

Com gestão estratégica, elas chegam à classe A

Por **Camilla Veras Mota**



[/sites/default/files/gn/12/06/foto06est-201-rede-d8.jpg](http://sites/default/files/gn/12/06/foto06est-201-rede-d8.jpg)) Alice

Freitas, Rosane Rosa e Rachel Schettino, da carioca Asta: faturamento de R\$ 620 mil e filial em São Paulo

Os negócios sociais mudaram bastante desde o "O banqueiro dos pobres" e o Grameen - a mais conhecida e bem-sucedida experiência de microcrédito do mundo, que rendeu a Mohammad Yunus o Nobel da Paz em 2006.

Em 40 anos, as empresas que têm como missão o impacto social foram do portfólio de entidades filantrópicas para os de bancos e fundos, onde estão reunidos sobre a rubrica de "investimentos de impacto" ou de "classe emergente de ativos". Os empreendedores, de resilientes funcionários multitarefa, tornaram-se gestores dispostos a ser (quase tão) agressivos quanto o mercado. Dos serviços financeiros, as áreas de atuação do empreendedorismo social estenderam-se à saúde, nutrição, tecnologia, aos esportes. O consumo de luxo foi a mais recente fronteira.

A carioca Rede Asta é conhecida no setor como a "Natura do empreendedorismo social". Através do catálogo, suas 700 "conselheiras" vendem cama, mesa e banho, itens de papelaria e de decoração feitos por 700 artesãos de 38 grupos produtivos do Rio de Janeiro. Um deles, fotografado no hotel Santa Teresa, que hospedou Amy Winehouse quando a cantora passou pelo Brasil, estampava colchas de patchwork a R\$ 249, bandeja de fibras naturais a R\$ 70, bolsas por R\$ 79 e outras miudezas que não fariam feio nas vitrines cariocas.

No ano passado, a empresa dobrou o faturamento de 2010 e chegou a R\$ 620 mil em vendas. No dia 15 do último mês de abril, abriu sua primeira filial, em São Paulo - uma casinha simpática na rua Diacuí, em Moema, que faz as vezes de showroom. Até o fim do ano, a expectativa é que dois grupos paulistas entrem para a lista de produtores, da qual 45 comunidades em fase de avaliação aspiram fazer parte, e duplicar mais uma vez a receita. O plano de negócio para os próximos cinco anos, além do e-commerce e do equilíbrio financeiro até 2014 (os patrocínios ainda financiam 50% da operação), contempla a exportação da metodologia e do modelo de negócio para outros Estados.

A gestão, hoje eficiente, é na verdade herança de três consultores da McKinsey & Company. A estreia, quatro anos antes, fora um "fracasso", lembra Alice Freitas, fundadora. "Tudo estava errado, do público alvo ao perfil da vendedora, passando pelo próprio catálogo", diz.

A carreira de empreendedora social de Alice começou em 2002, coordenando projetos de geração de renda no AfroReggae e no Instituto Realice, do qual é cofundadora. Da experiência desses primeiros anos veio a inspiração para a Rede Asta, financiada com as economias dela e da amiga Rachel Schettino e com R\$ 80 mil doados pela fundação Avina.

No começo, a ideia era acrescentar à peregrinação comercial de revendedoras de marcas como Natura e Avon mais um livrinho. O conceito de comércio justo sensibilizaria as clientes, o design e a qualidade das peças fariam o resto do serviço. A estratégia não deu certo, mas garantiu que, em 2009, a empresa fosse uma das nove selecionadas para participar Programa de Planejamento para Ganho de Escala que a rede Ashoka mantém há 15 anos no Brasil com a McKinsey.

A Ashoka foi criada pelo americano Bill Drayton, ex-sócio da consultoria, em 1980, na Índia. Os escritórios na Indonésia e no Brasil estão entre os mais antigos, foram montados em 1986. Hoje em 60 países, a organização tem 2,7 mil empreendedores parceiros (entre eles o próprio Yunus), 320 só no Brasil. A história da instituição e de 19 empresas sociais bem-sucedidas é contada documentário "Quem se Importa", da diretora Mara Mourão, que esteve nos cinemas em abril.

Cada ciclo do projeto de consultoria em gestão dura oito meses. Em cinco encontros presenciais, os consultores falam sobre planejamento estratégico, visão empresarial e técnicas de implementação. Apesar da causa nobre, entretanto, o diálogo às vezes não flui. Custa ao empreendedor aceitar práticas simples como focar, reduzir gastos e não acumular funções. "Eles estão muito envolvidos emocionalmente com o negócio", afirma Vanessa Ho, coordenadora do Centro de Competências para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey. Do outro lado, o consultor tem de se habituar a alongar debates que costumam custar -lhe minutos com um cliente tradicional. "O que faz do programa um ótimo exercício para eles também", defende ela, acostumada a lidar com os dois extremos. Portuguesa formada em economia e com passagem pela London Business School, Vanessa foi analista da S&P e do Goldman Sachs e morou em Cingapura, Londres, Nova York e Madri.

Foi durante o programa que Alice entendeu que a classe A era seu público alvo e fez das amigas suas primeiras vendedoras. Com o planejamento estratégico feito pela equipe da McKinsey, escolheu uma agência de branding que tinha Arezzo, Coca-Cola e Itaú no currículo para reposicionar a marca e criar um novo logo. Nesse ínterim, Rosane Rosa, "craque no varejo" e ex-diretora do Shoptime, também se juntara à equipe, que em três anos aumentou o faturamento em 12 vezes.

Exemplos como da Asta são ainda pouco comuns. Grande parte das empresas sociais gera impacto no fim da cadeia, tem como objetivo baratear bens e serviços de qualidade que costumam ser inacessíveis para uma população carente. No caso das empresas de bens de consumo, como a Asta, o favorecido é também força produtiva. Como coloca o jargão acadêmico, são "negócios inclusivos".

"É difícil ter nesses casos um modelo altamente escalável", diz Renato Kiyama, da Artemísia, especializada em start ups sociais. O maior gargalo, afirma, é a distribuição - contornada pela Asta com a venda direta.

No grupo de dez empresas que passaram em 2011 pela primeira Aceleradora de Impacto da organização, contudo, havia uma também focada no mercado de luxo. "Apesar" de vender de móveis a utensílios de cozinha feitos por cooperativas, a Solidarium conseguiu se destacar entre 150 inscritas.

Apoiada pela Village Capital e pela Vox Capital, a aceleradora tem como função "preparar as empresas sociais para receberem investimento de risco". O programa é em parte semelhante ao da Ashoka; dura seis meses e prevê encontros presenciais e aulas sobre gestão. Mais agressiva, porém, a filosofia prega que a empresa social pode ter um impacto significativo e distribuir dividendos a acionistas.

Para dar conta da pobreza global, endêmica, os negócios sociais precisam crescer, e muito. E não há como faturar dezenas de milhões sem "jogar as leis do mercado", diz Kiyama.

Os recursos, segundo ele, já estão disponíveis. A primeira pesquisa do J.P. Morgan Global Research dedicada ao assunto, publicada em novembro de 2010, calcula que há US\$ 1 trilhão disponíveis para investimento em negócios sociais e US\$ 667 bilhões de retorno potencial. Ainda segundo o estudo, cada vez mais investidores rejeitam a escolha binária entre o investimento de alto risco e a filantropia. Segundo a tese, por mais improvável que pareça, principalmente após o escândalo dos títulos podres que desencadearam a crise de 2008, há grandes empresas com visão além do máximo retorno financeiro com mínimo esforço.

Entre elas, fundos de capital empreendedor como Village e Vox Capital, parceiros da Artemísia, e gestoras de patrimônio como o suíço LGT e o brasileiro Pragma Patrimônio. Os dois últimos chegaram a criar áreas dedicadas exclusivamente à nova classe de ativos - só o Pragma espera investir R\$ 100 milhões em três anos.

A Artemísia, portanto, reclama a função de ligar as pontas da cadeia; de encontrar e preparar empresas sociais para crescer usando esses recursos.

Da primeira turma da Aceleradora, três empresas conseguiram sócios capitalistas. A Solidarium não foi uma delas - "nem precisava", completa Kiyama. Com faturamento de R\$ 700 mil, um time competente de designers na área de criação e distribuição para grandes varejistas como Tok&Stok, Renner e WalMart, a empresa pode crescer muito só com um e-commerce eficiente, atualmente em fase de criação.