



## Lab Habitação

Grandes empresas unidas para qualificar negócios de impacto em habitação

**Lab Habitação é uma coalizão** de grandes empresas de insumos da construção civil com objetivo de fomentar e qualificar o pipeline de negócios de impacto em habitação. A iniciativa pioneira foi idealizada pela Gerdau, em parceria com a Artemisia, e já apoiou 28 negócios em 2 anos.

## Lab Habitação

Grandes empresas unidas para qualificar negócios de impacto em habitação



### LOCALIZAÇÃO:

Nacional



### PRINCIPAIS PARCEIROS:

Co-financiadores:

- Instituto Vedacit
- Tigre
- Instituto Votorantim
- Eternit

Apoio técnico:

- Caixa Econômica Federal
- Conselho de Arquitetura e Urbanismo

Operadora:

- Artemisia



### MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Fomentar e qualificar o pipeline de negócios de impacto que atuam para melhorar as moradias da população de baixa renda.



### TIPO DE INVESTIDOR/SILO:

Empresa



### BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

População de baixa renda.



### DURAÇÃO:

# 2017

– presente



### APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Estratégia e/ou modelo de negócios
- Gestão financeira
- Operação (marketing, logística, tecnologia, vendas, compras, jurídico)



### SETOR:

- Água, saneamento e higiene
- Empregabilidade
- Energia
- Habitação e desenvolvimento comunitário
- Serviços financeiros



### TIPO DE FINANCIAMENTO:

Recurso filantrópico

### RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS

# US\$ 260.000

mil/ano



### ODS ABORDADOS

### IMPACTO:

# 28 negócios

acelerados, 6 deles receberam um apoio de capital semente de R\$ 10 mil.





## ANTECEDENTES E CONTEXTO

Uma grande parcela da população brasileira ainda não tem uma habitação adequada e os desafios para solucionar este problema social são diversos e complexos. Segundo a Tese de Impacto Social em Habitação, desenvolvida pela Artemisia e Gerdau:

- 11 milhões de habitações já construídas não proporcionam condições desejadas de habitação;
- 9 milhões de moradias carece de pelo menos um serviço de infraestrutura;
- 45% da população não possui esgotamento sanitário adequado e 16,5% ainda não é atendida pela rede de abastecimento de água.

Nesse contexto, criou-se o Lab Habitação, um programa de aceleração de negócios de impacto com soluções que ajudem a tornar as moradias mais salubres, dignas e confortáveis. São soluções de acesso a crédito habitacional, gestão de condomínio e habitação popular, reformas, água e saneamento, energia, empregabilidade na construção civil, regularização fundiária, entre outros.

O programa foi idealizado pela Gerdau, uma empresa siderúrgica brasileira, produtora de aço, com 30 mil colaboradores em mais de 200 localidades de 10 países. O aço produzido pela Gerdau é fornecido para diversos setores e indústrias, como construção, automotivo, energia, infraestrutura, naval e petrolífera. 77% do aço produzido vem de sucata ferrosa, o que torna a Gerdau a maior recicladora da América Latina em volume.



## DESCRIÇÃO

O Lab Habitação surgiu a partir de uma inquietação da área de responsabilidade social corporativa, em 2017, de conectar a área com o core business da empresa.

*“Foi a mudança mais acentuada na estratégia de responsabilidade social da empresa dos últimos 15 anos. Definimos o empreendedorismo como pauta central, por entender que o*

*empreendedorismo para nós é o grande catalisador da mudança que a gente precisa na sociedade.” Paulo Boneff, gerente da área de responsabilidade social corporativa da Gerdau.*

Nessa nova estratégia, a empresa decidiu focar em 3 pilares de atuação, tendo empreendedorismo como um grande norteador de todos eles. Os pilares são: i) Educação empreendedora, ii) Reciclagem e iii) Habitação para baixa renda.

*“Não havia nenhuma outra empresa atuando com a pauta de habitação na área de responsabilidade social corporativa. Só haviam ações do setor público ou ações de negócio. O programa do governo Minha Casa Minha Vida, por exemplo, para o setor privado é um negócio e não uma iniciativa social. Nós, por sermos o principal player na construção civil em produção de aço, vimos sentido em atuar nessa frente. Nos EUA, já é uma pauta discutida há muito tempo.” Paulo Boneff.*

A ideia do Lab Habitação surgiu em 2017, por meio de um relacionamento próximo com a Artemisia, com o objetivo de formar pipeline de empreendedores sociais no setor de habitação. A Artemisia é uma organização pioneira no fomento em negócios de impacto no Brasil e, por isso, houve imediata sinergia com a estratégia da Gerdau.

*“O Brasil é um país continental. Uma solução em São Paulo não vai atender o Brasil. O Terceiro Setor não vai aguentar o fardo de encarar o desafio sozinho. A gente precisa formar o pipeline de negócios. Eventualmente, em 2, 3 anos, esses empreendedores vão ganhar robustez e poderão acessar programas de scale ups.” Paulo Boneff.*

Artemisia e Gerdau decidiram incluir outros parceiros para fortalecer a iniciativa. O primeiro foi a Vedacit, e depois veio a Tigre e Eternit. Em 2019, entrou também o Instituto Votorantim, e saiu a Eternit por um contexto de negócio.

*“Juntos, além de serem os maiores players de insumos do setor de construção civil brasileiro, são empresas familiares, com valores fortes sobre a sua responsabilidade social.” Paulo Boneff.*

Além de cofinanciar a iniciativa, as parcerias tem dois principais objetivos:

Fornecer mentoria com executivos das empresas participantes e conectar os empreendedores ao core business das empresas;



**Lab Habitação**  
é um programa  
de aceleração  
de negócios de  
impacto com  
soluções que  
ajudem a tornar  
as moradias mais  
salubres, dignas e  
confortáveis.

Aproximar e gerar aprendizados dentro das empresas a partir da experiência com os empreendedores sobre aspectos particulares da população de baixa renda.

*“A Gerdau poderia financiar o Lab sozinha. A decisão de trazer parceiros cofinanciadores não foi por questões financeiras, mas sim por motivos estratégicos na construção de uma rede de organizações com conhecimento e capacidade de impulsionar os resultados de forma exponencial” Paulo Boneff.*

O Lab Habitação também abriu espaço para parceiros não financiadores, e, desde 2019, conta com a participação da Caixa Econômica Federal e do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU). Esses parceiros aportam conhecimento e conexões para o programa e também aprendem com os empreendedores e replicam as iniciativas do Lab.

*“O CAU tem 150 mil arquitetos. É um grande potencial pipeline de empreendedores de impacto.” Paulo Boneff.*

O motivo de se fazer um programa de aceleração tem bases estratégicas e sociais. Do ponto de vista estratégico, é preciso identificar e aumentar a massa crítica de negócios atuando em habitação para baixa renda. A empresa percebeu que as aceleradoras tradicionais não possuem pipeline de negócios de impacto focados nesse setor. Além disso, muitos empreendedores sociais ou não se identificam como empreendedores ou estão empreendendo part-time, junto com um trabalho fixo. Nesse sentido, o Lab atua não só para identificar e capacitar os empreendedores, como também para motivá-los a seguir com a jornada empreendedora.

Do ponto de vista social, Paulo argumenta que está evidente que a área pública e a área social não conseguirão solucionar sozinhos todos os problemas de habitação, dado a magnitude e complexidade desse setor no Brasil.

*“Sozinho ninguém vai resolver. A gente precisa de soluções inovadoras e escaláveis. E essas soluções não virão dos ambientes que estão postos agora.” Paulo Boneff.*

Para além da aceleração, o Lab também enxergou a necessidade e assumiu o papel de gerar conhecimento sobre o setor de habitação para baixa renda. Com isso, lançaram a Tese de Impacto Social em Habitação, um estudo inédito que reúne informações sobre os problemas enfrentados na habitação pelos brasileiros



**O motivo de se fazer um programa de aceleração tem bases estratégicas e sociais. Do ponto de vista estratégico, é preciso identificar e aumentar a massa crítica de negócios atuando em habitação para baixa renda.**



em situação de vulnerabilidade econômica e aponta as oportunidades para o desenvolvimento de negócios de impacto. Com o lançamento da Tese, que permitiu uma nova frente de atuação do Lab - geração de conhecimento, o Lab se torna uma Coalizão pela Habitação, composta pelos seguintes comitês:

**Comitê Executivo:** formado por 10 pessoas, que são executivos de cada uma dessas empresas e o time operacional da Artemisia. Esse comitê se reúne a cada dois meses e é responsável por definir e gerenciar o plano operacional e tático da coalizão. Uma curiosidade sobre ele é que todas as representantes são mulheres;

**Conselho de fundadores:** formado pelo líder de cada empresa e a diretoria da Artemisia. Esse comitê discute e toma decisões estratégicas da coalizão, como: entrada de novos parceiros, frentes de trabalho e decisões de médio e longo prazo.

Em função da COVID-19, a coalizão deu uma pausa no programa de aceleração para abrir uma nova frente de atuação: um fundo emergencial chamado Volta por Cima, para apoiar empreendedores já acelerados neste momento de crise.



## IMPLEMENTAÇÃO



### Financiamento personalizado

A iniciativa é 100% financiada com recurso filantrópico das empresas privadas que fazem parte da coalizão, oriundo das áreas de responsabilidade social corporativa. As empresas investem entre US\$ 600 e 800 mil por ano, podendo chegar a US\$ 1 a 1,3 milhões com a entrada de novas apoiadoras.

*“Dinheiro não costuma ser problema. Quando temos um projeto bom, recurso financeiro a gente consegue. Só temos que ter consciência de que o crescimento precisa ser sustentável, com tempo para absorver as dores e os aprendizados.” Paulo Boneff.*

A execução acontece em 4 etapas:

<p><b>1. Inscrição</b></p>	<p>Em cada edição, Artemisia e a Gerdau abrem uma chamada pública de inscrições para negócios em habitação. Os negócios precisam atuar em pelo menos um desses eixos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●... Qualificação de mão de obra na construção civil;</li> <li>●... Gestão de condomínios e habitação popular;</li> <li>●... Água e saneamento;</li> <li>●... Acesso a moradia de qualidade;</li> <li>●... Acesso a microcrédito habitacional;</li> <li>●... Reformas habitacionais;</li> <li>●... Energia;</li> <li>●... Inovação e eficiência na construção civil;</li> <li>●... Infraestrutura urbana e melhoria do espaço público;</li> <li>●... Regularização fundiária.</li> </ul>
<p><b>2. Seleção</b></p>	<p>15 empreendedores são selecionados por um comitê formado por representantes das empresas e pela Artemisia.</p>
<p><b>3. Aceleração</b></p>	<p>Após a seleção, os empreendedores passam por um processo de aceleração de 2 meses, que inclui mentoria da Artemisia e das empresas apoiadoras.</p>
<p><b>4. Avaliação final e capital semente</b></p>	<p>Ao final do processo de aceleração, os negócios são avaliados por uma banca formada por executivos (Diretoria e C-Level) das empresas apoiadoras. Os 3 negócios que tiveram melhor rendimento durante o programa ganham um capital semente a fundo perdido de R\$10 mil e recebem um acompanhamento e mentoria específica de 3 meses com a equipe da Artemisia e mentores das empresas.</p>



Ao final do processo de aceleração, os negócios são avaliados por uma banca formada por executivos das empresas apoiadoras.



## Apoio não financeiro

O apoio não financeiro aos negócios inclui:

- Capacitação e workshops com foco em desenvolvimento dos negócios, refinamento da solução e apoio na formatação do modelo de negócio;
- Conexão com especialistas em negócios de impacto social e habitação (com os mentores e líderes das empresas apoiadoras).
- Possibilidade de acesso a produtos com preço social.



## RESULTADOS

Foram realizados, até o momento, duas edições do Lab (em 2018 e 2019). Houve 375 negócios inscritos na edição de 2018 e 495 na edição de 2019. Em cada edição, foram acelerados 14 negócios de 9 Estados diferentes, sendo que os 3 que tiveram melhor desempenho foram bonificados com um capital semente de R\$10 mil cada, a fundo perdido.

São negócios como a Diosa, startup que capacita e disponibiliza mão de obra feminina para manutenção geral de residências e reformas através de uma plataforma. No Brasil, 90% dos profissionais da construção civil são homens — as mulheres ainda não são bem-vindas nesse setor tradicional. Por outro lado, são muitas as mulheres que se sentem desconfortáveis ao receber equipes formadas apenas por homens para reformar ou fazer reparos em suas casas. A Diosa conecta estas duas pontas e cobra uma comissão de 30% sobre cada atendimento. A maioria dos clientes (80%) são mulheres. Os serviços mais procurados são consertos hidráulicos, como vazamentos e rompimentos de tubulação.

93% dos negócios têm até 5 funcionários, 85% faturam até R\$ 20 mil por mês, 40% eram empreendidos por mulheres e 30% empreendidos por pessoas negras. Além disso, o programa contou com 51 mentores executivos das empresas.



**Diosa, startup** capacita e disponibiliza mão de obra feminina para manutenção geral de residências e reformas através de uma plataforma.



Surgiram também resultados indiretos, de negócio, a partir da sinergia de empreendedores com as empresas da coalizão. Por exemplo, todos os negócios acelerados passaram a ter acesso exclusivo a produtos da empresa por um preço social (abaixo do preço praticado no mercado). Pela complexidade das políticas comerciais das empresas, isso ainda não é um compromisso explícito do Lab, mas a tendência é que passe a ser uma decisão escalada para todo o mercado. Outro exemplo foi que membros das famílias donas das empresas entraram como investidores-anjo de empresas aceleradas.



## APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

Desta iniciativa, destaca-se quatro principais aprendizados:

### Formação e gestão da coalizão

Ao invés de optar por realizar uma iniciativa individual, a Gerdau optou pelo caminho mais complexo e desafiador que foi de formar uma coalizão de empresas. Contudo, além de serem empresas ligadas ao mesmo segmento de mercado – a construção civil –, todas as empresas perceberam ter culturas organizacionais e valores parecidos, e principalmente, convicção do seu papel na sociedade brasileira. Isso traz uma abertura e confiança para a coalizão que permite tomar as melhores decisões.

Além disso, o aprendizado coletivo gerado tanto para os empreendedores – por terem contato direto com os executivos das empresas –, quanto para as próprias empresas acelera a construção de um ecossistema favorável aos negócios de impacto e a interação destes com as grandes corporações.

*“A participação do Instituto Vedacit no Lab Habitação tem trazido inúmeros insights para o nosso negócio, desde elementos para a construção de nosso propósito, o de Transformar a vida de milhões de pessoas melhorando as condições de habitação, fazendo da sua casa a nossa causa, como também em criarmos estratégias para atingirmos a meta de contribuímos para a redução de 10% de casas inadequadas no Brasil até 2025 de acordo com o nosso compromisso em Sustentabilidade.” Luis Fernando Guggenberger, gerente de inovação e sustentabilidade da Vedacit.*

↳

**Todos os negócios**  
acelerados  
passaram a ter  
acesso exclusivo  
a produtos da  
empresa por  
um preço social  
(abaixo do preço  
praticado no  
mercado).

### Preço social como estratégia de pricing

O Lab fez as empresas repensarem suas políticas de precificação e passaram a fornecer seus produtos aos negócios a um preço social (abaixo do preço de mercado), entendendo que, sem essa nova política de preço, os negócios não conseguiriam atender seus clientes de baixa renda com produtos de qualidade.

### Importância do papel da aceleradora (Artemisia)

A aceleradora – nesse caso, a Artemisia –, desempenha um papel fundamental na articulação, gestão e operação da coalizão.

*“A Artemisia teve a capacidade e sensibilidade de saber gerir e articular o Lab dentro da complexidade de se ter vários parceiros, não só com as empresas, mas também com os empreendedores. A Artemisia é o nosso eixo central. O Lab existiria sem a Gerdau, mas não existiria sem a Artemisia” Paulo Boneff.*