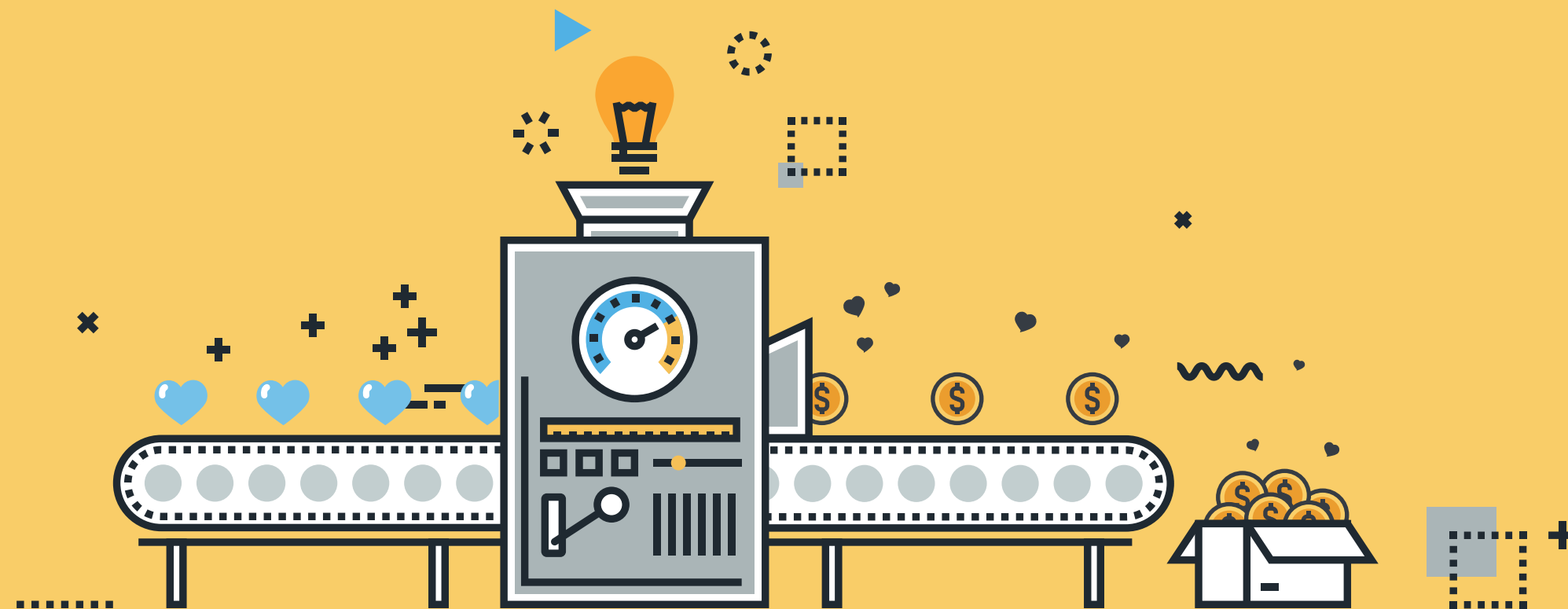


# Caridade não, É NEGÓCIO



Cresce o número de empresas de impacto social, criadas para auxiliar a população carente, mas que também são lucrativas

**F**oi no contato com favelas da capital paulista que o consultor de projetos socioambientais, Fernando Assad, teve a ideia de criar uma solução para melhorar as moradias precárias. Ele queria algo rentável e que não recorresse a doações. “Quando vi o tamanho do déficit de moradias no Brasil, quis algo que pudesse fazer frente ao problema. No entanto, eu não conhecia nenhum modelo de ONG que tivesse uma escala suficiente”, diz o empreendedor.

O negócio de impacto social era a ferramenta ideal. Ao lado dos sócios Igiano Lima e Marcelo Coelho, Assad criou o Programa Vivenda. A empresa oferece para moradores de baixa renda a chance de reformar cômodos da casa, com preços de até R\$ 5 mil, valor que pode ser parcelado.

Esse tipo de corporação, que presta um bem para os mais carentes sem abrir mão da rentabilidade, é uma tendência que ganha força no País. “O Brasil tem muitos desafios sociais e ambientais. E o brasileiro é muito criativo, a população não costuma esperar que o Poder Público resolva todos os problemas, e acaba criando soluções”, diz a responsável pela busca e seleção de empreendedores sociais na Ashoka Brasil, Michelle Fidelholc. A Ashoka é uma organização internacional que apoia iniciativas dessa natureza e que, percebendo o potencial nacional, colocou o Brasil e a Índia como principais centros de atuação.

## Setor 2.5

Essas companhias estão no chamado “setor 2.5”, intermediário entre o privado (2) e o as organizações da

sociedade civil (3). Para fazer parte desse mundo, os especialistas recomendam: coloque a causa em primeiro lugar. “Iniciativas nesse campo podem ser lucrativas, mas o que deve motivar o empreendedor é resolver um problema. Claro que precisa ser rentável porque, diferentemente de uma ONG, não é mantida por doações e precisa de retorno financeiro. Mas não é o lucro que motiva”, ressalta a coordenadora do Centro de Empreendedorismo e Inovação do Insper, Cynthia Serva.

Maure Pessanha, diretora-executiva da Artemisia, corporação voltada para disseminação e fomento de negócios sociais, reforça que o lucro está atrelado ao alcance do projeto. “Quanto mais vender o produto ou o serviço social, maior será o impacto benéfico

para a comunidade. Quanto mais as pessoas usarem, melhores serão as condições locais e o alcance. Só há consequências positivas.”

Levantamento feito pela Artemisia em parceria com a consultoria Din4mo, especializada no ramo, mostrou que algumas áreas têm despertado maior interesse, como educação básica (22%), serviços para formação profissional (10%), saúde (10%) e intermediação e contratação de mão de obra (7%).

## Na base, o cliente

Causa escolhida, é preciso ficar atento para especificidades desse negócio, como o atendimento à base da pirâmide. “Analisamos se o produto ou serviço está desenhado para resolver um desafio da população de baixa renda, se é acessível e se tem qualidade”, afirma Maure.

Foi o que motivou Gustavo Fuga a criar a escola de idiomas 4YOU2, que oferece para alunos da periferia a oportunidade de aprender uma nova língua, desembolsando valores até sete vezes abaixo do mercado convencional. “A empresa nasceu da empatia de entender o que nossos professores e alunos buscavam e não encontravam no mercado”, explica Fuga, que, como seus clientes, também nasceu na periferia e não tinha condições de pagar um curso de idiomas.

Nem só os alunos ganham. Os professores, todos estrangeiros, também se beneficiam. Eles se hospedam na própria comunidade na qual darão as aulas e ganham, além da ajuda de custo, uma experiência cultural única. O êxito da iniciativa consolidou uma rede de parcerias nacionais e internacionais,



que atrai milhares de jovens interessados em ensinar. “Fui um universitário que sonhava em fazer intercâmbio, mas não tinha recursos. Entendemos o que nossos alunos e professores queriam porque, no limite, também tínhamos as mesmas demandas.”

Hoje, com quatro unidades em regiões periféricas da capital paulista, a escola de idiomas oferece três opções de cursos, que variam de R\$ 76 a R\$ 138 mensais. A escalabilidade – ou seja, a possibilidade de ter o modelo replicado repetidamente e em grande quantidade – é o que move a organização. De fato, é premissa para o segmento.

#### Escalar para se manter

Fechar a conta dessas empresas demanda uma estratégia diferente da utilizada pelo mercado, já que o produto ou serviço deve ser barato. “É preciso precificar o item, visando sempre

a sustentabilidade do negócio. O empreendedor social vai usar a lógica de rentabilização, mas, nessa equação, as margens unitárias obrigatoriamente serão mais baixas. Daí, necessariamente, é preciso ganhar escala”, diz o sócio-diretor da consultoria Din4mo, Haroldo Torres.

Segunda Cynthia Serva, do Insper, a capacidade de ganhar volume tem sido bem-vista por investidores. “Tanto os números de empreendedores sociais quanto os de aceleradores e fundos específicos têm crescido porque em várias áreas há uma capacidade muito grande de escalar o projeto, atraindo esses agentes.”

O Vivenda se estrutura para replicar o modelo de reformas de baixo custo. “O objetivo é, até o fim de 2016, consolidar a operação desse escritório-piloto. Queremos amarrar isso para, então, em 2017 replicar o desenho em escritórios comunitários, via franquias sociais. Queremos chegar a 2020 com 12 franquias”, diz Fernando Assad.

#### O desafio do preço

Oferecer um produto ou serviço a baixo custo é um desafio. “As empresas

montam várias estratégias criativas para o item chegar na ponta acessível para quem mais precisa. Recorrem, por exemplo, a patrocínios, utilizam o chamado ‘Modelo Robin Hood’, de cobrar mais de quem pode pagar e oferecer a baixo custo para quem não pode, além de optar por clientes corporativos que subsidiem para outros”, indica Maure Pessanha, da Artemisia.

No Vivenda, conversar com o público-alvo foi essencial. “A sensibilidade do morador não é o preço final, mas o valor da parcela mensal. Em seguida, vimos qual o menor montante para conseguirmos fazer um trabalho de qualidade e perseguimos esse número. Viabilizamos parceria com a indústria de material de construção, para comprar o mais barato possível. Para garantir a eficiência na mão de obra, contratamos todos os funcionários formalmente, além de fixar o tempo médio da obra em cinco dias, para ganhar escala”, diz Assad.

No caso da Gastromotiva, a fonte de renda provocou a mudança de empresa social para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). Por meio da culinária, o projeto forma pes-



Foto: Divulgação/Renato Stockler

soas em situação de vulnerabilidade para se tornarem auxiliares de cozinha. A cidadania também é um dos temas que está no cardápio do programa, preparando os participantes para serem agentes multiplicadores em suas comunidades. “O modelo atual é uma evolução com diversos aprendizados desde a nossa fundação. Começamos com um bufê e, com a rentabilidade alcançada, conseguimos formar poucos alunos. Por acreditar no projeto e ter o desejo de ampliar nossa atuação, acabamos nos adaptando ao formato de Oscip. Sempre nos colocamos o desafio de captar mais para poder atender à alta demanda de beneficiários”, conta o fundador da Gastromotiva, David Hertz.

No entanto, a dinâmica de gestão empresarial ficou da primeira experiência do projeto, que gerou processos



**O Brasil tem muitos desafios sociais e ambientais. E o brasileiro é muito criativo, a população não costuma esperar que o Poder Público resolva todos os problemas, e acaba criando soluções”**

Fernando Assad  
fundador do Programa Vivenda



eficientes. “Nesses quase dez anos, já formamos mais de 1,65 mil alunos em três cidades, e, em 2015, chegamos a aproximadamente 2,03 mil alunos que concluíram o curso. Atingimos um índice de 80% de empregabilidade no decorrer de um ano após o término do programa”, afirma Hertz.

#### Mensurar e validar

Além de colocar o projeto em prática, o empreendedor precisa mensurar os impactos das ações, a fim de confirmar se a estratégia adotada tem conseguido, efetivamente, avanços sociais. “Muitas vezes, para avaliar os resultados é necessário ter uma amostra significativa, um número grande de usuários – o que não é possível, especialmente na fase inicial das atividades”, diz Maure Pessanha, da Artemisia.

Pesquisa da organização com os que se dedicam à área mostrou que, dos entrevistados, 30% ainda não possuíam meios de precisar o impacto do negócio; outros 30% acreditavam que já havia larga escala; 25% garantiam que ainda era de pequena escala; e para 16%, de escala moderada.

Apesar de ser difícil tais análises, os empresários que já estão no ramo veem, na prática, o resultado do esforço. “Só ganhar dinheiro não é um desafio grande o bastante para a nossa geração. Queremos resolver problemas sociais complexos e fazer isso de uma maneira que utilize todas as nossas múltiplas habilidades. Empreendimentos sociais são uma maneira muito poderosa para conciliar esses desejos e, sem dúvida, é um caminho que vale a pena”, afirma o fundador da 4YOU2. &



Foto: Divulgação/Renato Stockler



**Fui um universitário que sonhava em fazer intercâmbio, mas não tive recursos. Entendemos o que nossos alunos e professores queriam porque, no limite, também tínhamos as mesmas demandas”**

Gustavo Fuga  
da escola de idiomas 4YOU2

