INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E CASOS DE SUCESSO



INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA
LUANA DE OLIVEIRA ALVES
HELANO PINHEIRO

LESTU Editora

Design Gráfico
Ana Kelma Cunha Gallas

Diagramação
Kleber Albuquerque Filho

Revisão Técnica
Edson Rodrigues Cavalcante

TI OMP/DOI Manager
Eliezyo Silva

LESTU Editora

Contato: editora@lestu.org
site: www.lestu.com.br
Whatsapp: (86) 99522-7141
Imagens da obra: Canva (CreativeCommons)

Este título possui uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

A íntegra dessa licença pode ser acessada: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pt Imagens da obra: Canva (CreativeCommons) e "Designed by Freepik"(http://www.freepik.com/terms_of_use)

FICHA CATALOGRÁFICA
DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

Elaborada pelo Bibliotecário Edson Cavalcante CRB 1649/3

S725i SOUSA, Indira Gandhi Bezerra de; ALVES, Luana de Oliveira; PINHEIRO, Helano Diógenes (Org.).

Inovação e sustentabilidade: desafios, estratégias e casos de sucesso / Indira Gandhi Bezerra de Sousa, Luana de Oliveira Alves, Helano Diógenes Pinheiro (Org.). – Teresina: Editora Lestu, 2025.
Formato: Livro Digital
Veiculação: Digital
ISBN: 978-65-85729-10-9
DOI: https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-10-9

1. Inovação tecnológica. 2. Sustentabilidade. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Empreendedorismo. 5. Meio ambiente – aspectos econômicos.

I. Título. II. Organizadores. III. Inovação. IV. Sustentabilidade.

CDD: 658.406.3

Índices para catálogos sistemáticos:
Administração: Inovação; Sustentabilidade; Desenvolvimento sustentável; Gestão estratégica; Responsabilidade social corporativa.

6 Desvendando a inovação social: ideias que mudam o mundo

Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Andréa Paula Segatto
Mayrane Gabrielly Dias da Cruz

1 INTRODUÇÃO

Quantas vezes nos deparamos com situações tão complexas que fogem completamente do nosso controle, mas que, ainda assim, inquietam-nos? A pobreza é uma delas. Olhar ao redor e ver pessoas passando necessidade, sem um teto para morar ou vivendo em condições insalubres e perigosas, ou assistir à exclusão social, à falta de acesso à água potável, à educação de qualidade, são realidades duras, e ignorá-las não as torna menos urgentes.

Isso nos incomoda. Ou, pelo menos, deveria incomodar.

O que fazer diante de situações como essas? Essa é uma pergunta que já nos fizemos inúmeras vezes. O que sabemos, com certeza, é que ficar parado não é uma opção. Vivemos em um planeta onde compartilhamos os mesmos recursos, e se não cuidarmos dele, se não fizermos ao menos a nossa parte, as consequências podem ser ainda mais graves. A verdade é que o estilo de vida predominante na sociedade – pautado pelo consumo excessivo, pela produção desenfreada e por um pensamento individualista – não só agrava os problemas sociais, mas também compromete o equilíbrio do planeta. É hora de repensar nossas escolhas e agir.

Toda essa forma de pensar, gerou inovações que são predominantemente originadas no mercado tradicional e voltadas para geração de lucro. Observa-se que nem toda a sociedade,

especialmente a população de baixo poder aquisitivo, consegue ter seus anseios atendidos pelas inovações existentes. Isso revela uma lacuna mercadológica sob um viés social e ambiental, abrindo espaço para o desenvolvimento de inovações sociais.

Portanto, a inovação social pode ser um caminho, uma escolha, uma vez que consiste em toda e qualquer ação, atividades, produtos ou serviços inovadores que solucionam problemas sociais e, consequentemente, criam valor para a sociedade. O tema da inovação social está em crescimento, e o mercado ainda está se familiarizando com suas nuances, como criá-la, escalá-la e mensurá-la. Existem muitas particularidades que a diferenciam da inovação tradicional ou tecnológica, exigindo conhecimentos específicos.

Não é possível aplicar integralmente o conhecimento e as práticas consolidadas da inovação tradicional, pois isso aumenta a probabilidade de falhas. Dessa forma, é crucial que o mercado compreenda o conceito de inovação social e todos os seus aspectos. A intenção deste capítulo é apresentar essas informações de maneira clara, utilizando exemplos para que os leitores possam entender e aplicar esse conhecimento da melhor forma possível, seja empreendendo, apoiando ou disseminando.

2 O QUE É INOVAÇÃO SOCIAL

Pedimos que você pare por alguns segundos e pense como definiria inovação social. Aposto que deve ter pensado em algo inovador sobre ajudar pessoas e comunidades carentes. No geral, não está totalmente errado. A essência da inovação social tem o aspecto do altruísmo, da humanização e da coletividade, que não deixa de ser uma ideia para ajudar as pessoas.

No entanto, precisamos afastar a perspectiva de que inovação social se resume a assistencialismo ou caridade, práticas que visam a auxiliar grupos desfavorecidos de maneira temporária. Como já dizia Yunus, a caridade não é uma solução para a pobreza, mas simplesmente um método de se livrar da responsabilidade[1]. Igrejas e as Organizações Não Governamentais (ONG's) geralmente adotam

abordagens assistencialistas, atuando de forma pontual, por meio da distribuição de cestas básicas, doação de roupas e remédios, promoção de atividades recreativas, entre outras ações. Embora essas iniciativas sejam relevantes e proporcionem, a curto prazo, uma sensação de bem-estar aos beneficiários, elas não resolvem o problema em sua totalidade, pois, em pouco tempo, essas pessoas precisarão novamente da assistência.

Quando falamos em resolver o problema quer dizer criar soluções para que as pessoas não voltem ao mesmo lugar em que se encontravam, ou seja, é a possibilidade de mudarem de vida e contarem uma nova história. Dessa forma, a inovação social transcende a raiz do problema, aprofunda-se nos desafios que permeiam a sociedade, pensando em uma forma de mudar o contexto daqueles que precisam.

Você pode estar pensando que é uma proposta audaciosa, o que não deixa de ser. A resposta para problemas sociais complexos exige ideias transformadoras, sejam elas simples ou grandiosas. Lidar com a pobreza, desigualdade, sustentabilidade ambiental, acesso à saúde, educação e tantos outros problemas não é simples. Se fosse, já teríamos resolvido com os recursos existentes. Então, para solucionar, é preciso pensar de forma diferente.

Logo, um dos primeiros conceitos de inovação social surgiu em 1970, sendo definida como uma nova maneira de agir e de perceber as coisas, estando relacionada a um aperfeiçoamento ou criação de um produto, serviço ou processo que gera impacto social, evidenciando que não é de fácil introdução no mercado, tendo em vista a implicação de uma mudança no estilo de vida das pessoas. Exemplos: "Um tipo inovador de escola, uma nova maneira de lidar com a pobreza, um novo procedimento para ressocialização de delinquentes, uma nova técnica para reabilitar os esquizofrênicos"[2, p. 70].

Além desses conceitos, existem diversos, o que resulta na falta de consenso em sua definição e abrangência, podendo levar praticantes da área a percorrer caminhos conflituosos[3]. Essa diversidade de conceitos não representa o demérito, mas desvela

uma distinção positiva, significando que o conceito está em evolução. Portanto, apresentaremos as principais definições como forma de estabelecer uma base comum para o entendimento do tema, evitando ambiguidades e mal-entendidos sobre os conceitos-chave.

De fato, a inovação social pode ser compreendida como uma resposta inovadora às demandas sociais, manifestando-se em diversos setores da sociedade. Seu propósito central é promover o desenvolvimento de indivíduos ou comunidades por meio de transformações sustentáveis[4]. Em outras palavras, trata-se de um processo voltado para a continuidade e a estabilidade. Por isso, a durabilidade é um aspecto essencial, uma vez que não se trata de uma solução passageira ou de curto prazo.

Genericamente inovação social significa, portanto, ideias, criação de produtos, serviços e processos inovadores a fim de atender as necessidades sociais, promovendo qualidade de vida aos indivíduos. Ela pode estar orientada para determinados grupos (pessoas com deficiência, diabetes, doenças raras, mulheres pretas, LGBTQI+) para uma comunidade específica (comunidades carentes, vulneráveis), ou para sociedade em geral[5].

O que é comum a todos esses conceitos apresentados é a proposta de criação de valor social que consiste nas melhorias geradas na vida da sociedade como um todo[6]. Isso representa satisfazer as necessidades de consumo (por exemplo, fome, moradia, saúde e alimentação), necessidades de emprego (por exemplo, educação e trabalho) ou necessidades da sociedade (por exemplo, meio ambiente, política e segurança[7].

É importante que você conclua este tópico compreendendo que inovação social é a capacidade de enxergar problemas sociais como oportunidades de criar soluções que transformem vidas. Pode parecer subjetivo, mas essas soluções não se limitam somente a tecnologias ou produtos, trata-se de novas formas de pensar e agir. Afinal, não se muda uma realidade apenas com a implementação de um produto, se assim fosse, a solução seria simples. A mudança ocorre, sobretudo, a partir da forma como pensamos. Para ficar mais claro, preparamos a próxima seção, na qual caracterizamos a inovação social, permitindo que você a identifique com mais facilidade.

3 HISTÓRIA DA INOVAÇÃO SOCIAL

Sejamos sinceros: a pobreza e a desigualdade social sempre existiram, mas o cenário tem se agravado ao longo do tempo, impulsionado por diversos fatores, especialmente pelo capitalismo desmedido. No entanto, desde os tempos remotos, iniciativas que hoje chamamos de inovação social já existiam, ainda que não fossem reconhecidas por esse nome. O objetivo central de muitas dessas ações sempre foi o mesmo: melhorar a vida das pessoas, especialmente das mais vulneráveis e cuidadosas.

Mas foi a partir da industrialização e urbanização do século XIX que ela foi impulsionada por meio do estímulo aos empreendimentos sociais e à inovação. Já no século XX, a Grã-Bretanha foi a pioneira em algumas inovações sociais como, por exemplo, em habitações, jardim da infância e assistência social. O governo, em determinados momentos, também a impulsionou, estabelecendo regimes democráticos, com o objetivo de promover o bem-estar da sociedade[8].

Quanto aos estudos nesse campo, evidências apresentam que na década de 1970 os pesquisadores ainda não estavam preocupados em estudar essa área. Ao invés disso, estavam interessados nas mudanças revolucionárias que ocorriam na época, e os poucos empenhados nos estudos de inovação social estavam seguindo correntes opostas das inovações tecnológicas[9].

Não há um consenso quanto a quem cunhou a terminologia inovação social, contudo, as principais discussões surgiram na década de 1970, iniciando com Taylor[4]. Ele estudou projetos de reabilitação psicológica para pessoas de baixa renda em comunidades e movimentos sociais. Em contrapartida, Gabor[10] também utilizou esse termo na mesma época, mas a partir de uma perspectiva do desenvolvimento territorial.

Portanto, a terminologia sobre inovação social não é recente, principalmente em áreas como a psicologia, sociologia, economia e história, o que é atual é a sua entrada para as ciências sociais aplicadas[11], corroborando a sua multipluralidade e interdisciplinar[12].

Durante a década de 1980, os estudos sobre esse tipo de inovação passaram por um momento decisivo, revelando novas perspectivas sobre as questões sociais. Esse período foi marcado por profundas transformações: o surgimento de um novo espírito capitalista, a redefinição das relações interpessoais e institucionais, a adoção de formas inovadoras de governança e mudanças significativas nas relações de produção e no comportamento de consumo dos usuários. Além disso, a intensificação das redes, alianças e parcerias proporcionou um conteúdo social robusto, fundamental para transferências dessas transformações. Em virtude disso, o novo modelo trouxe implicações para repensar sobre as inovações sociais, a partir de uma reconfiguração da relação entre o social e o econômico[9].

O autor que se destacou na década de 1980 foi Drucker[13], que considerou a inovação social um campo novo, promissor e significativo para a Administração, salientando que essa inovação seria a tarefa mais importante para a época. O seu estudo teve um prisma diferente, abordando a inovação social em nível de governo.

Quanto aos anos subsequentes, observou-se, a partir do levantamento teórico realizado por Juliani *et al*.[14], que de 1970 a 2004 havia ainda uma pequena quantidade de publicações. A primeira evolução científica expressiva se deu a partir de 2010, quando a média de publicações passou de 7 em 2007 para 36 pesquisas em 2011[14]. Desde então, o número de publicações continuou a aumentar, representando, portanto, uma significativa evolução na última década[14,11].

Assim, a inovação social foi surgindo no cotidiano das pessoas a partir dos movimentos sociais, e aos poucos despertando o interesse dos empreendedores por essa área devido a três razões. Primeiro, em razão da crescente epidemia de doenças, mudanças climáticas e elevação da desigualdade; segundo, pelo custo de lidar com esses problemas; e, por último, pela demanda por inovação e evolução[15].

Mas essa não é a única concepção existente, Nicholls, Simon e Gabriel[12] identificaram que a inovação social pode surgir a partir de três raízes, a primeira encontra-se na visualização da dor, aflição e

preocupação para com aqueles que passam necessidades e não têm acesso a produtos ou serviços. A segunda raiz emerge de evoluções e isomorfismos, ou seja, os surgimentos de novas soluções que inspiram o desenvolvimento de outras. Já a terceira tem como base as ideias, que promovem a compreensão da cooperação e da solidariedade.

Portanto, destaca-se que a inovação social é uma área em constante crescimento, tanto na teoria quanto na prática. Apesar das significativas evoluções observadas ao longo dos últimos quarenta anos, ainda há um longo caminho a ser trilhado. Esse avanço reflete a crescente preocupação de organizações, movimentos, grupos, indivíduos e pesquisadores em desenvolvimento de soluções que transformem positivamente a vida das pessoas. No entanto, essa trajetória também apresenta grandes desafios, exigindo esforços contínuos para superar barreiras e ampliar o impacto social de maneira sustentável e inclusiva.

4 COMO IDENTIFICAR UMA INOVAÇÃO SOCIAL

Não é tão simples identificar uma inovação social e vamos lhe explicar o porquê. Ela não possui características peculiares que podem ser identificadas imediatamente, o que torna necessária uma análise mais criteriosa para detectar aspectos que a caracterizam. Comumente, percebemos exemplos que são descritos como inovações sociais e, na verdade, não são. Portanto, para não cair nesse erro, destacaremos nesta seção características que levam a reconhecer mais facilmente uma inovação social.

A inovação social pode se manifestar de forma imaterial ou material. Isso significa que ela pode surgir no formato de uma legislação, de uma mudança comportamental ou por meio de um movimento socioambiental, sendo consideradas soluções intangíveis. Por outro lado, também pode se concretizar em um produto ou serviço, representando uma solução mais tangível[4,16].

A Lei Maria da Penha[17] pode ser considerada uma inovação social, pois ela transformou profundamente a maneira como o

Brasil enfrenta a violência doméstica e de gênero. Essa lei atendeu um problema social que era a quantidade de mulheres que sofriam violência nas suas diversas configurações e ainda promoveu resultados significativos para as mulheres atingidas. Resultados como denuncia dos casos, criação de medidas protetivas de urgência, ampliação da rede de apoio, conscientização e mudança cultural.

Agora um produto é mais fácil de visualizar. Imagina você sentir sede e não ter acesso à água potável para se hidratar? A água é um recurso indispensável à vida humana e a falta dela pode acarretar uma série de problemas, inclusive de saúde pública. Agora pense na criação de um dispositivo portátil de purificação de água. Um produto voltado para fornecer de forma imediata água potável em regiões nas quais a água é contaminada, especialmente em áreas rurais ou afetadas por desastres naturais.

É uma solução que atende uma necessidade social em um contexto em que milhares de pessoas não possuem acesso à água purificada, além de ser um produto simples e acessível. Os principais resultados provenientes de uma solução como essa podem ser resumidos em promoção de saúde e bem-estar às famílias atingidas, empoderamento das comunidades e redução da desigualdade.

A partir desses exemplos, é possível materializar de forma mais explícita a inovação social. Logo, observa-se que dificilmente ela estará voltada de forma exclusiva para o lucro[18], uma vez que a maior responsabilidade está em atender as necessidades sociais[16].

Porém, isso não quer dizer que é proibido lucrar com a inovação social. Pelo contrário, pode comercializar e pode ter lucro, mas a ideia central é o que lucro se sobreponha à questão social. Inclusive, já existem estudos que mostram que o lucro e a comercialização (quando possível) estimulam a potencialização da ideia. Em outras palavras, é um incentivo adicional para garantir que o projeto não seja interrompido ou abandonado ao longo do caminho.

Essa inovação pode ser orientada para consumidores comuns, em que todos podem ter acesso[16] ou para uma comunidade ou grupo específico[5]. É fato destacar que uma inovação social não exclui e não é endereçada apenas para pessoas com alto poder aquisitivo. A

própria palavra “social” retoma o sentido da coletividade, do bem-estar, da responsabilidade com o outro e da interação entre pessoas.

Além dessas características, a inovação social possui quatro elementos fundamentais para sua caracterização: pessoas, desafio, processo e meta. O primeiro elemento, as pessoas, refere-se aos envolvidos no processo[19], aqueles que, de fato, tornam a inovação social possível[20]. As pessoas são o centro do desenvolvimento dessa inovação, por isso que a intenção é primordial. Se não houver um propósito pessoal muito forte e a força da coletividade, a inovação social pode ser descaracterizada.

O segundo elemento, o desafio, é representado pelos problemas sociais a serem atendidos. O desafio é o que alimenta o processo de inovação social, é a partir dele que a ideia é materializada, em outras palavras, é o que a move. O terceiro, o processo, é como o problema vai ser resolvido e compreendido, sendo a partir dele que se entende a trajetória para se chegar ao resultado esperado, uma vez que as inovações sociais passam por uma série de etapas para a sua materialização. Por fim, a quarta e última, que é a meta, elemento focado na resolução do problema com a finalidade de alcançar o bem-estar social[19].

Para compreender melhor essa distinção, é importante ressaltar que nem toda transformação social se caracteriza como inovação social, já que mudanças podem ocorrer de maneira não intencional. Um exemplo claro é o Uber, que revolucionou o mercado de transporte por aplicativo ao democratizar o acesso e reduzir os custos das corridas. Embora sua tecnologia represente uma inovação tecnológica que impulsionou transformações sociais, ela não se enquadra como inovação social, pois tais mudanças foram decorrentes de uma estratégia focada, principalmente, no lucro. Portanto, a intencionalidade é um requisito fundamental para sua caracterização[21].

Desmistificando mais uma vez a inovação social, cabe destacar que não precisa necessariamente ser algo totalmente novo e que não existe no mercado, inclusive, ela pode emergir a partir da combinação de elementos existentes no mercado[5]. Uma das mais

conhecidas inovações sociais foi o microcrédito do Yunus, em 1976. Mohammad Yunus foi um economista que ganhou o prêmio nobel da paz por criar o microcrédito para pessoas de baixa renda e ainda fundou o *Grameen Bank*, um banco em Bangladesh. Ao emprestar dinheiro para pessoas pobres, especialmente famílias de produtores rurais, percebeu que podia ajudar essas pessoas a saírem da pobreza.

Tinha como princípio o empréstimo sem garantias, com ênfase na responsabilidade social. Os valores eram concedidos em pequenas parcelas, pagas semanal ou quinzenalmente, com o objetivo principal de fomentar o autoemprego ou a construção de habitação. O dinheiro era oferecido diretamente na residência de pessoas que não tinham acesso ao sistema bancário tradicional, com juros abaixo do mercado. Nesse contexto, é possível observar que o conceito de microcrédito não é completamente novo, mas a forma como foi operacionalizado trouxe inovações significativas, como a inclusão de famílias mais pobres, a oferta de juros reduzida e a ausência de exigência de garantias.

Para compreender melhor, apresentamos alguns exemplos do que não é considerado uma inovação social:

a) ações assistenciais/de caridade: são soluções temporárias de curto prazo, como doações de cestas básicas ou de alimentos, que não promovem mudanças estruturais ou sustentáveis;
b) projetos que não são inéditos ou melhorados: iniciativas que não trazem novidades ou melhorias significativas, descaracterizando o conceito de inovação. Um exemplo seria oferecer microcrédito no formato tradicional, sem incorporar práticas inovadoras ou inclusivas;
c) soluções de alto poder aquisitivo: projetos que não buscam resolver problemas sociais amplos, como programas educacionais exclusivos para a elite econômica, que não impactam comunidades vulneráveis;
d) soluções insustentáveis: iniciativas que dependem exclusivamente de fontes externas de financiamento e não possuem mecanismos para se manterem ao longo do tempo. Por exemplo, uma cooperativa de reciclagem que opera apenas com subsídios e sem perspectiva de gerar receita própria;
e) ideias que não geram impacto social significativo: projetos que não transformam efetivamente a vida das pessoas ou não resultam em mudanças sociais relevantes. Um exemplo seria criar um aplicativo do Enem para estudantes de comunidades carentes que não possuem celulares compatíveis com a tecnologia;
f) foco exclusivo no lucro: projetos que priorizam apenas a geração de receita financeira, ignorando o atendimento a problemas sociais.

Esses exemplos evidenciam que a inovação social não se restringe a ações pontuais, mas está ancorada na busca por intencionalidade, durabilidade, sustentabilidade e transformação estrutural na sociedade. Com essa perspectiva, podemos traçar um paralelo entre a inovação social e a inovação tradicional. No próximo capítulo, aprofundaremos essa comparação, destacando as principais diferenças e os impactos de cada abordagem.

5 INOVAÇÃO SOCIAL X INOVAÇÃO TRADICIONAL

Talvez você tenha chegado até aqui ainda com dúvidas sobre a diferença entre inovação social e inovação tradicional. Para esclarecer, preparamos uma explicação específica que ajuda a entender as principais distinções entre elas.

A inovação faz parte da civilização humana desde seu surgimento. Podemos citar o surgimento da roda, do fogo, dos equipamentos industriais, de eletrodomésticos, da energia elétrica e tantos outros exemplos, que representam as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Logo, a forma como a sociedade se encontra atualmente está relacionada, em partes, com as inovações desenvolvidas. Com isso, ressalta-se que foi um processo, consequência de ações durante anos, culminando no acesso a avançadas tecnologias devido

à curiosidade humana e à difusão do conhecimento[11].

Foi somente a partir dos estudos de Schumpeter[22], publicados nas primeiras décadas do século XX, que a inovação se tornou proeminente tanto para a pesquisa científica como para as organizações, configurando-se como um relevante elemento para o desenvolvimento econômico e tecnológico.

Desde então, a inovação passou a ser entendida como um sistema complexo e sistêmico que envolve "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas"[23 p.55]. A inovação não se restringe somente à criação de novos bens e serviços, mesmo porque a realidade mostra que ter um bom produto não é mais satisfatório para manter uma organização a frente de outras.

A inovação é um processo estratégico de conhecimento, no qual se tem o risco e a incerteza como características inerentes, em que o sucesso não é garantido, "o padrão é sucesso parcial com problemas", por isso, deve-se ter um gerenciamento adequado, assegurando que as tomadas de decisões sejam bem arquitetadas e controladas[24].

Contudo, mesmo diante dos riscos e incertezas, estima-se que as inovações garantam de 50 a 80% do crescimento econômico, desempenhando um papel substancial na evolução socioeconômica[8]. Partindo desse pressuposto, a inovação não só apresenta possibilidade de transformar a empresa que a promove, mas também tudo o que a envolve, direta ou indiretamente. Por isso, a organização que estimula a criatividade dos colaboradores conta com profissionais responsáveis pelo gerenciamento da inovação e busca aprimorar ou desenvolver produtos, serviços, processos e rotinas de organização, conjectura-se que é uma empresa inovadora[25].

A inovação, geralmente, não ocorre de forma espontânea, mas por meio de funções básicas de um processo de gestão no qual se exige normas, padrões e disciplina[26]. Nesse sentido, a inovação pode ser vista como uma variável estratégica na busca pela competitividade, que ultrapassa a idealização de novas tecnologias, integrando por completo a organização.

Quanto à caracterização, Schumpeter[27] classificou a inovação em radical e incremental. A inovação radical é uma mudança que causa transformações bruscas na firma, criando algo que seja novo para organização, para o mercado ou para o mundo, enquanto a inovação incremental é caracterizada por transformações simples que preenchem continuamente o processo de transformação da empresa[27]. As empresas que se interessam em sempre melhorar, seja de forma incremental ou radical, estimulam o desenvolvimento de novas habilidades para a organização, tais como constituir relações e identificar oportunidades[25].

A inovação pode ser dividida em cinco tipos, sendo elas: i) a inovação de produto que abrange um novo produto ou o melhoramento dele; ii) novos métodos de produção; iii) a abertura de novos mercados, ou seja, diversificar o negócio, não estando atrelado apenas a um mercado; iv) novas fontes de matérias-primas que envolvem a inclusão de novos fornecedores de insumos para a produção de um produto ou serviço; v) e as novas formas de organização que concernem a reconfiguração ou inclusão de novas maneiras de se administrar e de remodelar as estruturas e processos de uma empresa[27]. Assim como Schumpeter, alguns autores como OECD[23], Tidd, Bessant e Pavitt[24], e Porto[28], destacaram outros de tipos de inovação, mas que não destoam, notavelmente, dos salientados anteriormente.

A inovação não é um termo restrito apenas ao âmbito empresarial, pelo contrário, existem outros tipos como inovação artística, educacional, negócios, disruptiva, social e outras[3]. A inovação social, foco deste capítulo, surgiu em partes porque a inovação empresarial não tem como objetivo principal atender as necessidades de todos, deixando de contemplar as comunidades mais carentes. Pode-se ainda complementar, levando para o lado sociológico, que o mundo dos negócios, da competitividade, da inovação tradicional e tecnológica desvirtuou-se da consciência social, não encontrando um equilíbrio entre o lado capitalista e o lado humano[19].

Diante disso, as questões sociais criaram forças, após as fraquezas e fracassos dos paradigmas empresariais[29], e dessa forma, foi preciso desafiar o *status quo*, quebrar padrões para que as áreas que tratam das demandas sociais se desenvolvessem, incluindo, nessa esfera, a inovação social[18].

Para melhor compreensão, cabe resgatar as distinções entre tal inovação e a inovação tradicional. A inovação tradicional é direcionada ao lucro e ganho econômico, enquanto a inovação social é voltada ao bem-estar da sociedade[18], especialmente dos marginalizados.

Figura 1: Distinção entre inovação tradicional e inovação social

Aspectos	Inovação em negócios	Inovação Social
Objetivo da inovação	maximização do lucro	melhoria da qualidade de vida
Valor da inovação	econômicos	bem estar social
***Locus* da inovação**	empresa	comunidades
Processo da inovação	metodologias consolidadas	em construção
Proteção da inovação	sigilo empresarial	ampla disseminação

Fonte: Juliani *et al* (2014)[14].

Bignetti[5] aponta outras divergências ao enfatizar que, enquanto a inovação social gera valor para a coletividade—voltada para comunidades, grupos sociais ou para a sociedade como um todo—tem como objetivo principal fomentar a cooperação entre os atores na solução de questões sociais, a inovação empresarial concentra-se na apropriação de valor. Essa última é orientada pelo interesse próprio e pelo lucro, buscando a vantagem competitiva, opera exclusivamente no âmbito organizacional e investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

O objetivo não é desvalorizar a inovação tradicional, que possui sua relevância na sociedade, mas sim destacar que, por si só, ela é insuficiente e não tem como foco principal as questões sociais. Portanto, perceba que a inovação social se diferencia da inovação empresarial em suas estratégias, objetivos e processos de desenvolvimento,

exigindo modelos inovadores que rompem com o tradicional. Essa distinção levanta uma questão crucial: quem são os agentes capazes de realizar essas transformações? No próximo capítulo, exploraremos os diversos perfis e origens daqueles que podem criar inovações sociais e contribuir para uma mudança estruturante na sociedade.

6 QUEM PODE CRIAR INOVAÇÕES SOCIAIS?

Quem pode criar inovações sociais? Será que uma empresa tradicional focada na geração de lucros tem legitimidade para desenvolver inovações sociais? E as ONGs? E as cooperativas? Felizmente, a inovação social pode surgir em diversos contextos, como empresas (com ou sem fins lucrativos), comunidades e até mesmo no governo, ampliando seu alcance e impacto na sociedade[16].

A inovação social, por muito tempo, esteve fortemente associada à figura do empreendedor social. No entanto, tanto no meio acadêmico quanto na prática, cresce a reflexão sobre a necessidade de reformular essa visão, afastando-se da ideia de indivíduos heroicos como os únicos agentes de transformação social. Embora as ações individuais sejam importantes, as ações coletivas demonstraram maior impacto e força para promover mudanças significativas. A colaboração entre diferentes atores — governo, sociedade civil, setor corporativo e ONGs — ao caminhar em uma mesma direção, tem o potencial de gerar resultados mais amplos e duradouros.

Agora você pode se perguntar: como cada um desses atores pode criar ou contribuir para o desenvolvimento de inovações sociais? O governo, por exemplo, tem a capacidade de tanto construir quanto apoiar iniciativas de inovação social. A construção costuma ser mais complexa, pois geralmente ocorre por meio de leis, políticas públicas, programas e projetos.

Um exemplo claro é o programa Minha Casa, Minha Vida, que se tornou uma referência em inovação social ao enfrentar o problema habitacional no Brasil. O programa oferece moradias populares a

preços mais acessíveis, promovendo melhores condições de vida para as famílias beneficiadas. Além disso, contribui diretamente para a redução do déficit habitacional no país, evidenciando o impacto positivo que políticas públicas bem estruturadas podem gerar.

O setor corporativo, por meio de empresas tradicionais, embora esteja mais predisposto ao desenvolvimento de inovações tradicionais, não exclui a possibilidade de criar inovações sociais. Geralmente, essas iniciativas não estão diretamente ligadas ao *core business* da empresa, mas se destacam como parte de suas ações de responsabilidade social.

Um exemplo relevante é a Ambev, que criou a água AMA. Trata-se de uma água mineral envasada em embalagens de alumínio recicláveis, cuja arrecadação financeira é integralmente destinada a comunidades que enfrentam a falta de água potável. Além disso, no site oficial (https://www.ambev.com.br/ama-ambev)[30], a empresa disponibiliza um sistema de transparência, detalhando os valores arrecadados e o número de famílias e comunidades beneficiadas, reforçando seu compromisso social e ambiental.

As ONG's e as empresas sociais são os ambientes mais propícios para o desenvolvimento dessas inovações. Os estudos evidenciam que elas detêm uma maior facilidade em ser constituída pelo meio organizacional, mas especificamente pelas empresas cuja missão é social e/ou ambiental e são financeiramente sustentáveis[31].

Isso ocorre porque o foco e a atividade principal dessas organizações são intrinsecamente voltados para questões sociais, isso facilita tanto a geração de escala quanto o impacto socioambiental. O *core business* dessas organizações sociais está profundamente alinhado com valores e objetivos sociais. Tudo o que elas fazem, produzem ou operam é direcionado para cumprir sua missão, criando um ambiente mais favorável para o desenvolvimento de soluções que atendam às demandas da sociedade e promovam transformações positivas.

De qualquer forma, independentemente de quem seja o

responsável pela criação, é fundamental que todos os atores trabalhem juntos para apoiar e contribuir. Um sistema colaborativo aumenta significativamente a probabilidade de a inovação social se destacar e alcançar sua missão, potencializando seu impacto e sua capacidade de transformar realidades.

7 CRIANDO UMA INOVAÇÃO SOCIAL: SEU PROCESSO

Na prática, muitas inovações sociais surgem de maneira espontânea, sem um processo estruturado. No entanto, isso não significa que não sejam bem-sucedidas. Agora, pare para refletir: quando uma inovação é desenvolvida com base em um processo bem definido, sua gestão se torna mais eficiente e as chances de fracasso são reduzidas. Por isso, compreender o processo de criação da inovação social é fundamental.

Diversos estudiosos já se dedicaram a entender esse processo, trazendo contribuições valiosas para o tema. Entre os modelos mais citados e aplicados está o de Murray, Caulier-Grice e Mulgan[15], que estruturaram o processo de inovação social em seis fases:

1. **Diagnóstico** – Identificação do problema e das oportunidades.
2. **Propostas** – Geração de ideias e definição das soluções possíveis.
3. **Protótipo** – Desenvolvimento e teste das soluções em pequena escala.
4. **Sustentação** – Consolidação da inovação e busca por viabilidade.
5. **Escalabilidade** – Expansão do impacto para um público maior.
6. **Mudança sistêmica** – Transformação estrutural que modifica padrões e políticas.

É importante destacar que essas fases não ocorrem, necessariamente, em uma ordem rígida. Em alguns casos, pode ser necessário pular etapas ou até retornar a fases anteriores para ajustes e aprimoramentos. A divisão em etapas serve como um guia

para facilitar a compreensão do processo, mas não deve ser vista como uma estrutura rígida.

Com o objetivo de facilitar o entendimento das etapas, discorremos sobre a história de um negócio de impacto que desenvolveu o microcrédito no Brasil.

No início, os sócios do negócio investiram na criação de uma plataforma de consórcios *on-line* para produtos e serviços, mas, por meio de pesquisas e do contato direto com comunidades carentes de São Paulo, perceberam que o público-alvo não estava preparado para um serviço 100% digital. Além disso, o *benchmarking*, aliado à parceria com uma grande entidade ligada a comunidades carentes, revelou uma lacuna importante: microempreendedores de baixa renda enfrentavam dificuldades para obter crédito junto aos bancos tradicionais. Essa análise evidenciou a necessidade de um modelo de microcrédito adaptado ao contexto brasileiro.

Assim, observa-se que na primeira fase é realizada uma análise sobre as necessidades sociais, verificando os problemas e a causa deles. A identificação desse problema pode surgir de diversos modos: a partir de experiências, de conversas, de acontecimentos pessoais ou profissionais, de pesquisas e mapeamentos. Ou seja, não há um modo, mas se você está buscando descobrir esse problema, tente observar o que mais lhe incomoda diante de tantas questões socioambientais que precisam ser resolvidas. Esse exercício pode de lhe dar um norte.

Com o problema identificado, passou-se a fase de propostas, em que a equipe iniciou a geração de soluções. Inspirados por modelos internacionais como o Grameen Bank – porém, adaptados às especificidades do Brasil –, os fundadores redesenharam a estratégia do negócio. A nova proposta consistia em oferecer empréstimos de valores menores, variando entre 400 e 15.000 reais, com taxas mensais de 2,5% a 5%, e sem exigência de CNPJ, conta em outro banco ou fiador. Essa abordagem visava a democratizar o acesso ao crédito para microempreendedores, atendendo de forma mais eficiente às demandas da base da pirâmide.

Logo, como se observa, na fase de propostas, são elaboradas

propostas e ideias a fim de solucionar esse problema. Essa fase pode envolver métodos formais como *design* e criatividade. A melhor maneira de encontrar as respostas é elaborar a pergunta certa para os possíveis usuários, cidadãos, comunidades, setores, grupos atingidos. Eles sofrem na prática o problema, logo, são as pessoas mais propícias para compartilhar a melhor maneira de resolver.

Na etapa de prototipagem, o modelo proposto foi testado em campo. Inicialmente, o negócio operava por meio de uma loja física em uma comunidade carente de São Paulo, integrando atendimento presencial com uma plataforma *on-line*. Os agentes visitaram os microempreendedores, coletando dados por meio de *tablets* que permitiram uma análise de crédito detalhada – realizada por uma empresa de tecnologia sediada em Israel. Esses testes, que resultaram numa taxa de aprovação de 62%, foram fundamentais para ajustar processos e validar as previsões do microcrédito.

De acordo com a literatura, na fase de protótipo, as ideias são postas em prática para serem testadas, quando são realizados protótipos. Essa fase geralmente exige profissionais de outras áreas, com o intuito de criar os modelos que representem uma referência semelhante com o que desejam entregar para a sociedade. É uma fase que pode exigir recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

Com os resultados dos testes positivos, a iniciativa passou à fase de consolidação. Em 2014, por meio de uma parceria estratégica com uma *holding*, houve uma mudança societária que consolidou o negócio como uma empresa de impacto. Investimentos próprios, de investidores anjos e de fundos de impacto possibilitaram o aprimoramento tecnológico – inclusive com a aquisição da empresa israelense responsável pelo desenvolvimento do sistema –, bem como o estabelecimento de processos operacionais robustos, como a análise de crédito que, em média, leva oito meses. Essa estrutura garantiu a sustentabilidade financeira e operacional do microcrédito.

A quarta fase, sustentação, exemplificada no parágrafo anterior, tem início quando a ideia foi testada e começa a ser implementada

de forma concreta. Nesse momento, o foco está no aprimoramento, na consolidação e, principalmente, na garantia da sustentabilidade financeira da inovação.

A gestão torna-se um elemento essencial, especialmente no que se refere às finanças e à validação do modelo de negócio. É uma etapa de análise crítica, em que os envolvidos se questionam: "Está funcionando?", "O que pode ser melhorado?", "Há viabilidade financeira?", "Estamos gerando impacto real?".

O nome sustentação reflete essa necessidade de garantir que a inovação social não apenas exista, mas também consiga se manter no mercado e gerar mudanças duradouras. Afinal, uma inovação só pode ser considerada de fato bem-sucedida se for capaz de se sustentar ao longo do tempo.

Com um modelo de negócio comprovadamente eficaz, o negócio avançou para a expansão da inovação, denominada de fase de escalabilidade. Após a implantação bem-sucedida em Paraisópolis, o microcrédito foi estendido para o Nordeste, iniciando em Pernambuco, seguido pelo Ceará e Maranhão. Nessa fase, a parceria com bancos tradicionais deu lugar a uma colaboração com uma instituição financeira consolidada, que já atuava há mais de vinte anos no mercado de crédito. Novas rodadas de investimento – como a Série B, que captou R$ 34 milhões – possibilitaram não apenas a expansão do microcrédito, mas também o desenvolvimento de produtos complementares, como um meio de pagamento e uma conta corrente digital, ampliando o leque de serviços para os microempreendedores.

Assim, na penúltima fase, da escalabilidade, sugere-se que sejam realizadas uma série de estratégias para alavancar a inovação, ou seja, crescer e difundi-la. A difusão depende da oferta e demanda, enquanto no escalonamento é necessário investir em informação, comunicação, colaboração entre redes, crescimento holístico e métricas para ampliação dos benefícios que podem ser gerados à sociedade. Alguns fatores podem interferir nessa difusão, tais como a política de governo, a cultura da organização, os atores envolvidos e dependendo do local em que a inovação está imersa pode até mesmo restringi-la[32].

Na etapa final, o impacto do microcrédito do negócio transcendeu a oferta de empréstimos, promovendo uma transformação estrutural no acesso a serviços financeiros para microempreendedores. Ao eliminar burocracias tradicionais e oferecer condições diferenciadas, o modelo rompeu com paradigmas estabelecidos e fomentou a inclusão financeira. A implantação de métricas de impacto, utilizando a "Teoria da Mudança", permitiu avaliar continuamente os efeitos sociais da iniciativa – evidenciando, por exemplo, a melhoria na renda e o investimento de novos negócios nas comunidades atendidas. Essa transformação sistêmica não gerou apenas benefícios para os microempreendedores, mas também impulsionou mudanças no ambiente regulatório e nas práticas do mercado financeiro.

E, por fim, o último estágio, mudança sistêmica, é o objetivo final do processo de inovação social que envolve modelos de negócios, leis, regulamentos, dados, infraestruturas e novas formas de pensar e fazer. Ademais, enquadra-se com as inovações mais radicais, assim se obtêm grandes transformações, especialmente, alterações nas mentalidades[15].

Existem quatro técnicas que auxiliam no desenvolvimento da inovação social:

a) buscar novas experiências, conhecer novos lugares, tecnologias e pessoas para inspirar soluções em resolver dilemas sociais;
b) desenvolver a paciência necessária para lidar com a complexidade dos problemas, reconhecendo que alguns são simples, enquanto outros exigem uma abordagem mais aprofundada[18];
c) segmentar o nicho da inovação social está imersa, aproximando-se de clientes e beneficiários;
d) formar uma rede de organizações promotoras de inovação social, para fortalecer a colaboração, trocar ideias e resolver problemas de forma inovadora e ágil[18].

Alguns estudos relataram a existência de fatores que podem interferir de maneira positiva e negativa no desenvolvimento da inovação social. Nesse contexto, ao investigarem os incentivos a essa inovação, descobriram que os recursos humanos são fatores motivadores[33] que devem desenvolver habilidades culturais e sociais, habilidades políticas, mobilização de recursos e a capacitação para compreender a inovação social[20]. Ao mesmo tempo, podem ser a principal fraqueza e barreira, posto que alguns líderes cooperativos contam com baixa experiência e criatividade[31].

Os líderes precisam estar aptos a empregar e desenvolver as inovações sociais nas organizações, e para obter engajamento necessita-se de parcerias, contatos, melhor relacionamento com fornecedores e abordagem colaborativa, ou seja, devem buscar uma liderança compartilhada e colaboração entre os atores[34]. As parcerias são estratégias bem-sucedidas para ter acesso ao conhecimento e aos recursos indisponíveis.

8 DESAFIOS

O processo de inovar no âmbito social enfrenta diversos desafios que podem dificultar a sua implementação. Esses desafios estão amplamente divididos em três grandes categorias: a demanda social, os desafios organizacionais e a transformação sistêmica[35].

Na abordagem da demanda social, um dos maiores obstáculos é o acesso ao financiamento. Muitos projetos de inovação social surgem de comunidades locais e são desenvolvidos de forma descentralizada, o que muitas vezes dificulta a demonstração de seu potencial de longo prazo para financiadores. Essas iniciativas, frequentemente, dependem de subsídios governamentais ou de fundações, fontes que não são confiáveis para garantir continuidade. A instabilidade financeira se torna um obstáculo constante, colocando em risco a implementação e o impacto social dessas ações[35].

Um exemplo prático são os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs), que oferecem acesso ao crédito por meio de moedas sociais e linhas de microcrédito, promovendo o

desenvolvimento econômico local[36]. Essas iniciativas, como o Banco Palmas, no Ceará, têm mostrado resultados positivos em aumentar a inclusão financeira e o incentivo à economia local. No entanto, enfrentam desafios significativos, como a falta de recursos para expandir suas operações e melhorar a infraestrutura tecnológica.

Devido à ausência de regulamentações, essas instituições não podem captar recursos diretamente da população e, por consequência, necessitam recorrer a empréstimos de bancos tradicionais. Essas operações impõem condições financeiras – como taxas de juros elevados e exigência de garantias – que frequentemente se mostram desalinhadas com os objetivos sociais dos bancos comunitários, contrariando parte da sua missão[37].

Outro desafio importante dentro dessa abordagem é a coordenação entre os atores envolvidos. Muitas iniciativas sociais requerem o envolvimento de diversos setores, como governos, ONG's e empresas privadas. A falta de alinhamento entre essas partes pode gerar duplicação de esforços, ausências de responsabilidades e até mesmo conflitos. Quando os atores envolvidos não conseguem trabalhar de forma harmoniosa, o progresso das inovações sociais fica comprometido[35].

Além disso, a falta de reconhecimento legal e cultural das inovações sociais é uma barreira significativa. Projetos inovadores muitas vezes não são devidamente entendidos ou valorizados pelas estruturas institucionais existentes, o que dificulta sua legitimação. Quando um projeto não é valorizado dentro dos sistemas legais ou culturais estabelecidos, ele corre o risco de não obter o apoio necessário, seja em termos de financiamento, parcerias ou até mesmo na construção de uma base de apoio popular[35], isso dificulta sua execução, tendo em vista que quanto mais intensa for a participação da sociedade no planejamento, maior será a legitimidade do plano, o que significa que ele será mais reconhecido e valorizado, favorecendo o sucesso de sua implementação[38].

Os desafios organizacionais também são marcantes. A inovação social requer habilidades diversas que vão além do conhecimento técnico. Aspectos como liderança, *marketing*, captação de recursos

e gestão financeira são fundamentais, mas nem sempre estão presentes nas equipes que lideram essas iniciativas.

A carência de treinamento e desenvolvimento de competências dificulta o alcance de resultados e reduz a capacidade de escalar projetos bem-sucedidos. Essa limitação pode ser vista no caso das moedas sociais, onde a falta de adesão de comerciantes locais e a dificuldade em circular as moedas comprometeram a efetividade de muitas iniciativas, dessa forma, tiverem de recorrer ao empréstimo em reais, devido ao território não possuir todos os produtos e serviços necessários que o solicitante do crédito necessitava[35].

Outro ponto de extrema relevância que merece ser destacado diz respeito à mensuração do impacto gerado pelas inovações sociais. Embora o tema tenha ganhado uma importância cada vez maior nos últimos anos, a tarefa de medir de forma precisa os resultados dessas iniciativas ainda continua a ser um grande desafio.

A complexidade dessa questão está, principalmente, na ausência de métodos e ferramentas eficazes e adequados para avaliar, de maneira abrangente, tanto os impactos tangíveis quanto aqueles de natureza mais intangível. Por exemplo, é possível medir de forma mais fácil os resultados financeiros ou a quantidade de serviços prestados, mas há aspectos como a melhoria da qualidade de vida das comunidades ou o fortalecimento do capital social, que são mais difíceis de quantificar.

Essa lacuna na mensuração acaba limitando significativamente a capacidade das organizações de mostrar o verdadeiro valor gerado pelas inovações sociais. Como consequência, muitas dessas iniciativas enfrentam dificuldades para atrair o apoio necessário, sejam recursos financeiros, apoio institucional ou parcerias estratégicas. Sem uma avaliação clara e convincente dos resultados, torna-se difícil convencer investidores e outros *stakeholders* da eficácia e do impacto a longo prazo dessas iniciativas[35].

Por fim, a transformação sistêmica surge como a abordagem mais abrangente e desafiadora dentro do campo das inovações sociais. Ela demanda uma mudança profunda tanto na cultura quanto nas estruturas existentes. Essa transformação implica não apenas

modificar os sistemas de funcionamento das organizações ou das políticas públicas, mas também promover uma maior e mais efetiva participação dos diversos atores sociais. Para que essa mudança seja eficaz, é essencial que se adote uma visão mais unificada, a qual considere os problemas e as soluções de maneira holística, reconhecendo as relações entre diferentes níveis da sociedade e a necessidade de um esforço conjunto para atingir objetivos em comum.

No entanto, esse processo de transformação é frequentemente travado por estruturas políticas e sociais profundamente enraizadas, que favorecem abordagens *top-down*, nas quais as decisões são tomadas de forma centralizada e muitas vezes desconsideram a contribuição e o ponto de vista dos indivíduos e das comunidades que são diretamente impactados pelas ações implementadas. Essas estruturas de poder, ao promoverem um modelo autoritário de tomada de decisões, acabam por reduzir o espaço para a participação ativa das populações locais e das partes interessadas[35].

Superar essas barreiras exige um esforço contínuo no incentivo da cidadania ativa, no estímulo à educação voltada para a colaboração entre os diferentes segmentos da sociedade, e na conscientização sobre a importância do papel de cada indivíduo na construção de uma transformação social mais justa e inclusiva.

Apesar dos desafios, você pôde perceber como a inovação social é essencial para transformar realidades e solucionar problemas que impactam a sociedade. Agora, o convite está feito: que tal se tornar um agente dessa mudança? Leve os ideais da inovação social para diferentes ambientes e setores, inspire novas soluções e amplie esse impacto. Vamos juntos nessa jornada?!

REFERÊNCIAS

1. YUNUS, M.; JOLIS, A. **Banker to the poor**: micro-lending and the battle against world poverty. Nova York: PublicAffairs, 1999.

2. TAYLOR, J. B. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [*s. l.*], v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970. DOI: https://doi.

org/10.1177/002188637000600104. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188637000600104. Acesso em: 07 fev. 2025.

3. POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, [*s. l.*], v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009. DOI: https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535709000249?via%3Dihub. Acesso em: 07 fev. 2025.

4. CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale**? Québec: Crises, 2003. *E-book.* Disponível em: http://base.socioeco.org/docs/et0314.pdf. Acesso em: 07 fev. 2025

5. BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, Guarulhos, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. DOI: https://doi.org/10.4013/1040. Disponível em: https://copiarevistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040. Acesso em: 07 fev. 2025.

6. JETZEK, T.; AVITAL, M.; BJORN-ANDERSEN, N. Data-Driven Innovation through Open Government Data. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, Talca, v. 9, n. 2, p. 100-120, maio 2014. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-18762014000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 07 fev. 2025.

7. DOHRMANN, S.; RAITH, M.; SIEBOLD, N. Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach. **Entrepreneurship Research Journal**, [*s. l.*], v. 5, n. 2, p. 127-154, 2015. DOI: https://doi.org/10.1515/erj-2013-0074. Disponível em: https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/erj-2013-0074/html. Acesso em: 07 fev. 2025.

8. MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations:** technology, governance, globalization, [*s. l.*], v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. DOI: https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145. Disponível em: https://direct.mit.edu/itgg/article/1/2/145/9448/The-Process-of-Social-Innovation. Acesso em: 07 fev. 2025.

9. LLÉVESQUE, B. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? *In***: COLLOQUE DU CQRS AU CONGRÈS DE L'ACFAS,** 2001, Montreal. Montreal: Cahiers du CRISES, 2002. p. 7-10. *E-book.* Disponível em: https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0205.pdf. Acesso em: 7 fev. 2025.

10. GABOR, D. **Innovations:** scientific, technological, and social. London: Oxford University Press 1970. Disponível em: https://eric.ed.gov/?id=ED070258. Acesso em: 07 fev. 2025.

11. CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, [*s. l.*], v. 82, p. 42-51, 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162513001236?via%3Dihub. Acesso em: 07 fev. 2025.

12. NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. Introduction: dimensions of social innovation. *In*: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. (ed.). **New frontiers in social innovation research**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. p. 1–29

13. DRUCKER, P. F. Social innovation—management's new dimension. **Long Range Planning**, [*s. l.*], v. 20, n. 6, p. 29-34, 1987. DOI: https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90129-4. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630187901294?via%3Dihub. Acesso em: 07 fev. 2025.

14. JULIANI, D. P. *et al*. Inovação social: perspectivas e desafios. **Revista Espacios**, Caracas, v. 35, n. 5, p. 23, 2014.

15. MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: The Young Foundations, 2010. *E-book.* Disponível em: http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf. Acesso em: 07 fev. 2025.

16. PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation**, Stanford, v. 6, n. 4, p. 34–43, 2008. DOI: https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation. Acesso em: 07 fev. 2025.

17. BRASIL. **Lei n.º 11.340, de 7 de agosto de 2006.** Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, [...]. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11340.htm. Acesso em: 07 fev. 2025.

18. LETTICE, F.; PAREKH, M. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, [*s. l.*], v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010. DOI: https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133

19. DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management,** [*s. l.*], v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010. DOI: https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125

20. WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **The Innovation Journal:** the public sector innovation journal, [*s. l.*], v. 15, n. 2, p. 1–19, 2010.

21. CAJAÍBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, [*s. l.*], v. 82, p. 42–51, jul. 2013. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162513001236?via%3Dihub. Acesso em: 07 fev. 2025.

22. SCHUMPETER, J. A. ***The Theory of Economic Development:*** *An Inquiry into*

Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. 1st ed. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

23. OECD. **Manual de Oslo**. [Brasília]: OECD, 1997. Disponível em: http://www.abimaq.com.br/Arquivos/Html/IPDMAQ/oslo%20diretrizes%20-%20FINEP.pdf. Acesso em: 07 fev. 2025.

24. TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

25. TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

26. DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

27. SCHUMPETER, J. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico**: a teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

28. PORTO, G. S. **Gestão da inovação e empreendedorismo**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2013.

29. PHILLIPS, W. *et al*. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428–461, 2015. DOI: https://doi.org/10.1177/1059601114560063. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601114560063. Acesso em: 07 fev. 2025.

30. AMBEV. **AMBEV AMA**. 2025. Disponível em: https://www.ambev.com.br/ama-ambev. Acesso em: 07 fev. 2025.

31. MULYANINGSIH, H. D.; DHEWANTO, W. In What Ways Does Social Enterprise CreatingThe Innovation. *In*: ASIAN BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, 8., 2013, Bangkok. **Proceedings** [...]. 2013. Disponível em: http://www.wbiworldconpro.com/uploads/bangkok-conference-2013/management/1364451720_420-Hendrati.pdf. Acesso em: 07 fev. 2025.

32. MULGAN, G. **Social innovation:** what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Basingstoke Press, 2007.

33. SANZO-PEREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; REY-GARCÍA, M. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, London, v. 35, n. 7-8, p. 430-447, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1015517. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2015.1015517. Acesso em: 07 fev. 2025.

34. ESTENSORO, M. How can social innovation be facilitated? Experiences from an action research process in a local network. **Systemic Practice and Action Research**, [*s. l.*], v. 28, n. 6, p. 527-545, 2015. DOI: https://doi.org/10.1007/s11213-015-9347-2. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-015-9347-2. Acesso em: 07 fev. 2025.

35. OLIVEIRA, V. M. de; CORREIA, S. E. N.; GOMEZ, C. R. P. Inovações Sociais como Meio de Promoção do Consumo Sustentável: Possibilidades e Desafios. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 16, n. 44, p. 383–416, 2018. DOI: 10.21527/2237-6453.2018.44.383-416. Disponível em: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5786 Acesso em: 8 fev. 2025.

36. RIGO, A. S. **Moedas sociais e bancos comunitários no Brasil:** aplicações e implicações, teóricas e práticas. 2017. 174 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23908. Acesso em: 8 fev. 2025.

37. MOSTAGI, N. C.; PIRES, L. de L.; MAHNIC, C. de L. P.; SANTOS, L. M. L. dos. Banco Palmas: inclusão e desenvolvimento local. **Interações,** Campo Grande, v. 20, n. 1, p. 111–124, 2019. DOI: 10.20435/inter.v0i0.1653. Disponível em: https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/1653. Acesso em: 8 fev. 2025.

38. BRASIL. **Ministério da Cultura. Planos municipais de cultura**: guia de elaboração. Brasília: Ministério da Cultura, 2017. Disponível em: https://portalsnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/32/2024/05/E-book_planos_municipais_de_cultura.pdf. Acesso em: 8 fev. 2025.



