

ABRIL, 2018

MORADIGNA: COMO ELEVAR A QUALIDADE DAS REFORMAS HABITACIONAIS DA POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA?¹

TAJLA MEDEIROS²

Tendo sofrido por 20 anos com o mofo, os “puxadinhos” e as eternas reformas na casa de sua mãe no Jardim Pantanal, Matheus Cardoso começou a querer melhorar a residência das pessoas quando ainda tinha sete anos, 13 anos antes de fundar o Moradigna.

1 Caso elaborado a partir de fontes publicadas e entrevistas com os sócios do Moradigna. Revisão ortográfica e gramatical pela Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME.

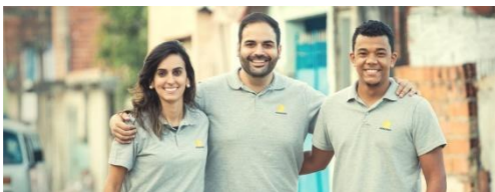
2 Gestora da base de estudos de caso do Sebrae Nacional, é formada em Comunicação Social – Jornalismo e mestranda em Design de Informação.

© 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES GERAIS

Fundado em 2015, o Moradigna era um negócio focado em reformas simples para melhorar a salubridade, a higiene e o conforto de residências das classes C, D e E na Zona Leste de São Paulo. Os serviços eram prestados em até cinco dias por meio da "reforma *express*", que compreendia a mão de obra, o material e o gerenciamento da obra. Pago em até 12 vezes no boleto ou no cartão, o serviço tinha garantia de um ano.

Comandado pelos sócios Matheus Cardoso, Rafael Veiga e Vivian Sória, o negócio tinha lucro líquido de até 10% e realizava cerca de 25 reformas ao mês. Com o valor médio de R\$ 5 mil por reforma, até 2017 a empresa já havia faturado o total de R\$ 1,5 milhão.



OS SÓCIOS VIVIAN SÓRIA, MATHEUS CARDOSO E RAFAEL VEIGA.

INTRODUÇÃO

Empatia: resolvendo um problema pessoal, familiar e da vizinhança

O engenheiro civil Matheus Cardoso tinha sete anos quando começou a levantar os tijolinhos do Moradigna. Ele dizia que podia não saber à época, mas a motivação para abrir o negócio começou naquele dia em que sua mãe pediu desculpas a ele e a seu irmão mais novo por mais um período de transtorno causado pelas recorrentes enchentes, que os faziam perder quase todos os móveis, quase todos os anos.

Em cada um dos 20 anos em que Matheus morou no Jardim Pantanal, que ficava às margens do Rio Tietê, os moradores do bairro já começavam a se organizar no final do ano para arrecadar alimentos e a se preparar para as enchentes do início do próximo. “Com apenas 11 anos de idade, eu já ajudava a liderar a arrecadação de alimentos”, contou.

Matheus acreditava que ter vivenciado o problema das enchentes e inundações, com todas as consequências para saúde, bem-estar e dignidade de sua família e amigos, foi essencial para que pudesse idealizar um negócio que levasse soluções para o problema das moradias insalubres das classes de baixa renda. “A empatia é chave para um negócio social. Se você não passou pelo problema, tem que, pelo menos, conhecê-lo a fundo”, acreditava. “No início da Moradigna, fui desacreditado por ser muito novo. As pessoas diziam que ninguém iria me dar confiança. Mas o profundo conhecimento de causa me fez seguir adiante”, complementou.

Buscando conhecimentos

Matheus fez ensino básico em “escola que tinha a fama de ser uma das piores da região da Zona Leste” e ensino médio em escola técnica do bairro da Penha. Tendo conseguido fazer curso pré-vestibular com bolsa-auxílio, tirou nota alta no Exame Nacional do Ensino Médio (**Enem**) e entrou para o curso de Engenharia Civil na Universidade Mackenzie, o qual cursou com auxílio do Programa Universidade para Todos (**Prouni**).

Embora tenha tido, inicialmente, a intenção de cursar Engenharia Civil para ficar muito rico e levar a família para um bairro nobre, uma matéria que fez na faculdade sobre negócios sociais o fez acreditar que a solução não era sair do problema, mas ficar e ajudar a resolver. O engajamento com a rede **Choice**, da Artemísia, também teria sido chave de virada para que Matheus amadurecesse sua proposta de negócio social.

Outros conhecimentos importantes para o Moradigna foram adquiridos com o

Programa Vivenda. Para auxiliar a elaboração de seu modelo de negócio, pediu um estágio para a empresa, que também trabalhava com reformas rápidas e de baixo custo para um público de baixa renda. A proposta das duas, aliás, era bastante semelhante. “No lugar de trabalhar com *kit* cozinha ou *kit* banheiro, como fazia o Vivenda, o Moradigna trabalhava com espécies de *kit* mofo ou *kit* insalubridade”, comparou Matheus.

O empreendedor também continuou investindo na educação formal. Quando começou a empresa, Matheus era técnico em edificações e estudante de graduação de Engenharia. Dois anos depois, fazia pós-graduação em negócios sociais e mestrado em políticas públicas para habitação, área em que tinha certeza que o Moradigna muito contribuiria, em um cenário em que o governo passaria a ser um dos principais parceiros da empresa. Mas o “governo parecia não saber disso até então”, brincava o empreendedor.

Propósito, persistência e primeiros passos

Ainda na faculdade, em 2014, Matheus chamou mais quatro pessoas para levar um projeto de “reforma sem dor de cabeça” para a **pré-incubadora de empresas do Mackenzie**. Ao fim do semestre, só havia sobrado ele no projeto.

Pouco tempo depois, determinado a colocar o negócio em prática, chamou seu padrinho, que era pedreiro e, com o cartão de crédito da irmã, comprou parcelado o material para sua primeira obra, que ocorreu no quintal de Dona Alice – que ficava na parte da frente da casa. “Ser na frente da casa fez com que várias pessoas vissem o que estava acontecendo, o que ajudou a divulgar o negócio”, contou.

Matheus fez suspense para revelar que a primeira cliente e a pessoa que inspirou o negócio, 13 anos antes, eram a mesma: sua mãe. Orgulhoso, ele contou como a reforma de um lugar que, antes, estava tão entulhado que gerava até acidentes, virou fonte de

renda extra para Dona Alice, que trabalhava como empregada doméstica. “O quintal virou garagem com duas vagas, que ela passou a alugar”, comentou.

À época, incerto sobre a viabilidade do negócio, Matheus ainda trabalhava em empresa de Engenharia. Chegou a gastar, durante um período, quatro horas e meia de deslocamento por dia para conciliar o trabalho na **Promon Engenharia** com a faculdade. Outro tanto de inteligência emocional foi investido para conciliar a realidade da favela em que morava com as dos bairros nobres Vila Olímpia e Higienópolis, para onde ia todos os dias. E embora pensasse que aqueles lugares nobres tivessem sido desenhados para outro tipo de sociedade, da qual ele não pertencia, chegou a ambicionar ser presidente da Promon.

Realizado com a escolha profissional, Matheus contava, vibrando, que o Moradigna era sua grande motivação. “Mudar a vida de pessoas que vivem o que vivi por 20 anos é o que me faz acordar todos os dias”, declarou.

Aceleradoras e investidores

No começo de 2015, o Moradigna foi pré-incubado na Faculdade Presbiteriana Mackenzie e pré-acelerado no Choice UP, da Artemísia.

Em abril desse mesmo ano, Matheus convidou a arquiteta Vivian Sória para co-fundar a empresa. Nesse período, foram acelerados pela **Yunus Negócios Sociais Brasil** e receberam mentoria do **Programa Impulso da Fundação Fenômenos**. Também participaram do Social Good Lab, iniciativa que apoia empreendedores a desenhar e validar ideias que geram impacto social.

Em outubro, a empresa já tinha até CNPJ e uma sala comercial emprestada no **Instituto Alana**. E, pouco tempo depois, Rafael integrou o time com sua experiência em finanças e estratégia.

Com quase nenhum capital inicial, o negócio começou fazendo sete reformas ao mês. Menos de dois anos depois, a empresa já

realizava 25 obras mensalmente e possuía uma fila de espera de cerca de 50 clientes.

Para parcelar o pagamento para o público, a empresa buscava soluções de crédito no mercado, e isso ainda era limitante para sua expansão. No final de 2016, o Moradigna atraiu investimentos com a participação no **Shark Tank Brasil**, da Sony – programa de entretenimento em que empreendedores apresentavam sua ideia a potenciais investidores –, mas a oferta de crédito ainda permanecia um ponto de atenção para a empresa.

CONTEXTO DO PROBLEMA

Enchentes no Jardim do Pantanal

As notícias de enchentes no Jardim Pantanal eram constantes. O bairro, que era composto por aglomerados de casas com baixa infraestrutura, ficava submerso por águas contaminadas a cada chuva mais forte que caía sobre São Paulo.

Situado na Zona Leste, estava construído sobre uma área de várzea do Rio Tietê, em Área de Proteção Ambiental (APA) de cerca de R\$ 1 milhão de metros quadrados.

Os moradores, cujas propriedades estavam irregulares, haviam sofrido com a pior enchente da região entre final de 2009 e início de 2010, quando tiveram que conviver com alagamentos dentro e fora de suas residências por três meses.

A capacidade dos moradores de se adaptar e resistir às inundações por tantos anos foi tema de dissertação¹ (2016) da bióloga Nayara dos Santos Egute. Ela concluiu que uma das motivações para a permanência no bairro era o sentimento de propriedade em relação às suas residências. O investimento que os moradores faziam em suas casas – construindo segundo andar, elevando o piso ou erguendo comportas para evitar a invasão da água – aumentariam a conexão do morador com a casa, a despeito das documentações irregulares ou dos “contratos de gaveta”.

Jardim Pantanal é área inundada de São Paulo que ninguém quer abandonar

(Globo, 2009)

Moradores do Jardim Pantanal (SP) revivem drama das enchentes

(Globo, 2011)

SP: Chuva deixa 300 residências alagadas no Jardim Pantanal

(Band, 2013)

Jardim Pantanal, na zona leste de SP, tem ruas alagadas há duas semanas

(Folha, 2017)

Piora no acesso à moradia digna

A situação dos moradores do Jardim Pantanal não era muito diferente da de outros milhões de brasileiros. De acordo com o Censo do IBGE de 2010, o número de pessoas vivendo em favelas havia passado de 10,6 milhões (2000) para 11,2 milhões (2010). Belém era a capital com a maior proporção de pessoas residindo nessas ocupações (54,5%). Já Brasília havia sido a capital com o

crescimento mais discrepante: aumento de 50,7% de pessoas morando em favela, contra a média de 6% do restante do país.

Para a ONU, o agravamento da precariedade das moradias era um problema mundial. Cerca de 100 milhões de habitantes (ou 10% da população) viveriam em assentamentos precários, podendo chegar a três bilhões até 2050. Para a Organização, a regressão na qualidade e na acessibilidade das moradias não afetava apenas os países em desenvolvimento, mas países como Inglaterra e Estados Unidos. Além disso, a ONU também havia denunciado que, enquanto mais de um bilhão de pessoas careciam de moradias adequadas, o número de moradias desocupadas estava aumentando, lembrando que a questão afetava essencialmente os mais pobres e vulneráveis².

A questão estava retratada no ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, em que uma das metas era, até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível.

SOLUÇÃO

Diferenciais competitivos

O Moradigna acreditava que possuía vantagens para os clientes em relação à forma tradicional que eles costumavam fazer as reformas, que, na maioria das vezes, acontecia sem planejamento, sem prazo para acabar e sem previsão de gastos. Mesmo que a contratação do serviço diretamente com um pedreiro pudesse parecer, à primeira vista, mais barata, os sócios estimavam que, com o Moradigna, o cliente poderia fazer uma economia total de até 40% com as finanças e 100% com as dores de cabeça.



PARA OS SÓCIOS, AS REFORMAS DO MORADIGNA ERAM FEITAS COM MAIS PLANEJAMENTO E GERAVAM MENOS RETRABALHO.

A parceria com empresas do ramo de construção, como a **Votorantim Cimentos**, a **Schneider Electric** e a **Coral Tintas**, seria outra vantagem. Por ser um negócio social e comprar em grande escala, o Moradigna conseguia bons preço com as marcas líderes no ramo. Com as parcerias, ganhava o cliente, que tinha material de maior qualidade e durabilidade; ganhavam as empresas fornecedoras, que começavam a conquistar os públicos das classes C e D; e ganhava o Moradigna, que, além de tudo, tinha os funcionários capacitados por essas empresas.

Com três sócios e cerca de nove funcionários, o Moradigna utilizava, em todo serviço, mão de obra local. “Essa renda gerada é muito importante para as comunidades. Gera uma estrutura para o empoderamento”, contaram os sócios. Além disso, era mais vantajoso para a empresa, que economizava com o transporte dos trabalhadores e, ainda, ganhava a simpatia do cliente. “As pessoas gostam de contratar pessoas com quem têm afinidade”, contou Matheus.



O MORADIGNA CONSEGUIA BONS PREÇO COM AS MARCAS LÍDERES NO RAMO.

Expandindo o público

Atuando no Jardim Pantanal e no Parque Paulistano, na Zona Leste de São Paulo, o Moradigna tinha a pretensão de ampliar seus serviços para outras regiões, mas o baixo capital de giro ainda era um empecilho. Até o final de 2017, com a restrição da oferta de crédito, a captação de clientes era reativa: o cliente mandava sua história, que era analisada pela equipe.

Para alcançar também a classe E, o Moradigna fazia parceria com instituições que financiavam cerca de dez reformas por mês para esse público.

RESULTADOS DE NEGÓCIO

Lucro reinvestido

Aderindo ao **conceito de negócio social da Yunus**, o Moradigna reinvestia todo o lucro no negócio para ampliar o impacto social,

mantendo um salário equivalente ao de mercado para os sócios e funcionários.

Até 2017, a empresa chegava a faturar cerca de R\$ 1,5 milhão ao ano e tinha a meta de aumentar esse número para R\$ 5 milhões em três anos.

O ponto crítico para expansão do negócio era capital de giro. Para manter a facilidade de pagamento para o cliente e continuar crescendo, o Moradigna buscava parceiros para soluções de crédito.

RESULTADOS SOCIAIS

Ampliando a medição do impacto

Os serviços do Moradigna eram tão simples quanto retirar o mofo, colocar uma janela, instalar uma porta, fazer pintura e colocar revestimento no banheiro. Mas Matheus sabia o que isso impactava na motivação de uma criança para ir à escola ou na disposição para o trabalho de uma diarista. E era isso que

ouvia de seus clientes. “Ouvíamos que as crianças voltaram a estudar porque tinha banho quente. Ou que os pais tinham mais motivação para trabalhar, agora que tinham onde se arrumar”, contou. “Ao reformar a sala de uma cliente, víamos a felicidade de quem agora teria onde tirar as fotos do casamento da filha”, complementou.

O Moradigna já havia beneficiado 1250 pessoas e os sócios queriam multiplicar esse número por dez em três anos, mas ainda buscavam formas para amadurecer a medição do impacto social. “A questão da moradia é negligenciada. Quando um bebê fica doente por dormir ao lado de uma parede mofada, isso cai na conta dos índices de saúde”, contou Matheus.

**Vencedora Incluir 2017 na categoria
"Juventude de Impacto"**



MORADIGNA

<http://moradigna.com.br/>

NOTAS DE FIM

¹ EGUTE, Nayara dos Santos. **Quando a água sobe**: análise da capacidade adaptativa de moradores do Jardim Pantanal expostos às enchentes. Tese (Doutorado) – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

² ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Em dia mundial, ONU-Habitat defende políticas habitacionais e moradias acessíveis. **ONU**, 2 out. 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/em-dia-mundial-onu-habitat-defende-politicas-habitacionais-e-moradias-acessiveis/>>. Acesso em: 20 de março de 2018.