se inserir.

O terceiro e último é que os jovens das favelas são culturalmente desacreditados, tal situação é tão naturalizada que, com o tempo, tornam-se desacreditados por eles mesmos. O número de inscrições recebidas (57), se comparado ao número de jovens que moram nas referidas favelas (20 mil), comprovam essa situação. No recrutamento dos jovens, toda nossa equipe buscou contato com os jovens via telefone, aplicativos de mensagens instantâneas, redes sociais e quando possível, até visitas eram feitas. No entanto, a maioria das respostas dos jovens foram negativas e o argumento foi a incapacidade, chamada de “burrice” pelos jovens. Essa crença, segundo os jovens, tinha origem no número de reprovações na escola e na família.

Conhecendo algumas fragilidades das comunidades, o Projeto Amanhã objetiva, através do despertar da curiosidade epistemológica dos jovens, fomentar o protagonismo da juventude em transformar o território. Deseja-se que o jovem não seja mais um personagem na favela, mas sim que ele protagonize as histórias do território. A primeira edição do Projeto visa o desenvolvimento de soluções que ajudassem as favelas a superar a situação da COVID-19. A edição terá duração de quatro meses e, durante esse período, através de uma metodologia lúdica, composta por quatro etapas, alia-se o aprendizado ao despertar do potencial criativo do jovem e ao desenvolvimento da linguagem capaz de expressar a realidade e as aspirações dele.

A metodologia do Projeto Amanhã tem como base a construção do protagonismo nos jovens da favela. E se constitui por quatro fases, são elas: Criação e Desenvolvimento de Ideias;

Banca de Avaliação; Desincubação e Execução. Na primeira fase, a partir de incitações e formação online, os jovens desenvolvem ideias de projetos que possam ter impacto no território. Em seguida, cada projeto deve passar por uma banca avaliadora virtual. Nessas bancas, os projetos são apresentados por seus autores para três especialistas. Os especialistas são pessoas não ligadas ao projeto, como intelectuais, ativistas culturais, representantes de empresas, de órgãos públicos e profissionais liberais. A banca é um momento em que os projetos recebem críticas, elogios e sugestões, além de uma decisão quanto a estar apto ou não a ser desincubado. A banca de especialistas designa quais projetos devem seguir para a desincubação, aqueles que ainda devem ser melhorados são direcionados para incubadora por mais um mês. Depois deste tempo para revisitar o projeto, com ajuda de mentores, quando terão nova chance de apresentar os projetos com melhorias a uma nova banca de especialistas.

Na fase de Desincubação são ofertados seminários virtuais com consultores empresariais, professores universitários e outros parceiros do Projeto Amanhã. É na Desincubadora também que os projetos têm seu orçamento, cronograma e primeiros passos consolidados, além de trabalhar na busca por parceiros para garantir a sustentabilidade da ideia quando acabar o capital inicial investido.

A última fase é a de execução do projeto e do recebimento do investimento no valor de 8.000,00. A execução só ocorre depois do projeto totalmente estruturado e planejado junto aos orientadores. O investimento deve ser totalmente aplicado no projeto e não precisa ser devolvido a empresa. A bolsa, que antes tinha o valor de R\$ 100,00, nesta fase, passa a ser de R\$ 250,00.

Em junho, a empresa patrocinadora solicitou um relatório de resultados parciais do projeto. O relatório, então, foi construído de forma a destacar as ideias dos jovens. Após análise do relatório, a empresa avaliou muito bem a Inovação Social e incentivou o escalonamento dela para outras favelas do Rio de Janeiro e com o tempo até para favelas de outros lugares.

## **2.1 A escalabilidade de uma Inovação Social**

Assim, para 2021 o planejamento é escalonar as ações do Projeto para as dezessete comunidades pacificadas do Rio de Janeiro, de modo a fomentar o protagonismo através do empreendedorismo em mais jovens e potencializar o crescimento econômico das favelas.

Na sequência, existe a intenção de escalonar para outras capitais do Brasil e, depois, até para Europa. Isso porque durante a graduação fui intercambista na Inglaterra, onde trabalhei em Londres com expatriados. Durante o intercâmbio conheci a situação de vulnerabilidade dos

filhos de imigrantes africanos e asiáticos e filhos de operários ingleses, que embora tenham crescido na Inglaterra, não reconhecem aquele território como seu de origem.

Os desafios estão maiores, isso significa que preciso aumentar a equipe, conquistar mais recursos financeiros, aumentar a rede de atores que impactam e que são impactados pelos projetos, recrutar e capacitar lideranças em cada comunidade, planejar intervenções nos diferentes territórios – para sensibilizar, quebrar barreiras culturais e recrutar jovens para os projetos. Preciso de ajuda para identificar que tipo de que escalonamento trata cada um e para desenvolver propostas para escalabilizar o Projeto de Inovação social.

### **3 NOTAS DE ENSINO**

#### **3.1 Objetivos educacionais**

O caso para ensino construído apresenta uma situação real de um projeto de inovação social idealizado por Mônica, que foi motivado pelas situações de vulnerabilidade que ela identificara no seu território de origem. A história lança luz sobre problemas práticos que instigam discussão e promovem uma atividade de avaliação formativa.

Os objetivos educacionais do caso para ensino são: (a) revisar os conceitos de inovação social e de escalabilidade de uma inovação social; (b) identificar e analisar oportunidades para cada tipo de escalabilidade; (c) promover discussões sobre como escalonar uma inovação social; (d) promover visão crítica sobre a escalabilidade de uma inovação social.

#### **3.2 Fonte dos dados**

Torna importante informar que para a construção desse caso para ensino, foram coletados dados através de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores do Projeto Agência.

#### **3.3 Questões para discussão**

Como sugestão para uso do caso em sala de aula e para que se possa orientar a discussão, aconselham-se após exposição dialogada do conteúdo sobre Implementação de Engenharia de Informação, os seguintes passos:

- a) leitura individual do caso para ensino pelos estudantes;

- b) montagem de pequenos grupos para discussão;
- c) disponibilizar aproximadamente 1 hora para a discussão em grupos;
- d) promover uma discussão orientada pelo educador(a) com apresentação das análises de cada grupo (1 hora);
- e) fechamento da discussão do caso pelo(a) educador(a) (de 20 a 30 minutos).

A seguir, sugere-se comentários e questões com vistas a estimular o debate do caso para ensino:

- a) por que o Projeto Amanhã é uma Inovação Social?
- b) considerando a vontade de Mônica de escalonar o Projeto e o incentivo da empresa para isso, analise a viabilidade de cada escalabilidade.
- c) estabeleça planejamento para cada processo de escalabilidade possível.

### **3.4 Revisão de literatura e análise**

#### **3.4.1 Literatura sugerida**

A inovação social se origina como uma resposta aos crescentes desafios sociais, ambientais e demográficos, muitas vezes considerados insolúveis porque o poder público ou as instituições privadas (ainda) não desenvolveram soluções efetivas para tais desafios (Nicholls & Murdock, 2012). Os estudos em inovação social têm crescido muito e, com isso, uma diversidade de conceitos e aplicações em diferentes campos surgem. No entanto, entende-se que um conceito bastante abrangente e explicativo é o conceito de inovação social desenvolvido pelo grupo Crises (Canadá).

Para tal grupo, a inovação social é amplamente definida como o surgimento de novos arranjos sociais, organizacionais e institucionais ou novos produtos e serviços projetados para atender aspirações, atender necessidades ou trazer uma solução para um desafio social. A inovação social visa mudar as relações sociais e pode levar à transformação social. A inovação social deve poder ser replicada e apresentar baixo custo de desenvolvimento (Bitencourt, Marconatto, Cruz, & Raufflet, 2016).

Na prática, no Brasil, de uma maneira geral, a inovação social ainda é bastante pontual e apresenta limitações quanto à sustentabilidade (Werner, 2009; Braga, Proença, & Ferreira, 2015; Pandey, Menezes, & Ganeti, 2017), e quanto a sua expansão ou escalabilidade (Silva, Takahashi, & Segatto, 2016). Neste sentido, é importante salientar que uma inovação social pode ser observada a partir de qualquer projeto social, empresarial ou mesmo iniciativas

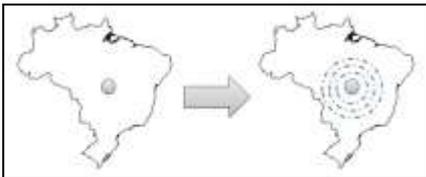
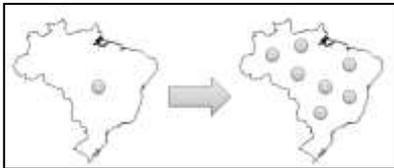
pontuais despreziosas, porém endereçadas à melhoria nas condições de vida de pessoas e na transformação da realidade social.

Considerando a importância das inovações sociais, evidencia-se a necessidade de promover discussões sobre estratégias de escalabilidade que possam conferir maior abrangência, expansão ou profundidade para inovações sociais. Define-se escalabilidade de uma inovação social como o momento em que um projeto atingindo o nível de desempenho planejado, pode ser implementado em uma escala maior (Webb, Kistruck, Ireland, & Ketchen, 2010).

O objetivo de empreender um processo de escalabilidade é ampliar o alcance da inovação social, para potencializar o impacto social (Webb, Kistruck, Ireland, & Ketchen, 2010). No momento em que ocorre a expansão de uma inovação social, é possível observar mudanças em alguns dos elementos que a constituem, são eles: conhecimento, experiência e credibilidade. Vale ressaltar que nem todas inovações sociais tem potencial de expansão (Silva, Takahashi & Segatto, 2016).

Existem três tipos de escalabilidade de uma inovação social, *scaling up*, *scaling out* e *scaling deep*. No entanto, elas nem sempre ocorrem de maneira pura, na maioria das vezes o processo de escalabilidade se dá de formas híbridas, ou seja, o processo de escalabilidade pode ser: *scaling up* e *out*; *scaling up* e *deep*; *scaling up*, *out* e *deep* (Riddell & Moore, 2015). A Tabela 01, a seguir, é a sistematização das formas puras de processo de escalabilidade, construído por Bolzan, Bittencourt e Martins (2019).

**Tabela 1. Sistematização dos tipos de escalabilidade desenvolvidos por Bolzan, Bittencourt e Martins (2019)**  
(continua)

Escalabilidade	Definição	Representação
<i>Scaling Up</i> ( <i>abrangência</i> )	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, <i>scaling up</i> pode ampliar seu alcance, criando serviços/produtos complementares, por exemplo, para atender maior número de pessoas. De acordo com Bloom e Skloot (2010) e Riddell e Moore (2015), <i>scaling up</i> tende a implicar mudanças na legislação e na criação de políticas públicas. A Figura 1 representa a ocorrência do <i>scaling up</i> .	
<i>Scaling Out</i> ( <i>expansão</i> )	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 coeração de conhecimento (Riddell & Moore, 2015). A Figura 2 representa o <i>scaling out</i> .	

**Scaling Deep  
(profundidade)**

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 envolvidos e às pessoas atingidas (Riddel & Moore, 2015). Transforma, profundamente, o lugar em si (Riddel & Moore, 2015). A Figura 3 representa o *scaling deep*.



Fonte: Bolzan, Bitencout, & Martins (2019).

Para potencializar o processo de escalabilidade, muitas investigações enfatizaram o papel das redes como bastante positivo (Werner, 2009; Beckie, Kennedy, & Wittman, 2012; Westley & Andadze, 2010; Braga, Proença, & Ferreira, 2015, Heuts & Versele, 2016; Voltan & Fuentes, 2016). Werner (2009) traz como exemplo as parcerias entre organizações não-governamentais e grandes corporações (via responsabilidade social corporativa), argumentando a disponibilidade de recursos financeiros e a experiência gerencial das corporações.

Já o estudo de Silva, Takahashi e Segatto (2016) elenca diferentes grupos de fatores que influenciam no processo de escalabilidade, 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 os colaboradores, (iii) capacidade de estabelecer parceria, e (iv) habilidade política. No que tange aos fatores organizacionais, os autores destacaram: (i) a reputação da inovação social, (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.

Em seguida, Voltan e Fuentes (2016) acrescentam: (i) autonomia dos atores; (ii) comunicação transparente; (iii) flexibilidade e capacidade de adaptação da estrutura. E Westley, Antadze, Riddell, Robinson e Geobey (2014).: (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. Já para Moura, Comini e Teodózio (2015) os fatores são: (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 cocriação junto com a comunidade. Alegre (2015) também evidenciou o envolvimento do beneficiário no processo de cocriação.

### 3.4.2 Análise

A questão 1 instiga o estudante a refletir sobre os desafios sociais e demográficos que para as soluções tradicionais e os paradigmas atuais parecem insolúveis, além de ilustrar o conceito de inovação social, ou seja, projetos com o objetivo de suprir as necessidades ou trazer uma solução para um desafio social (Bitencourt, Marconatto, Cruz, & Raufflet, 2016).

A questão 2 permite que o estudante revise seus conhecimentos sobre os tipos de escalabilidade. E percebe que o tipo de escalabilidade empreendido pelo Projeto Amanhã, com o objetivo de aumentar seu impacto, é o *Scaling Out*. Tal processo ocorre quando uma inovação social replica-se em diferentes territórios. 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 (Riddel & Moore, 2015). A Figura 02 representa graficamente o processo de *Scaling Out*.

Por fim, na questão 3, os estudantes terão de planejar o processo de escalabilidade da inovação social, destacando as características que potencializam a efetividade do processo.

## REFERÊNCIAS

- Alegre, I. (2015). Social and Economic Tension in Social Enterprises: Does it exist? *Social Business*, 5(1), 17-32.
- 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.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). How Social Capital is Leveraged in Social Innovations Under Resource Constraints? *Management Decision*, 51(9), 1772-1792.
- Bitencourt, C.; Marconatto, D.; Barin Cruz, L. & Raufflet, E. (2016). Introduction to special edition social innovation: researching, defining and theorizing social innovation. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 14-19.
- Bloom, P. N., & Skloot, E. (2010). *Scaling Social Impact: New Thinking*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bolzan, L. M.; Bitencout, C.; Martins, B. V. (2019). Exploring the scalability process of social innovation. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 16, 218-234.
- 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.
- Heuts, E., & Versele, A. (2016). RenoseeC: renovating with a social, ecological and economic benefit through a collective approach. *Procedia*, 96, 450-550.

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.

Nicholls, A. e Murdock, A. (eds) (2012) *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets* . Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pandey, S., Menezes, R., & Ganeti, S. (2017). Why Indian Nonprofits are Experts at Scaling Up. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 17-23.

Riddell, D., & Moore, M. L. (2015). Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it. *Journal of Corporate Citizenship*, 59, 2-36.

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.

Voltan, A., & Fuentes, C. (2016). Managing Multiple Logics in Partnerships for Scaling Social Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 446-467.

Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen Jr., D. J. (2010). The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 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 Exemples 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.