

## Empreendedorismo Social e Inovação Catalítica

**Paulo Cesar Bontempo**  
[pcbontempo@mackenzie.com.br](mailto:pcbontempo@mackenzie.com.br)  
Instituto Presbiteriano Mackenzie

### Resumo

Este trabalho analisa o empreendedorismo social no Brasil sob a ótica do conceito de inovação catalítica (CHRISTENSEN et. al., 2006). Enquanto as inovações sustentadoras levam ao aprimoramento de produtos ou serviços oferecidos aos clientes atuais, as inovações catalíticas estão relacionadas à criação de produtos ou serviços mais simples, mais convenientes e mais baratos, de modo a trazerem benefícios a um público não atendido. Ao se estudar a evolução das organizações sociais brasileiras ao longo do tempo, constata-se que essas organizações foram levadas a uma necessidade de buscar a diversificação na sua base de sustentabilidade, levando em última análise à idéia do negócio social (ASHOKA; MCKINSEY, 2006). O artigo procura demonstrar o grande potencial das inovações catalíticas para as iniciativas de empreendedorismo social. Foi realizada para este trabalho uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com base em análise documental e de dados secundários.

### 1. Introdução

Christensen e Raynor (2003) ressaltam o papel da inovação no crescimento das organizações. Hamel (2000) afirma que a inovação é a vantagem competitiva do novo milênio. Através das inovações sustentadoras, as organizações procuram atender cada vez melhor aos seus clientes já existentes. Por outro lado, as inovações disruptivas levam a novos produtos e serviços, mais simples, mais convenientes e mais econômicos, trazendo alternativas mais simples e satisfatórias a um público não atendido (CHRISTENSEN, 2001).

As características das inovações catalíticas são as mesmas do modelo de inovação disruptiva, pois oferecem soluções boas o bastante a problemas sociais atendidos de modo inadequado (CRISTENSEN et. al., 2006). A inovação também é considerada um requisito essencial para a criação de uma mentalidade empreendedora nas organizações (MCGRATH; MACMILLAN, 2005).

Empreendedores combinam recursos e talentos de diferentes modos, destruindo padrões e produzindo inovações nas organizações (AIDAR, 2007). Empreendedores sociais produzem inovações nas áreas da saúde, educação, proteção ambiental, cidadania, representando uma força transformadora da sociedade.

Observa-se nas organizações sociais brasileiras uma necessidade crescente de buscar a diversificação na sua base de sustentabilidade, o que tem levado várias dessas organizações a

se redefinirem como verdadeiros negócios sociais (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, 2006).

Na medida em que as inovações catalíticas levam a soluções sustentáveis e capazes de contemplar parcelas de necessidades não atendidas, este trabalho procura ilustrar a importância da adoção do conceito da inovação catalítica como critério para a decisão de apoio financeiro a organizações sociais. Para tanto, são analisados casos brasileiros de sucesso na área do empreendedorismo social, procurando-se demonstrar o potencial do modelo de inovação catalítica.

Na próxima seção são abordados os conceitos de empreendedorismo social e de inovação catalítica. Na seção 3 é descrita a metodologia da pesquisa. Na seção 4 são apresentados os casos estudados. Segue-se então a discussão dos casos com base no referencial teórico apresentado. Ao final, são apresentadas as conclusões do artigo.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Empreendedorismo Social no Brasil**

Para Dees (1998) o empreendedorismo social se refere à criação de uma mudança social positiva, independentemente das estruturas ou processos através dos quais é conseguida. Desse modo, os empreendedores sociais se preocupam com a reconfiguração de recursos para que sejam atingidos objetivos sociais específicos. Esses empreendedores podem desenvolver negócios para conseguir o sustento de suas atividades, mas normalmente se apóiam na filantropia ou nos subsídios governamentais para atingir suas missões sociais.

Outros autores, como Boschee (2001) e Oster, Massarsky e Beinhacker (2004) consideram que o empreendedorismo social envolve a criação de organizações comercialmente viáveis e socialmente construtivas, através das quais os empreendedores sociais identificam e exploram oportunidades de mercado através de produtos ou serviços que permitam atingir objetivos sociais, ou para a geração de excedentes que sejam reinvestidos num projeto social.

De acordo com estudo realizado pela Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company (2006), as raízes do empreendedorismo social no Brasil podem ser encontradas nas santas casas de misericórdia surgidas por aqui no século XVI. Essas instituições eram regidas pela lógica assistencialista e de caridade cristã, sendo voltadas para o atendimento de pessoas carentes e sustentadas por ricos filantropos. No final do século XIX, houve uma intensificação da atuação do Estado na área social, sendo que as instituições passaram a depender economicamente do Estado.

A partir da década de 1970, surge o conceito das organizações não governamentais (ONG'S) e com isso, o modelo de forte dependência econômica do Estado começou a mudar. Essas organizações procuraram atrair o interesse de fundações e agências de fomento e cooperação internacionais, que passaram a investir no setor social brasileiro. A partir de meados da década de 1980, essas mesmas instituições passaram a ter como prioridade ao financiamento de programas sociais em outras regiões, principalmente na África e Leste Europeu. Como consequência, na década de 1990 passou a haver no Brasil um maior envolvimento e mobilização das empresas privadas nas questões sociais.

A relação mais estreita com as empresas privadas levou as organizações sociais a desenvolverem uma linguagem e uma estrutura gerencial adequadas para esse novo relacionamento. Como a maioria das empresas não estava disposta a estabelecer vínculos duradouros, as organizações sociais foram levadas a uma busca permanente por novos parceiros para a realização de seus projetos. Várias delas passaram a assimilar princípios de negócios, numa busca de fontes de recursos provenientes de diferentes parceiros e também da venda de produtos e serviços próprios (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, 2006).

## 2.2 Inovação Catalítica

Christensen e Raynor (2003) classificam as inovações em sustentadoras e disruptivas. Para os autores, através das inovações sustentadoras, as organizações procuram atender aos seus clientes já existentes, através da oferta de produtos ou serviços que apresentem um desempenho superior. Isso é conseguido através de melhorias incrementais nos produtos ou serviços, ou até mesmo através de grandes avanços e melhorias que procuram ultrapassar os produtos ou serviços da concorrência. Desse modo, algumas inovações sustentadoras são avanços incrementais, enquanto que outras são produtos ou serviços revolucionários. A característica básica da inovação sustentadora é garantir qualidade maior ou funcionalidade adicional aos clientes atuais.

As inovações disruptivas por sua vez, não procuram oferecer produtos ou serviços melhores aos clientes atuais, nos mercados já existentes. Na verdade, as inovações disruptivas não atendem às necessidades dos clientes atuais tão bem como os produtos ou serviços já existentes. Pelo contrário, rompem e redefinem os modelos vigentes, lançando novos produtos e serviços, mais simples, mais convenientes e mais econômicos. Com isso, causam reviravoltas nos setores ao trazerem alternativas mais simples e satisfatórias a um público não atendido.

As características das inovações catalíticas, segundo Christensen et. al. (2006), são as mesmas do modelo de inovação disruptiva, pois oferecem soluções boas o bastante a problemas sociais atendidos de modo inadequado. Para os autores, as inovações catalíticas apresentam cinco características:

- Criam uma mudança social sistêmica por meio do dimensionamento e da reprodução;
- Satisfazem uma necessidade cuja solução atual é mais complexa do que o exigido por muitos ou simplesmente ignorada.
- Oferecem produtos e serviços mais simples e mais baratos do que alternativas existentes – e que para alguns podem parecer de desempenho inferior – mas considerados suficientemente bons por usuários;
- Geram recursos, como doações, auxílios, mão-de-obra voluntária ou capital intelectual, de modo a princípio pouco atraente para concorrentes estabelecidos.
- São comumente ignoradas ou menosprezadas por atores existentes, para quem o modelo de negócios não traz lucro nem é atraente e que, portanto, evitam o segmento ou dele se retiram.

Outra característica das inovações catalíticas é a capacidade de quebrar paradigmas. Os modelos de negócios das organizações existentes são feitos para preservar o *status quo*. Ou

seja, é difícil para uma organização existente desafiar seu próprio modelo. Portanto, adotar um produto mais simples, mais conveniente e mais barato seria contrário ao que já existe na organização. Assim sendo, de acordo com Christensen et. al. (2006: 70) o mais provável “é que a inovação catalítica que traga novos benefícios para o maior número possível de pessoas venha de fora do grupo de atores estabelecidos.”

### **3. Metodologia**

Foi realizada para este trabalho uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com base em análise documental e de dados secundários.

Para Godoy (1995), os estudos qualitativos têm como objetivo a análise do mundo empírico, sendo que a palavra escrita ocupa lugar de destaque. As palavras são o resultado de entrevistas, observações e registros documentais, organizados sob a forma de textos e que passarão por processo analítico, permitindo ao pesquisador contrastar, comparar, analisar e encontrar padrões sobre os mesmos.

Segundo Selltiz et. al. (1974, p. 60) a maior relevância dos estudos exploratórios se dá com a “descoberta de idéias e intuições”. Para tanto, procuram formular problemas para investigações posteriores, além do estabelecimento de hipóteses. Para Tripodi, Fellin e Meyer (1981), a pesquisa exploratória trabalha com o desenvolvimento idéias e hipóteses, procurando refinar conceitos e estabelecer hipóteses para investigação posterior.

Para Gil (1987:45) as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Segundo Ferrari et. al. (1982:209) “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto”. Dessa forma, ela permitirá comprovar que uma determinada hipótese não constitui objeto de estudo por parte de outros investigadores. Para o mesmo autor (1982:224), a pesquisa documental “realiza-se sobre materiais que se encontram elaborados. São fontes acabadas que não receberam, ainda, um tratamento analítico ou, se isso aconteceu, ainda podem oferecer contribuições de reforço, ou podem ainda receber uma nova reformulação de acordo com os objetivos da pesquisa”.

## **4. Exemplos brasileiros de empreendedorismo social via inovações catalíticas**

### **4.1 Associação Saúde Criança Renascer**

A Renascer é uma organização inovadora catalítica, líder em uma rede de organizações que oferecem assistência a crianças pobres após receberem alta de hospitais públicos. Conforme o estudo de caso realizado por Bornstein (2006), a Renascer foi fundada em 1991 por Vera Cordeiro, que na época era médica da ala pediátrica de um hospital público do Rio de Janeiro, o Hospital da Lagoa. A médica observou que o tratamento hospitalar ignorava a pobreza e as condições da família das crianças, dando alta às crianças atendidas sem que houvesse um posterior acompanhamento do caso. Vera também descobriu que muitas das

mães das crianças atendidas eram solteiras, sem auxílio e que viviam em barracos em condições precárias, não possuindo noções básicas de saúde e nutrição. Essas mães não tinham como cuidar das doenças de seus filhos e prevenir recaídas. Como resultado, muitas crianças tratadas no hospital e liberadas, acabavam retornando para serem internadas novamente semanas depois, resultando num ciclo de hospitalização, reinternação e morte. Assim, apesar do imenso investimento feito pelo hospital no tratamento das crianças, elas voltavam às mesmas condições que produziam suas doenças.

Nos primeiros seis anos de atuação, a sede da Renascer foi um velho estábulo de cavalos. O trabalho, realizado por voluntários, consiste em entrevistas com mães a respeito de seus filhos que se encontram hospitalizados, com o objetivo de ajudá-las a desenvolver “planos de tratamento”. Assim, a partir da prestação de um serviço simples a uma população não atendida, mães e voluntários passaram a discutir problemas, tomar decisões e planejar linhas de ação para recuperação das crianças após serem liberadas pelo hospital. Os acompanhamentos realizados pela Renascer levaram a uma queda de mais de 60% na unidade de recaídas do hospital entre 1991 e 1997.

Como era uma idéia nova, o sistema público de saúde não estava preparado para adotá-la. Vera conseguiu então o apoio de uma organização internacional, a Ashoka e em 1994 a Renascer já tinha 508 membros cujas doações totalizavam 4 mil dólares por mês, além de receber bolsas de fundações e fontes particulares. Em 1993 foi criada a primeira sucessora, a Reviver, sendo que posteriormente foram criadas a Reagir, e a Refazer. Em 1998 o modelo da Renascer completava o sistema de saúde pública, tendo se espalhado por vários outros hospitais. Com a colaboração da empresa de consultoria McKinsey foi preparado um plano de expansão para ser submetido ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES. De acordo com Bornstein (2006) a organização “já estendeu o seu trabalho para 14 hospitais públicos no Rio de Janeiro, São Paulo e Recife, trazendo benefícios diretos para 20 mil crianças e influenciando um círculo crescente de médicos”.

## **4.2 Sistemas de Alta Tensão, Transformadores e Painéis Solares**

Fábio Rosa, um engenheiro agrônomo brasileiro, tem sido responsável por várias inovações catalíticas ao longo de sua brilhante carreira. De acordo com estudo de caso realizado por Bornstein (2006), os padrões brasileiros de eletrificação foram projetados sob o regime militar para servir às cidades, às indústrias e às grandes fazendas. Segundo o autor, no início dos anos 80 o custo para fornecer eletricidade para uma única propriedade era de 7 mil dólares, o equivalente a cinco a dez anos da renda de um agricultor pobre. Na época, Fábio Rosa descobriu que 70% da população rural de Palmares, uma pequena cidade do interior do Rio Grande do Sul, não tinha eletricidade. Inconformado com a situação, Fábio Rosa teve a idéia de utilizar um sistema de eletrificação rural criado por um professor da Escola Técnica Federal de Pelotas, para levar eletricidade aos agricultores.

Enquanto os sistemas de distribuição convencionais de energia utilizavam três fios (sistema trifásico), a invenção do professor adotava um sistema de corrente de alta-tensão “monofásico”, mais adequado a um consumo menor de energia, no qual um único fio carregava a corrente. Além disso, a utilização de postes de madeira em vez de cimento, fios de ferro em vez de cobre, transformadores menores e gente comum da comunidade como mão-de-obra, barateavam a eletricidade tornando-a acessível aos agricultores mais pobres da região.

Assim, através do oferecimento de uma solução mais simples e barata, seria possível estimular a irrigação, que por sua vez levaria a um aumento na renda dos agricultores, possibilitando a mudança social sistêmica. Após um grande esforço de convencimento, Fábio Rosa conseguiu o apoio do BNDES para expandir a eletrificação rural para todo o Rio Grande do Sul. Entretanto, a crise econômica do início da década de 1990 levou o governo a retirar seu apoio ao projeto.

Em 1992, Fábio Rosa criou a Sistemas de Tecnologia Adequada Agroeletr (STA). De acordo com Bornstein (2006), a empresa foi criada com a finalidade de levar a energia solar fotovoltaica, que converte luz em eletricidade, para os agricultores. Para Fábio Rosa um dos grandes problemas do homem do campo era a utilização de cercas inadequadas para animais de pasto. A partir da concepção de um modelo de negócio onde eram empregados postes baratos de polifibra e fibra de vidro, foi possível reduzir o custo do produto em 85%. Como resultado desse modelo de negócio, a STA instalou em cinco anos, 700 sistemas de cercas e energia solar de baixo custo em dezesseis estados do Brasil. Observa-se novamente que foi utilizada uma inovação catalítica, simples e barata a uma população não atendida.

Em 2001, Fábio Rosa criou o Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas e da Auto-sustentabilidade (IDEAAS), uma organização sem fins lucrativos. Através dessa organização, foi possível viabilizar os projetos “Quíron” e “O Sol Brilha para Todos”. O projeto “Quíron” buscava melhorar a renda de cerca de 7 mil famílias pobres ao mesmo tempo em que protegia o ambiente através de uma combinação de energia solar, produção animal orgânica e pastoreio administrado. Já o projeto “O Sol Brilha para Todos” era uma iniciativa com fins lucrativos para distribuir energia solar para 6.100 famílias rurais que apesar de não terem eletricidade, podiam alugar painéis solares. O projeto apresentava benefícios sociais e ambientais e como se pagava entre 42 e 48 meses, foi possível atrair investidores.

No ano de 2001, Fábio Rosa foi homenageado pela Fundação de Empreendedorismo Social Schwab, de Genebra, como um destacado Empreendedor Social. No mesmo ano recebeu um prêmio de 50 mil dólares do San José Tech Museum por aplicar tecnologia para beneficiar a humanidade.

## **5. Discussão dos exemplos apresentados**

De acordo com Christensen et. al. (2006), as instituições públicas e outras áreas fortemente regulamentadas ou controladas pela política podem retardar o processo de inovação catalítica. Os casos apresentados exemplificam essa situação. No caso da Renascer vimos que a idéia de Vera era nova, o serviço oferecido era mais simples, mais conveniente e mais barato, mas o sistema de saúde não estava preparado para adotá-la. Vera conseguiu então o apoio de uma organização internacional, a Ashoka. De maneira semelhante, no caso de Fábio Rosa, vimos que uma instituição governamental (BNDES) deixou de dar apoio a uma inovação comprovadamente barata, capaz de aliviar a pobreza, estimular o crescimento econômico e conter o êxodo rural. As iniciativas posteriores de Fábio Rosa deixaram de depender exclusivamente de órgão públicos para se tornarem realidade.

Como vimos, é difícil para uma organização existente desafiar seu próprio modelo, uma vez que adotar um produto ou serviço mais simples, mais conveniente e mais barato poderia sabotar aquilo que já existe na organização. Logo, é de se esperar que a inovação catalítica

venha de organizações pequenas e desconhecidas. Desse modo, é importante que a avaliação sobre o investimento num determinado empreendimento social considere acima de tudo a inovação em si e não o nome ou status da organização. Tanto Fábio Rosa como Vera eram ilustres desconhecidos quando apresentaram suas idéias.

Por outro lado, uma boa idéia de mudança social sistêmica não significa necessariamente capacidade de promover mudanças. Assim, o modelo de negócios deve ser avaliado, sendo importante verificar se o modelo garante o crescimento e sustentação. Ao adotar um sistema mais adequado a um consumo menor de energia, a utilização de postes de madeira em vez de cimento, fios de ferro em vez de cobre, transformadores menores e gente comum da comunidade como mão-de-obra, Fábio Rosa criou um modelo que barateava a eletricidade tornando-a acessível aos agricultores mais pobres.

O Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas e da Auto-sustentabilidade (IDEAAS) criado por Fábio Rosa, viabilizou projetos baseados em inovações catalíticas e que apresentavam benefícios sociais e ambientais. No caso do projeto “O Sol Brilha para Todos” foi possível atrair investidores, uma vez que o projeto era rentável e se pagava entre 42 e 48 meses. Do mesmo modo, os acompanhamentos realizados por voluntários da Renascer, desenvolvendo linhas de ação com mães de filhos que se encontravam hospitalizados levaram a uma queda de mais de 60% na unidade de recaídas do hospital e comprovaram a capacidade do modelo em promover mudanças.

## **6. Conclusões**

Acreditamos que o apoio financeiro a organizações sociais deveria levar em consideração a importante diferença entre inovações catalíticas e sustentadoras. Por um lado, quando se investe em organizações comprometidas com soluções sustentadoras, devemos estar cientes de que mesmo que essas organizações prestem um serviço importante e mesmo que esses serviços melhorem ao longo do tempo, provavelmente essas organizações nunca serão capazes de contemplar a parcela de necessitados não atendida e que ficaria totalmente satisfeita com um serviço mais simples, caso existisse.

Organizações que encaram os problemas sociais de modo totalmente novo, criando soluções sustentáveis e capazes de transformar o sistema, trazem alternativas mais simples e satisfatórias a um público novo e pouco atendido. Essas são as organizações capazes de superar o *status quo*, pois oferecem soluções mais simples, mais convenientes e principalmente mais baratas, atendendo dessa forma novas camadas da população até então não atendidas.

Os negócios sociais estão em permanente luta por soluções, pela superação de barreiras e preconceitos para se desenvolverem e o espírito empreendedor de algumas pessoas tem levado a inovações catalíticas transformadoras da sociedade. Ao mesmo tempo são necessários critérios adequados para o julgamento das iniciativas de empreendedorismo social mais aptas a receberem apoio financeiro da sociedade. A nosso ver, as inovações catalíticas devem ser incluídas como critério de avaliação das iniciativas de empreendedorismo social, pela capacidade que apresentam em levar produtos e serviços a populações não atendidas.

## **7. Referências Bibliográficas**

AIDAR, M.M. **Empreendedorismo**, São Paulo, Thomson Learning, 2007.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY, **Negócios Sociais Sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**, São Paulo, Editora Peirópolis, 2006.

BORNSTEIN, D. Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias, Rio de Janeiro, Record, 2006.

BOSCHÉE, J. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs, **Non Profit World**, July-August 2001.

CHRISTENSEN, C.M. **O Dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**, São Paulo, Makron Books, 2001.

CHRISTENSEN, C.M.; BAUMANN, H.; RUGGLES, R.; SADTLER, T.M. Inovação Disruptiva para a Mudança Social, **Harvard Business Review**, Dezembro, 2006.

CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M.E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

DEES, J.G. **The meaning of social entrepreneurship**, Stanford University, 1998.

FERRARI, A.T. et. al. **Metodologia de pesquisa científica**, São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, São Paulo, Atlas, 1987.

GODOY, A.S. Introdução à análise qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, mar/abr 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I. **The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty**, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

OSTER, S.M.; MASSARSKY, C.W.; BEINHACKER, S.L. **Generating and sustaining non-profit earned income: a guide to successful enterprise strategies**, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, São Paulo, E.P.U., 1974.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MAYER, H. **Análise da pesquisa Social**, Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1981.