



# CHOQUE DE REALIDADE

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

**Q**uando fazia a faculdade de Administração de Empresas na Universidade de São Paulo (USP), em 2000, **Maure Pessanha** teve uma experiência transformadora: foi uma das fundadoras do cursinho pré-vestibular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA-USP), que atualmente oferece 480 vagas ao ano para estudantes de baixa renda. Foi nesse primeiro empreendimento de impacto social que ela teve contato com histórias como a de uma aluna que passava o dia debruçada nos livros dentro dos trens do metrô, porque não tinha espaço adequado em casa para estudar.

A partir daquele momento, decidiu que queria levar seu conhecimento em gestão a organizações ligadas a causas sociais — um objetivo que ficou ainda mais claro depois de ganhar uma bolsa para estudar por seis meses na Universidade de Harvard, onde a discussão sobre modelos de negócios em prol da sustentabilidade estava mais avançada.

Hoje diretora executiva da Artemisia, Maure é responsável por gerenciar essa organização sem fins lucrativos que é uma das principais disseminadoras e fomentadoras de negócios de impacto social no Brasil. Nos últimos seis anos, a aceleradora da Artemisia selecionou mais de 100 negócios voltados à população de baixa renda.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, Maure dá um choque de realidade em quem quer entrar na área e se mostra entusiasmada com parcerias como a realizada em uma disciplina da graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), em que os alunos visitam Heliópolis, criam e alavancam projetos de negócios na comunidade. “Essa vivência quebra o discurso cristalizado de meritocracia, contribui muito para o ‘quero ver você ali tendo aquela vida’”, diz.

**GV-executivo:** O que é, genuinamente, um negócio de impacto social?

**Maure:** Existem muitos negócios que têm impacto social e ambiental positivo para diversas classes sociais. Mas, na Artemisia, acreditamos que é uma contribuição ainda mais relevante buscarmos desenvolver soluções em escala para o jovem que depende da escola pública, a pessoa que depende exclusivamente do Sistema Único de Saúde (SUS) ou que está desprovida de serviços financeiros. Apoiamos negócios viáveis economicamente que resolvam o problema da população de menor renda. Nosso sonho é que 100% dos brasileiros possam viver uma vida digna e ter poder de escolha.

**GV-executivo:** Quando um negócio chama a sua atenção?

**Maure:** Quando o empreendedor quer resolver um problema que, às vezes, ele mesmo vivenciou. Um exemplo é a plataforma Diáspora Black, criada por um empreendedor que sofreu preconceito ao participar de portais de hospedagem. Aconteceu de hóspedes chegarem à casa dele, de frente para o mar de Copacabana, e irem embora ao verem que ele era o dono da propriedade e negro. Com base nessa experiência, que provavelmente é a de muitas outras pessoas, ele criou um modelo de negócios que hoje é muito maior do que a hospedagem, pois tem toda uma visão de fomento e valorização da cultura negra e fazer com que as raças dialoguem.

**GV-executivo:** Como os empreendedores chegam à Artemisia?

**Maure:** Todo ano temos a abertura de inscrições para um processo seletivo. Mas a maioria dos negócios nós garimpamos. Contamos com uma área de busca e seleção por setores em potencial. Por exemplo, se resolvemos estudar o setor de habitação, procuramos

saber: quais são as necessidades da população de menor renda e quais são as oportunidades de negócios que podemos prospectar? Uma informação que chamou a nossa atenção foi que o *deficit* qualitativo da habitação é duas vezes maior que o quantitativo. Portanto, uma empresa que oferecesse reformas de baixo custo, como a Vivenda, proporcionaria um superimpacto. Fomos proativamente buscá-la.

**GV-executivo:** Quais são os pré-requisitos para um negócio ser acelerado por vocês?

**Maure:** Tem que ser um negócio, tem que existir um mercado e tem que resolver um problema social da população de menor renda. Além disso, o empreendedor precisa querer mensurar o impacto social do seu negócio e ser cobrado por esses indicadores. A cultura organizacional precisa respirar essa gestão. Trabalhamos com empresas em estágio inicial, não com aquelas que já captaram investimento nem com empreendedores que só estão na ideia. Também avaliamos o time empreendedor, se tem experiência prévia e se está 100% comprometido com o negócio.

**GV-executivo:** Quais são as bases da metodologia da Artemisia?

**Maure:** Trabalhamos em duas esferas. Uma coletiva, baseada em empreendedores contribuindo uns com os outros. Nada melhor do que um empreendedor para saber as dores do outro. Há também encontros temáticos sobre, por exemplo, investimento, equipe, eficiência e segurança de dados. E outra individual, com um plano de trabalho semanal personalizado para cada empresa. Nossa equipe é um apoio, não vamos empreender pelo empreendedor. Estamos lá ajudando a bater o bumbo. É um trabalho bem individualizado: tem empreendedor que está no momento de captar recursos, tem empreendedor que

ainda precisa validar o seu produto, tem empreendedor com questões societárias para endereçar.

**GV-executivo:** Até que ponto é benéfico transpor modelos de gestão do setor privado para o setor social?

**Maure:** Os negócios de impacto social são empresas lucrativas. Então, as ferramentas de gestão são as mesmas. Porque, no fim do dia, se o negócio não ficar de pé, se o dinheiro acabar, se o empreendedor não tiver validado o produto ou o mercado dele, a empresa morre. Há práticas de negócios que são as mesmas de qualquer *startup*, mas também há práticas próprias, como a teoria de mudança, que é uma ferramenta de acompanhamento de indicadores que tem a ver com a visão do impacto social do empreendedor. É claro que, em negócios de impacto, a questão da coerência e da missão tem de estar muito mais presente. Mas, na essência, é um pensamento bem de negócio.

**GV-executivo:** O empreendedor às vezes resiste às ferramentas de avaliação de impacto social?

**Maure:** Os empreendedores mais maduros entendem que avaliar impacto não é custo, é investimento. Se, por exemplo, você faz um jogo para ajudar as pessoas a compreenderem melhor a matemática, verificar se o seu aluno está de fato aprendendo é o ponto base. O problema é que, às vezes, o empreendedor quer só o número de usuários. Mas, se for inteligente, saberá que um investidor só vai se interessar pelo negócio se, além do número de usuários, houver um bom engajamento por parte deles. No fim das contas, há uma convergência dos indicadores de impacto e dos indicadores do negócio.

**GV-executivo:** Hoje, quais são as áreas mais promissoras no Brasil para os negócios de impacto social?



**Maure:** Serviços financeiros e saúde. Habitação também, embora seja uma área bastante desafiadora. Em educação, há um caminho para tudo que dialogue com habilidades socioemocionais e preparar as pessoas para o mercado de trabalho do futuro. Soluções de saneamento e mobilidade urbana também devem crescer.

**GV-executivo:** Qual é o perfil dos empreendedores apoiados pela Artemisia?

**Maure:** De um lado, há uma nova geração que já vem com o *chip* de querer fazer a diferença no mundo. De outro, há um movimento de pessoas que já viveram uma trajetória profissional bem-sucedida e veem nos negócios de impacto uma forma de ganhar dinheiro e contribuir para a sociedade. O perfil do empreendedor apoiado pela Artemisia é bastante qualificado e acima dos 35 anos. É uma pessoa mais madura, que já tem uma experiência profissional relevante. Embora na maioria dos negócios as mulheres sejam as principais clientes, usuárias ou tomadoras de decisão, 70% dos empreendedores são homens. Muitos negócios são baseados em tecnologia, área em que, tradicionalmente, há menos mulheres. Temos pouca diversidade de gênero, raça, repertório e origem. Nossos empreendedores são concentrados em homens brancos, na Região Sudeste. Isso é um desafio para um setor que se propõe a resolver questões sociais.

**GV-executivo:** Qual é a razão dessa concentração?

**Maure:** Eu acho que é uma questão estrutural. Para um empreendedor de periferia, é tudo mais difícil. Já começa quando ele está na barriga da mãe, no número de palavras que ouve em casa. Em questões nutricionais e educacionais, o buraco é bem embaixo. Temos como desafio encontrar maior



#### RAIO X

- ▶ Maure Pessanha.
- ▶ Nascida em 08/07/1982.
- ▶ Formada em Administração de Empresas pela USP.
- ▶ Diretora executiva da Artemisia.

diversidade. Por isso, estamos lançando uma aceleradora de negócios de impacto na periferia com a FGV EAESP e a produtora cultural e social Banca. A ideia é buscar soluções que possam escalar e ajudar empreendedores da periferia a dialogar com investidores profissionais.

**GV-executivo:** Em sua visão, quais são os desafios para o empreendedor de negócio de impacto social no Brasil?

**Maure:** Um deles é que, muitas vezes, o empreendedor busca uma solução para melhorar a vida de uma pessoa em uma realidade que não é a dele. Não funciona como qualquer empreendimento, que você está sempre do lado de seu cliente para ver qual é a melhor solução. Às vezes, não é tão fácil acessar determinada comunidade. A busca por recursos financeiros, assim como para qualquer empreendedor, é um desafio,

principalmente para aqueles que precisam entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão. São desafios muito parecidos com os de qualquer empresa privada, só que há uma quantidade menor de informações de mercado em relação às necessidades da população de menor renda. Não há tantas pesquisas sobre comportamento. E, dependendo do setor, para ter escala, é preciso dialogar com o governo.

**GV-executivo:** Vocês têm parcerias governamentais?

**Maure:** Estamos com um projeto com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para identificar os desafios dos clientes, públicos e privados, e conectá-los com negócios de impacto que tenham soluções para eles. Vamos supor que uma secretaria de educação de um município tenha um desafio enorme de alfabetização dos jovens.

Podemos pensar em conectar um empreendedor que desenvolve uma solução educacional voltada a jovens de menor renda com esse município.

**GV-executivo:** Quais são os critérios de avaliação do sucesso de um negócio de impacto social?

**Maure:** Temos debatido bastante sobre esse tema do caso de sucesso. Inegavelmente, é o de um empreendedor que conseguiu criar uma solução que esteja em uma curva de prosperidade. Empresas que conseguiram se conectar com políticas públicas também são casos de sucesso, em nossa visão. Temos, por exemplo, o Vivenda, que talvez não esteja faturando R\$ 50 milhões, mas já criou muitas inovações, impactou o setor e inspirou outros empreendedores a buscar soluções para reformar moradias de baixa renda. Em qualquer modelo tradicional, um negócio que está em uma linha de faturamento já é um caso de sucesso. Mas nós questionamos também: quais são as métricas de impacto, o negócio está influenciando outro empreendedor, está educando as pessoas?

**GV-executivo:** Quais são as principais controvérsias na área de negócios de impacto social?

**Maure:** A questão da distribuição ou não de dividendos para os acionistas é controversa. Para nós, essa é uma decisão dos empreendedores. Para Muhammad Yunus, negócios sociais não devem distribuir dividendos. Outro tema é: qual é a melhor forma de mensurar o impacto? Existe ainda o questionamento de se esses negócios estão substituindo o papel do Estado e das organizações sociais. Por exemplo, quando começaram a aparecer clínicas populares, como o Dr. Consulta, já estávamos prospectando a área. Mas tem quem fale: “O SUS é quem deveria oferecer essas soluções”.

Você tem seu plano de saúde e é atendido imediatamente, mas e quem não tem? Precisa esperar seis meses por uma consulta. Muitas vezes, a inovação surge antes da lei. Agora mesmo, o Conselho Nacional de Medicina publicou uma portaria com uma série de regulamentações para as clínicas. Na hora em que surge a inovação, a sociedade tem de combinar o jogo.

**GV-executivo:** Quais são as tendências para o setor?

**Maure:** Uma grande tendência são essas parcerias intersetoriais: negócios de impacto contribuindo para governos, entrando também na cadeia de grandes empresas. Por exemplo, o governo do estado de São Paulo está trazendo o Pitch Gov.SP, em que lança desafios em diferentes áreas para os empreendedores apresentarem seus projetos. Outra tendência que vai continuar é o crescimento de pessoas envolvidas e querendo trabalhar nesse setor. Por fim, outra questão forte é como usar os dados de forma ética.

**GV-executivo:** O que você recomenda para quem quer montar um negócio de impacto social?

**Maure:** Não precisa de cartão de visita, de nome, de *site*, de escritório... Quem quer empreender na área deve se dedicar a compreender profundamente o problema que quer resolver, para só então pensar na solução. Depois, sim, buscar as pessoas certas para fazer parte do time, ir atrás de recursos. Isso não é trivial. Demorei dez anos para entender que esse é um diferencial do empreendedor. Conheço histórias de empreendedores que gastaram uma fortuna para decorar o escritório, que começaram a crescer e chamaram os amigos para trabalhar junto. Não! É preciso saber a hora certa para cada passo. Empreendedor adora ficar vendo

*sites* e produtos. Ainda nem entendeu direito o problema que ele quer resolver e já está apaixonado pela solução que criou. Isso é sinônimo de fracasso, porque a pessoa gasta muito para criar aquela solução. Quem estuda o problema pode também chegar à conclusão de que o negócio não é viável, mas, pelo menos, não saiu gastando.

**GV-executivo:** A Artemisia é parceira da FGV EAESP em uma disciplina de negócio de impacto social em que os alunos fazem uma imersão na comunidade de Heliópolis e criam projetos. O que essa experiência tem mostrado a vocês?

**Maure:** Acho que ter os jovens de Heliópolis circulando pelos corredores da FGV tem muito valor, mútuo. Para esse jovem, ampliam-se o repertório e o capital social. Para os alunos, aumenta o interesse em se dedicar ao empreendedorismo de impacto social. E essa disciplina também contribui para rever o discurso da meritocracia. Quando o aluno vai a Heliópolis, vê que a pessoa não dormiu direito por causa da briga dos vizinhos, que é um ambiente inseguro, que, às vezes, não dá para estudar à noite, não por preguiça, mas porque ficar no ponto de ônibus é perigoso. Essa vivência quebra o discurso cristalizado de meritocracia, ajuda a formar a liderança do futuro, contribui muito para o “quero ver você ali tendo aquela vida”. Você marca uma reunião às 8 horas. Se alguém chega atrasado, pensa: “Fulano é um vagabundo”. Mas você acordou 45 minutos antes da reunião, ele teve de acordar três horas antes. Tem gente que fala: “Quem quer faz”, mas não é bem assim. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > [adrianawilner@gmail.com](mailto:adrianawilner@gmail.com)  
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > [aline.lilian@fgv.br](mailto:aline.lilian@fgv.br)