

CATEGORIA B - EDITAL DE SELEÇÃO Nº 37/2021

PROGRAMA FAVELA INTELIGENTE EM APOIO ÀS BASES PARA O PARQUE
DE INOVAÇÃO SOCIAL E SUSTENTÁVEL NA ROCINHA

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

Roberto dos Santos Bartholo Junior
<http://lattes.cnpq.br/8226406163217491>

OUTUBRO 2025

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta o relatório de acompanhamento das intervenções empreendedoras na favela da Rocinha, no Rio de Janeiro, apoiadas pela primeira edição do edital Favela Inteligente – Apoio às Bases para o Parque de Inovação Social e Sustentável, da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ).

O presente relatório está organizado em cinco seções:

1. *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM) – Desenvolvimento e Aplicação
2. Descrição do Conjunto dos Empreendedores Acompanhados
3. Resultados do Processo de Acompanhamento
 - 3.1. Tipologia dos Empreendimentos e Perfis de Empreendedores
 - 3.2. Processo de Análise para Identificação de Indicadores
 - 3.3. Lógicas de Ação Empreendedora
 - 3.4. Configurações das Redes Relacionais
 - 3.5. Indicadores Situados
4. Referências Bibliográficas
5. Anexos

1. **TERRITORIAL EFFECTUATION MONITORING (TEM) – DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO**

A premissa metodológica do processo de acompanhamento e da TEM é a busca por uma abordagem dialogal e situada. Isto implica o reconhecimento da intervenção no sítio não como o empenho pela conformidade prescritiva a qualquer regra prévia ou coerção adaptativa para produção de um padrão de sucesso a ser generalizado. Isso não significa negar a importância de regras gerais e sim a delimitação de seu campo de vigência no estudo em curso. Em outras palavras, reconhecer que padrões de institucionalidade não necessariamente são perenes ou universais. Tal premissa contribui para a investigação da intervenção empreendedora como um instrumento do empreendedor ao invés de colocar o empreendedor subserviente à sobrevivência do negócio, conforme Sarasvathy (2001; 2004a; 2004b).

O desenvolvimento da metodologia TEM apoiou-se na abordagem de Herbert Simon desenvolvida em seu livro clássico *The Sciences of the Artificial* (Simon, 2019), definindo *Design Science* (DS) como uma metodologia genérica de investigação que opera na interface entre o design e a resolução de um problema, onde se dá a criação e implementação de artefatos ou soluções instrumentais que apresentem resultados práticos dentro de um contexto. No *The Sciences of the Artificial* são apresentados diversos exemplos nas áreas de engenharia, gestão e negócios, arquitetura e medicina. A perspectiva Simoniana oferece uma fecunda integração de metodologias de *Design Science* (DS) ao campo do empreendedorismo (Romme & Reymen (2018); vom Brocke *et al.* (2020); Zhang & Van Burg (2020); Dimov *et al.* (2022) e Sarasvathy (2003), onde duas ferramentas contemporâneas foram assim geradas: *Effectuation* (Sarasvathy, 2022) e *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder *et al.*, 2010).

O desenvolvimento e a aplicação *in situ* da TEM, que se apoiou em um mix de procedimentos situacionais em alinhamento às demandas do campo do empreendedorismo (Romme & Holmström, 2023). O mix de procedimentos se apoia em métodos de pesquisa de aplicação consolidada no campo do empreendedorismo: *Effectuation* e *Business Model Canvas* (BMC). Ambos em sua origem foram construídos a partir de evidências empíricas junto a empreendedores, utilizando métodos de *Design Science*.

A lógica empreendedora *Effectuation* resultou de um estudo empírico de mapeamento de heurísticas de decisões do processo de criação e desenvolvimento de negócios, de um conjunto de

empreendedores com *expertise*, que se desdobra em cinco princípios:

- i) Pássaro na mão (*Bird-in-Hand*) – o empreendedor começa com o que está ao alcance da mão: quem ele é, o que sabe e quem conhece;
- ii) Perda suportável (*Affordable-Loss*) – em vez de iniciar com projeções financeiras do novo projeto, o empreendedor investe apenas o que está disposto a perder, seja em dinheiro, tempo ou trabalho;
- iii) Colcha de retalhos (*Crazy-Quilt*) – o empreendedor coopera com parceiros que optam por se envolver ao longo do processo, em vez de depender de parcerias previamente planejadas;
- iv) Limonada (*Lemonade*) – capacidade do empreendedor de transformar contingências e imprevistos em oportunidades; e
- v) Piloto no avião (*Pilot-in-the-Plane*) – ações não preditivas, nas quais o futuro é entendido como incerto e o empreendedor atua sobre aquilo que está sob seu controle, gerando aprendizado e possibilidades de cocriar com parceiros novas realidades e futuros.

A *expertise* empreendedora refere-se à capacidade desenvolvida pelo empreendedor de agir e decidir sob incerteza a partir da experiência acumulada, da prática deliberada e da aprendizagem situada, mobilizando recursos, redes e julgamentos em interação com o contexto. Essa *expertise* fundamenta modos de ação da lógica *effectuation* como a cocriação com stakeholders e o uso estratégico dos meios disponíveis (Dew *et al.*, 2009; Grégoire & Cherchem, 2020).

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta associada a uma lógica causal de organização do negócio, pois estrutura o empreendimento a partir da decomposição analítica de seus principais elementos, permitindo compreender, organizar e comunicar de forma sistemática como o negócio funciona. Conforme proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), O modelo é composto por nove blocos (*building blocks*) interdependentes, que descrevem tanto a lógica de criação e entrega de valor quanto a de captura de valor pelo empreendimento. Estes são:

- i) Proposta de valor - explicita o conjunto de benefícios, soluções e diferenciais oferecidos pelo negócio.
- ii) Segmentos de clientes - definem os públicos para os quais a proposta de valor é direcionada.
- iii) Canais - indicam os meios pelos quais a proposta de valor é comunicada e entregue aos clientes.
- iv) Relacionamento com clientes - descrevem a forma de interação estabelecida com os diferentes segmentos de clientes.
- v) Fontes de receita - representam os mecanismos por meio dos quais o negócio captura valor

econômico.

vi) Atividades-chave - correspondem às principais ações necessárias para a entrega da proposta de valor.

vii) Recursos-chave - referem-se aos ativos essenciais para o funcionamento do negócio.

viii) Parcerias-chave - dizem respeito aos atores externos que contribuem para a viabilização do modelo.

ix) Estrutura de custos - organiza os principais gastos associados à operação do negócio.

A TEM, portanto, é um construto híbrido que não pretende afirmar nem *Effectuation* nem BMC como a única abordagem verdadeira. Ela se reconhece como situacional e compreende ambas as ferramentas como respostas dos empreendedores em seus processos decisórios e design de modelos de negócios. Os procedimentos da TEM desdobram-se em fases e etapas que compreendem validação de instrumentos de coleta de dados, coleta de dados no campo, acompanhamento longitudinal das iniciativas empreendedoras, sistematização e codificação dos dados e análise.

Em conformidade com tais procedimentos, a DS aplicada ao desenvolvimento e implementação do protótipo da TEM no campo está apresentada, a seguir, no Quadro 1 em alinhamento ao proposto por (Dimov (2022); Sarasvathy (2003); Osterwalder *et al.* (2010); Thiollent (2022); e Romme & Holmström (2023)). A método de desenvolvimento e aplicação possui cinco principais fases: Fase I – Exploratória; Fase II – Definição do Problema; Fase III – Design; Fase IV – Aplicação; e Fase V – Desenvolvimento digital, análise e relatórios. A Fase III se desenvolve em três etapas distintas no campo. O período de acompanhamento e coleta de dados no campo foi realizado no período de abril de 2022 a maio de 2023 (Etapas 0 e 1) e no período de junho de 2023 a dezembro de 2024 (Etapa 2).

A partir do desenvolvimento e da aplicação da Metodologia TEM na Rocinha, foi elaborada a versão digital das Etapas 1 e 2 de coleta de dados da TEM, bem como o relatório descritivo de cada empreendimento, composto por: (i) uma linha do tempo dos marcos fundamentais da trajetória empreendedora; (ii) a estruturação do modelo de negócios; e (iii) a linha do tempo das parcerias estabelecidas ao longo da trajetória. A versão digital pode ser acessada por meio do link apresentado no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 - Principais fases de *Design Science* da *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM)

Fases	Objetivo	Ação	Realizado
I. Exploratória	Verificar quais processos de	a) Coleta de dados primários através de	O acompanhamento de empreendedores de pequena escala

	acompanhamento de empreendimentos.	entrevistas com quatro pesquisadores, especialistas e gestores de política pública sobre processos e ferramentas de acompanhamento de <i>startups</i> investidas e negócios de impacto socioambiental. b) Coleta de dados secundários em relatórios sobre ferramentas e abordagens utilizadas para o acompanhamento de projetos de negócios de impacto socioambiental.	é um desafio, uma vez que as ferramentas são para grandes organizações (veja relatórios Movimento Rio de Impacto (2021) e Insper Metrics (2022)). Por se tratar de intervenções empreendedoras apoiadas de forma inédita em território de alta incerteza e provisoriedade institucional, justificou-se o desenvolvimento e aplicação situados (Geissdoerfer (2018) e Baldassarre (2020)).
II. Definição do problema	Realizar um acompanhamento de intervenções empreendedoras que permitisse enxergar o empreendedor e seu processo de decisão separado do modelo de negócios do empreendimento.	Definição da coleta de dados ser realizada em duas etapas distintas: a) Foco no empreendedor e seu processo decisório, entrelaçando sua trajetória de vida e decisão de criação do negócio. b) Foco no modelo de negócios do empreendimento.	Após as Fases I e II, determinou-se a utilização híbrida (empreendedor e empresa) apoiada em protocolos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados apresentados em anexo a este relatório.
III. Design	Modelar protótipo da TEM para implementação em campo.	Definição de três etapas principais para as coletas para posterior análise dos dados coletados em campo.	Etapla 0 é a realização de uma conversa inicial com o empreendedor e registro em formato de diário de pesquisa. Etapla 1 consiste na aplicação do roteiro de entrevista em profundidade com o empreendedor principal sobre o seu processo de decisão. O roteiro apoia-se no método <i>Effectuation</i> . Etapla 2 consiste na disponibilização de um roteiro para o empreendedor apresentar o modelo de negócios no qual o empreendimento está estruturado. O roteiro apoia-se no método <i>Business Model Canvas</i> .
IV. Aplicação	Aplicar protótipo em campo.	Aplicação da Etapa 0. Validação roteiro Etapa 1. Aplicação da Etapa 1.	Etapas 0 e 1 aplicadas. Etapa 2 aplicada.

		Validação e aplicação da Etapa 2.	
V. Versão digital, análise e relatórios	Desenvolver versão digital da coleta de dados da TEM e elaborar análises e relatórios.	Desenvolver versão digital da coleta de dados digital. Transcrição dos dados coletados nas Etapas 1 e 2 com auxílio do software <i>Transcription</i> da NVivo. Elaboração de análises com auxílio do software de análise qualitativa NVivo. Elaboração de relatórios.	TEM digital Link: https://tem-app-9a537bddcc3e.herokuapp.com/ Login: faperj@faperj.br Senha: FAPERJ@NN87 Análises realizadas. Relatórios TEM.

O fluxo de aplicação da TEM organiza-se como um processo sequencial que permite observar, analisar e interpretar como empreendedores tomam decisões e como essas decisões impactam a modelagem de seus negócios ao longo do tempo. O processo inicia-se com uma etapa de aproximação com o empreendedor e/ou time empreendedor à frente da iniciativa empreendedora para uma conversa, sem um roteiro determinado, sobre o empreendimento. Essa etapa é fundamental para começar a se estabelecer uma relação com os empreendedores e fornece a base necessária para compreender inicialmente as práticas cotidianas e o modo de agir dos empreendedores em seus contextos situados.

Com esses insumos, avança-se para a **Etapa I – Como o empreendedor decide**, dedicada à entrevista em profundidade com o empreendedor e ou time empreendedor, seguindo o roteiro da TEM, que se apoia no *effectuation*, e seus protocolos. Nesta etapa, o objetivo é a análise das lógicas de ação. São examinados o uso e a recombinação de recursos disponíveis, a construção de parcerias, as respostas às contingências, as experimentações realizadas e demais mecanismos que estruturam a ação empreendedora no território. Os resultados dessa análise permitem identificar os indicadores de processo decisório, que sintetizam padrões e características observadas na forma como as decisões são tomadas.

Na sequência, o processo evolui para a **Etapa II – O que as decisões produzem**, voltada para compreender os efeitos das decisões sobre a modelagem do empreendimento. Observam-se as transformações na proposta de valor, na operação, na relação com clientes, nas parcerias, nos fluxos de receita. A partir dessa etapa, são apontados potenciais indicadores situados da modelagem do negócio,

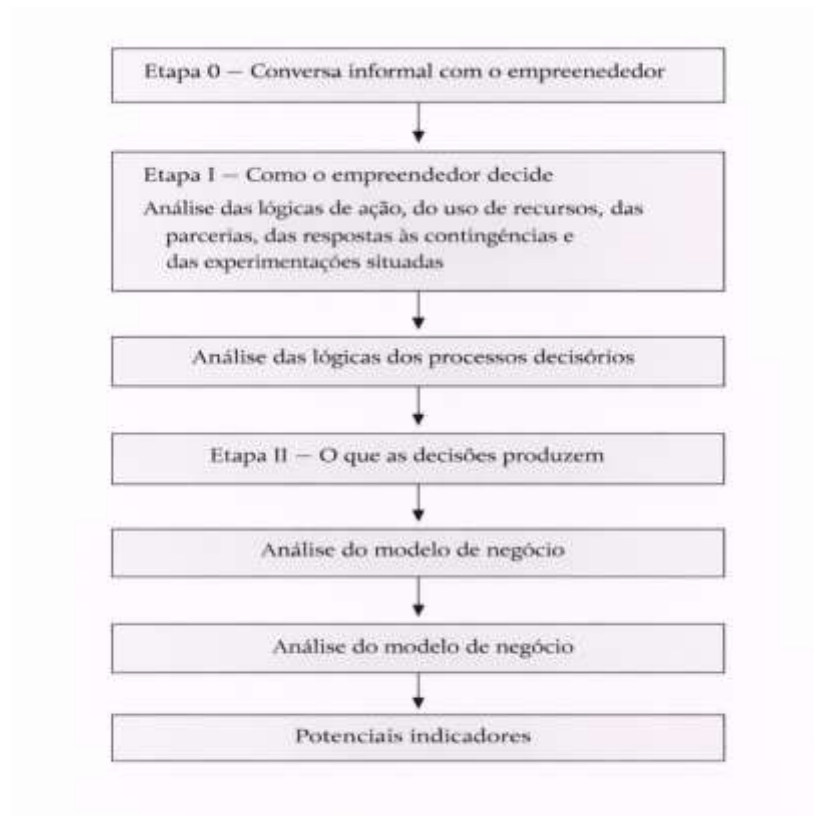
que evidenciam como o processo decisório influencia a estruturação e o desenvolvimento dos empreendimentos.

Os instrumentos de coleta de dados (Módulos I e II) utilizados nas Etapas I e II da *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM) e seus protocolos de aplicação estão disponibilizados no Anexo I no final deste documento.

Por fim, todas essas evidências são integradas na elaboração de um mapeamento da trajetória empreendedora, uma interpretação longitudinal que reúne eventos, escolhas, mudanças e aprendizados ao longo do percurso empreendedor, permitindo visualizar as iniciativas no tempo e no território.

O fluxograma, Figura 1, apresentado, a seguir, organiza, de maneira sintética, as principais etapas do processo de acompanhamento TEM.

Figura 1 - Fluxograma do Processo de Acompanhamento da Metodologia TEM



2. DESCRIÇÃO DO CONJUNTO DOS EMPREENDEDORES ACOMPANHADOS

Os empreendedores contemplados abrangem uma gama muito variada de 24 iniciativas de impacto: a criação de acervos de memória e história do território, a produção sustentável de alimentos, a coleta, reciclagem e beneficiamento de lixo, a logística, a mobilidade, a energia limpa e a capacitação de jovens. Em conjunto com o professor Marcelo Burgos, coordenador da equipe de acompanhamento da PUC-Rio, dividiu-se o conjunto de 24 projetos apoiados em dois grandes grupos: i) intervenção de extensão (capacitação, diagnóstico, organização de acervos de memória); e ii) intervenção empreendedora (com empreendedores enraizados na Rocinha e empreendedores de fora da Rocinha). A seguir, no Quadro 2, são apresentadas as 12 iniciativas do grupo de intervenção empreendedora que compõem a amostra acompanhada com a aplicação da TEM.

Quadro 2 – Amostra de 12 iniciativas empreendedoras acompanhadas com a aplicação da TEM

Empreendimentos	Descrição
Carteiro Amigo Logística em favelas @carteiroamigo.express	O Carteiro Amigo é uma empresa de logística com mais de 22 anos de atuação em comunidades no Rio de Janeiro. O time empreendedor é formado por três pessoas da mesma família, nascidas e criadas na Rocinha. A fase atual da empresa é de expansão para outras favelas cariocas e redefinição de seu modelo de negócios de logística de favela.
Rocinha Solar Capacitação e construção de usina de energia solar @rocinha.solar	A Rocinha Solar é uma <i>startup</i> que nasce em parceria com empresas do setor de energia solar. O principal empreendedor tem 24 anos e é nascido e criado na Rocinha. O foco é capacitar mão de obra local em instalação e montagens de placas solares para geração de emprego e renda, além de construir duas usinas solares na Rocinha.
Óleo no Ponto Reciclagem e beneficiamento de óleo de cozinha @oleo.nopontto	O projeto Óleo no Ponto é iniciativa na área ambiental de reciclagem e beneficiamento de óleo de cozinha. Seu empreendedor principal é nascido e criado na Rocinha e uma liderança na favela e idealizador da ONG Família na Mesa, uma associação que cadastra e acompanha famílias da comunidade para ajuda imediata com cesta básica, acompanhamento psicológico, indicação de atividades esportivas e de educação ambiental.
Horta na Favela Produção sustentável de alimentos em hortas em lajes @hortanafavela	O Horta na Favela é um projeto criado por um morador, nascido e criado na Rocinha, que realiza ações de criação de hortas em lajes, compostagem, reutilização de materiais na produção de espécies vegetais, o cultivo orgânico e agroecológico junto a famílias, inicialmente, e a crianças de uma escola municipal da Rocinha. Deste projeto nasce um encontro entre o empreendedor e um engenheiro químico e professor no Departamento de Tecnologia de Alimentos do Instituto de Tecnologia da UFRRJ, nascido e criado na Rocinha, para a realização do projeto Horta na Floresta. O projeto tem como foco a instalação de um sistema agroflorestal de produção integrada de alimentos articulado com a agricultura urbana em lajes da favela, permitindo a recomposição de espécies nativas da Mata Atlântica e a produção de alimentos, visando a soberania alimentar e geração de renda de seus moradores.

Favela Inc Incubadora de negócios de inovação local @favelainc	A Favela Inc é uma aceleradora de negócios na favela do Vidigal. Seu empreendedor é americano que vive e empreende na favela há 7 anos. Seu projeto na Rocinha chama-se Vision e é um software de gestão para organizações sociais.
Nós do Crochê Integração e capacitação de artesãs moradoras da Rocinha @nosdocroche	As empreendedoras são uma fotógrafa/artista plástica e uma advogada, ambas moradoras de um condomínio vizinho à favela, criaram a Nós do Crochê como uma iniciativa de ajudar as mulheres da Rocinha a obterem uma renda extra através da capacitação e produção de peças de crochê. No meio da pandemia resolveu abrir a loja em São Conrado para vender os produtos fabricados pelas mulheres da Rocinha e para ter um espaço estruturado de capacitação. O Nós do Crochê rapidamente se mostrou um projeto viável economicamente e vem crescendo através de parcerias nacionais e internacionais, vendas nas lojas física e no Instagram.
Flori Tech Máquina de coleta de resíduos gamificada @flori.tech	A Flori Tech é uma <i>startup</i> que nasceu do encontro de uma designer industrial e graduando em computação na UFRJ, ambos com menos de 30 anos. A Flori Tech desenvolve máquinas de coleta gamificada com base na internet das coisas (IoT) para impactar empresas e pessoas, visando aumentar as taxas de reciclagem com beneficiamento, gerando engajamento do público com melhor custo-benefício. A empresa já tem grandes clientes e máquinas instaladas no Rio de Janeiro e São Paulo. A meta na Rocinha é instalar 20 máquinas de coleta de resíduos sólidos.
MentorApp Inteligência humana e artificial para empoderamento de pessoas @mentorappbr	A empreendedora é pesquisadora do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC) localizado na cidade de Petrópolis (RJ) e empreendedora há 20 anos. A MentorApp é sua nova <i>startup</i> e plataforma de recomendação, baseada em inteligência artificial, de conteúdos comportamentais e empreendedorismo. A Rocinha é o primeiro mercado onde o MentorApp será testado junto a mulheres da Rocinha empreendedoras ou que gostariam de ser. O foco é para recomendar conteúdos comportamentais, empreendedorismo e cultura da favela da Rocinha para as mulheres com foco em empreender ou empregabilidade. Como Marcilene não é da Rocinha, ela contratou uma liderança feminina na Rocinha como embaixadora do MentorApp.
FazGame Conexão entre educação e tecnologia @fazgame.educacao	A empreendedora renunciou a seu emprego formal no auge da carreira na área de tecnologia da informação para empreender a FazGame, <i>startup</i> de impacto social que se empenha em criar conexões entre educação e tecnologia. Com mais de 7 anos de existência, já atuou junto a mais de 200 escolas, 25.000 estudantes e possui mais de 1.500 games publicados. A FazGame conta com premiações e reconhecimentos, tais como o Prêmio <i>Demand Solutions</i> do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Na Rocinha, a FazGame atua com educação empreendedora para alunos do ensino médio do Centro Integrado de Educação Pública (CIEP) Ayrton Senna Da Silva apoiada em uma plataforma na internet.
Torre Verde Artefato socioambiental energeticamente sustentável @projeto_torre_verde	A Torre Verde é um projeto de economia circular e inovação tecnológica que inclui geração de energia verde através de placas solares, sistema de captação de água de chuva para irrigação de hortas suspensas e a transformação de resíduo orgânico em adubo através de uma aceleradora de compostagem. A empreendedora principal foi executiva internacional na área de finanças e é uma das criadoras do projeto e possui extensa trajetória com projetos sociais no Pavão Pavãozinho em parceria com a ONG Entrelaces. O projeto piloto Torre Verde - Rocinha está localizado no pátio das escolas dos Centros Integrados de Educação Pública Doutor Bento Rubião e Escola Municipal Luiz Paulo Horta e atende em torno de 750 crianças.
Mawon Associação brasileira de apoio à integração de	A Mawon que é uma ONG que ajuda refugiados imigrantes a conseguirem seus documentos, entrarem em contato com a cultura local e os capacitam na criação seus próprios negócios. A ONG tem uma metodologia própria de capacitação e já

migrantes @mawondumonde	trabalhou com muitas favelas no Rio de Janeiro. Seus empreendedores são uma francesa e um haitiano que a iniciaram o empreendimento em 2017, sete anos após sua chegada ao Rio de Janeiro. Na Rocinha, a Mawon oferece suporte para a geração de renda, proporcionando capacitação em empreendedorismo e empregabilidade para migrantes de outros estados brasileiros e de fora do Brasil.
Beco Incubadora @becoincubadora @ciedsbrasil	Projeto de criação e implantação da incubadora de negócios periféricos de impacto na Rocinha com propósito de promover o empreendedorismo de impacto na comunidade, a partir do potencial criativo do território. A gestão é realizada pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS), ONG que possui sólida expertise no processo de capacitação e desenvolvimento do empreendedorismo junto a jovens de territórios vulneráveis com foco em soluções sociais para geração de renda. Este projeto é uma exceção na amostra. O foco é a criação de uma incubadora de negócios de impacto socioambiental que sirva de suporte ao ecossistema de empreendedorismo e inovação na Rocinha. Em 2023, foi reconhecido como a melhor ONG do Brasil e a 48ª do mundo pelo <i>thedotgood</i> , prestigiada organização de mídia independente sediada em Genebra, na Suíça.

A FAPERJ, através do edital Favela Inteligente, selecionou e aportou recursos financeiros a um conjunto de iniciativas empreendedoras na Rocinha em setores e em estágios de maturidade diversos, atua como vetor de indução de atividades nesse território, reconfigurando o design de redes envolvidas nessas ações empreendedoras. A seguir, são apresentados os resultados do processo de acompanhamento.

3. RESULTADOS DO PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO

O processo de acompanhamento e as duas etapas principais de aplicação da metodologia TEM resultaram na produção de relatórios descritivos que detalham os marcos históricos, as parcerias estabelecidas ao longo da trajetória dos 12 empreendimentos acompanhados e seus modelos de negócios. A aplicação da TEM permitiu, com base nos dados coletados e em sua análise integrada, uma série de resultados, os quais são apresentados a seguir.

- i) Tipologia dos empreendimentos e perfis de empreendedores;
- ii) Processo de análise para identificação de indicadores;
- iii) Lógicas de ação empreendedora;
- iv) Configurações das redes relacionais
- v) Matriz de indicadores situados: a) Indicador de *expertise* empreendedora; e b) Indicador de gestão da capacidade de inovação.

3.1. TIPOLOGIA DOS EMPREENDIMENTOS E PERFIS DE EMPREENDEDORES

As 12 iniciativas empreendedoras se desdobram em um leque amplo e diversificado de tecnologias. O conjunto foi classificado sob cinco aspectos, conforme abaixo.

- i) perfil dos empreendedores em dois tipos (enraizados, no caso de empreendedores nascidos e/ou criados na Rocinha, e não enraizados no sítio);
- ii) estágio de maturidade do empreendimento em três tipos (projeto, *startup* e expansão);
- iii) número e o perfil relacional dos cofundadores do empreendimento;
- iv) gênero, o nível de instrução formal do empreendedor principal e seus anos de experiência como empreendedor; e
- v) experiência do empreendedor principal em território de favela.

Estas classificações estão apresentadas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Tipologia de 12 empreendedores acompanhados

Empreendimento	Estágio	Número e perfil relacional dos cofundadores	Gênero, nível de instrução do empreendedor principal e experiência como empreendedor	Tempo de experiência do empreendedor principal em favela
Enraizados				
Carteiro Amigo	Expansão	3 Família	Feminino Nível médio 22 anos	22 anos
Rocinha Solar	<i>Start-up</i>	2 Antigo empregador e fornecedor de placa solar	Masculino Nível superior 3 anos	3 anos
Óleo no Ponto	Projeto	2 Família	Masculino Nível médio 3 anos	3 anos
Horta na Favela	Projeto	0 Parceria com professor da UFRRJ, nascido e criado na Rocinha	Masculino Nível básico 1 ano	1 ano
Não enraizados				
Favela Inc	<i>Start-up</i>	0 Tem colaboradora parceira chave	Masculino Nível superior 7 anos	7 anos Vidigal e Morro dos Prazeres
Nós do Crochê	<i>Start-up</i>	2 Parceira colaboradora na fase de projeto	Feminino Nível superior 3 anos	3 anos Rocinha

Flori Tech	<i>Start-up</i>	2 Colega de universidade	Feminino Mestrado 4 anos	0
MentorApp	<i>Start-up</i>	0 Tem colaboradora parceira chave que é líder comunitária na Rocinha	Feminino Doutorado 20 anos	0
FazGame	<i>Start-up</i>	2 Antiga colaboradora	Feminino Doutorado 10 anos	0
Torre Verde	Projeto	0 Parceria com antigo parceiro em projetos em favela	Feminino Nível superior Primeira experiência	15 anos Pavão Pavãozinho e Cantagalo
Mawon	<i>Start-up</i>	2 Família.	Feminino Doutorado 5 anos	0 Tem experiência em bairros vulneráveis
Beco Incubadora – CIEDS*	Projeto	Não se aplica	Não se aplica	20 anos ONG com duas décadas de atuação em territórios vulneráveis.

* Este projeto é uma exceção na amostra, pois é uma iniciativa liderada e gerida por uma organização social, o CIEDS.

O quadro apresenta uma tipologia dos empreendedores acompanhados na Rocinha, divididos em dois grupos principais: enraizados e não enraizados. Essa classificação evidencia diferentes modos de inserção no território, bem como oferece suporte a uma caracterização das lógicas de ação empreendedora observadas, da configuração de parcerias, *expertise* e inovação.

O grupo dos enraizados é formado por Carteiro Amigo Express, Rocinha Solar, Óleo no Ponto e Horta na Favela e reúne empreendedores nascidos e criados na Rocinha ou com trajetória de atuação comunitária. Todos exercem algum tipo de liderança local e mantêm fortes vínculos relacionais, sejam familiares, afetivos e sociais com o território. Vínculos estes calcados na proximidade física, confiança, solidariedade. Sua atuação é marcada por um conhecimento tácito do cotidiano do território, o que lhes permite desenvolver soluções criativas e profundamente ajustadas às necessidades e dinâmicas locais. E a confiança presente nas redes de proximidade se converte em ativo intangível estratégico do sítio, garantindo legitimidade, engajamento e continuidade das iniciativas. Pode-se afirmar que esses empreendedores são vetores de inovação situada, pois transformam limitações estruturais em novas oportunidades.

O grupo dos não enraizados é formado por Favela Inc, Nós do Crochê, Flori Tech, MentorApp, FazGame, Torre Verde, Mawon e Beco Incubadora, sendo composto majoritariamente por empreendedores com formação superior ou acadêmica avançada, cuja relação com a Rocinha se dá por meio da operação do próprio projeto apoiado, exceto os empreendimentos Nós do Crochê, nascido no entorno da Rocinha e em parceria com lideranças e mulheres da comunidade, e Favela Inc., com trajetória atuante no Vidigal. Embora não pertençam ao território, esses empreendedores aportam ativos cognitivo, tecnológico e institucional que contribui para a difusão de novos modelos de gestão, inovação e acesso a redes externas. Sua inserção no território, depende, no entanto, da mediação de lideranças comunitárias, que funcionam como pontes de confiança para o acesso a parcerias. Assim, o valor das suas iniciativas decorre da capacidade de articular saberes externos e locais, promovendo intercâmbios de conhecimentos técnico e territorial suportados pelas redes de confiança e solidariedade construídas no território a partir dos projetos, como observado fortemente nos empreendimentos Nós do Crochê e Favela Inc. Deste mesmo modo, a Mawon atua junto a comunidades de imigrantes refugiados concentrados na região da Baixada Fluminense.

Enquanto os enraizados representam o núcleo relacional e simbólico do ecossistema empreendedor da Rocinha, os não enraizados contribuem como agentes de conexão e difusão, ampliando a diversidade de práticas de empreendedorismo de interesse social no território. A coexistência desses dois perfis no conjunto de empreendedores cria um campo híbrido de aprendizados, em que se combinam o saber local com conhecimentos técnicos, experiência vivida e gestão de projetos no território, dinâmica fecunda para compreender os processos de ação empreendedora, de quem é de dentro e de fora do território, e inovação de interesse social na Rocinha.

A seguir, apresentam-se as análises das lógicas decisórias dos empreendedores e dos principais impactos dessas escolhas na configuração dos modelos de negócio, com base nos dados coletados junto aos 12 empreendimentos acompanhados.

3.2. PROCESSO DE ANÁLISE PARA IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES

As análises dos 12 empreendimentos, apresentadas a seguir, foram estruturadas a partir da coleta de dados realizada nas Etapas 1 e 2 da Metodologia *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM). Para cada empreendimento, além da análise dos elementos centrais identificados no processo analítico, apresenta-se o conjunto de dados coletados nessas etapas no formato de relatório gerado na versão digital da TEM que oferece uma radiografia do empreendimento composta pequena descrição do empreendimento, linha do tempo com os marcos relevantes da trajetória desde a constituição; modelo de negócios estruturado; e as principais parcerias mobilizadas ao longo do tempo.

As análises a seguir têm como objetivo identificar indicadores situacionais e são apresentadas por empreendimento, na seguinte ordem:

- (i) relatório gerado pela Metodologia TEM;
- (ii) como o empreendedor decide, a partir de um processo de rastreamento dos princípios de *effectuation* utilizados e/ou *causation*, identificados a partir das decisões tomadas pelos empreendedores ao longo da trajetória do empreendimento;
- (iii) principais ações decorrentes do aporte da FAPERJ;
- (iv) principais impactos no modelo de negócios; e
- (v) pontos de atenção do modelo de negócios.

Carteiro Amigo

Site: <https://carteiroamigo.com.br/>

Instagram: <https://www.instagram.com/carteiroamigoexpress/>

Descrição do Empreendimento

Logística em favelas @carteiroamigo.express. Empresa de logística com 24 anos de atuação em comunidades no Rio de Janeiro. O time empreendedor é formado por três pessoas da mesma família, nascidas e criadas na Rocinha. A fase atual da empresa é de expansão para outras favelas cariocas e redefinição de seu modelo de negócios.

Linha do tempo

2000

- Três membros de uma família da Rocinha, ao trabalhar como recenseadores do IBGE, identificaram a dificuldade dos moradores em receber cartas devido à falta de endereços e CEP na favela, originando o empreendimento.
- Sem recursos, um sócio manteve trabalho parcial e dois se dedicaram integralmente, utilizando o dinheiro da demissão para alugar um pequeno espaço para o negócio.
- Início do cadastro dos moradores da Rocinha, com 30 dias grátis para receber cartas; após esse período, o serviço custa R\$3,00 por residência.
- A primeira entrega foi uma carta sobre a aposentadoria de uma moradora, que já havia retornado duas vezes, bloqueando seu acesso ao benefício.
- As cartas eram recebidas em biroskas, armazenadas em caixas e recolhidas pelos Correios. Com a parceria, o Carteiro Amigo passou a recolher, separar e entregar as correspondências.

2002

- Os dois sócios deixaram seus empregos para se dedicar integralmente ao negócio.

2004

- Os Correios visitaram o Carteiro Amigo para entender o uso do mesmo endereço em milhares de cartas e, desde então, passaram a entregá-las diretamente na loja, que chegou a endereçar 13 mil cartas por dia.

2009

O Carteiro Amigo abriu uma loja na favela Rio das Pedras, próxima à Rocinha, onde os sócios estavam morando.

2010

Em 2010, firmou parceria com o SEBRAE-RJ para capacitação e desenvolvimento de um plano de negócios de expansão, abrindo 11 franquias em associações de moradores de 11 favelas do Rio de Janeiro.

Por conta da divulgação em âmbito nacional e a abertura de franquias, decidiu mudar para um espaço maior na Rocinha e abriu a loja no Nosso Shopping.

2012

Para viabilizar a expansão, era necessário captar investidores. O SEBRAE articulou reportagens em revista e TV de alcance nacional, destacando o CA como a primeira franquia de favela da América Latina, após a abertura da loja em Rio das Pedras em 2009.

O modelo de franquias fracassou após a abertura e fechamento de 11 unidades em um ano e meio, sem prejuízos, mas gerando importante aprendizado para os empreendedores.

2013

Após encerramento da operação franquia, empreendedores se concentram nas lojas da Rocinha e Rio das Pedras.

2016

Com a queda nas cartas e o aumento das encomendas eletrônicas, o CA ampliou sua loja e passou a entregar encomendas maiores, iniciando sua transformação em empresa de logística.

2020

A queda nas correspondências e na receita levou o CA a mudar o modelo de cobrança para individual e focar na entrega de mercadorias, devido ao avanço tecnológico e à pandemia.

2021

O Carteiro Amigo foi selecionado no Edital Favela Inteligente da FAPERJ, e recebeu um aporte financeiro não reembolsável.

2022

- O filho, sucessor, assumiu a operação do novo modelo de negócios do empreendimento.
- Thiago entrou na empresa em 2022 e se tornou sócio em 2023, trazendo um reforço estratégico ao Carteiro Amigo com sua experiência em produto e inovação, liderando parcerias e soluções para o novo modelo de negócios da empresa.
- Com a entrada do novo sócio, foi criado um conselho profissional, com experiência no mercado internacional de logística.
- O Carteiro Amigo buscou o SEBRAE para reformular o modelo de franquia e inaugurou uma loja piloto na Cidade de Deus.

2023

- A empresa original, Carteiro Amigo, virou GCA Ventures e criou a spin-off Carteiro Amigo para captar investidores.

2024

- A Carteiro Amigo obteve R\$ 1 milhão por 30% da empresa no Shark Tank, com aporte dividido entre seis investidores.
- Apresentação do planejamento estratégico para clientes, parceiros e conselho.
- Com a entrada dos investidores, o foco passou a ser o crescimento na Rocinha, com loja em Rio das Pedras e loja vitrine na Cidade de Deus, além da criação de uma plataforma de serviços, novas parcerias, criação de um novo conselho, contrato com grandes empresas varejistas, faturamento triplicado e planejamento de expansão para outras regiões por meio de novas parcerias.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none">Com a entrada da FAPERJ e a sucessão como CEO de Carlos Pedro Jr. foi criada em 2023, a Carteiro Amigo Express com 3 sócios - Silas Vieira da Silva, Thiago Monsores Portes e Carlos Pedro Jr., sendo Carlos Pedro Jr. o sócio majoritário. Em 2024, entraram 6 sócios investidores por 30% da empresa. Na empresa GCA Tecnologias e Serviços são os mesmos três sócios. <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none">LogísticaGrandes empresas do varejoEntrada de sócios	<ul style="list-style-type: none">Logística e distribuiçãoMarketing e VendasPrestação de serviços como educação ou saúde <p>Recursos-chave</p> <ul style="list-style-type: none">Tecnologia (aplicativos, sites)Rede de entregadoresInfraestrutura (prédio, lojas, espaço físico, equipamentos)	<ul style="list-style-type: none">A falta de CEP dos moradores de favela que os impede de receber entregas em casa.Produto não ofertado na favelaSolução mais rápida ou eficienteAtende a um nicho específico
Relação com clientes	Canais	Segmento de clientes
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none">Por meio de atendimentoParcerias com outros empreendimentos locaisParcerias e indicaçõesEventos de tecnologia, logística, rede de contatos dos sócios e dos investidores <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none">Atendimento personalizadoIncentivando o boca a boca e indicaçõesAutomação e autoatendimento	<ul style="list-style-type: none">Aplicativo web no site da empresaB2C - Assinatura individualizada via aplicativo webB2B - Contratos com grandes empresas do varejoInternetRedes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp)Lojas físicas, franquias ou por meio de canais de marketing como redes sociais	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">Moradores da favela (pessoas físicas)Morador de favelaGrandes EmpresasPequenas Empresas
Estrutura de custos		Fontes de receita
<ul style="list-style-type: none">Investimento em Logística (entrega, transporte)Tecnologia e InfraestruturaMarketing e Publicidade		<ul style="list-style-type: none">Modelos de assinatura ou adesãoContratos B2B com grandes empresas de varejoAssinatura B2CAssinatura recorrenteTaxa por transação de uso

Parcerias

2000

- Parcerias informais com pequenos comerciantes da Rocinha para receber cartas dos Correios e apoiar na divulgação.

2004

- Parceria informal com os Correios, que passaram a entregar todas as cartas da Rocinha diretamente ao Carteiro Amigo.

2009

- Parceria com o SEBRAE para capacitação e elaboração do plano de expansão via franquias.

2021

- Parceria com a FAPERJ, via edital Favela Inteligente, com aporte financeiro não reembolsável.

2022

- Parceria com novo sócio da empresa de logística Vai Fácil, trazendo expertise e fortalecimento operacional.
- Parcerias para criação de conselho profissional.

2024

- A ONG Pedrinho Social, dos sócios-fundadores, é parceira de impacto social, usando a base do Carteiro Amigo para oferecer casamentos gratuitos.
- Entrada de seis investidores pelo Shark Tank, com aporte de R\$ 1 milhão por 30% da empresa e suporte estratégico.
- Parceria com a Mandar para que moradores e negócios da Rocinha enviem encomendas para fora da favela.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
O Carteiro Amigo nasce a partir dos meios imediatamente disponíveis aos empreendedores: identidade territorial (nascidos e criados na Rocinha), conhecimento prático do território adquirido como recenseadores do IBGE e redes locais informais. A ausência de CEP e endereçamento formal não é percebida como limitação, mas como oportunidade concreta de ação. Família, vínculo com o	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>) entrelaçado com limonada (<i>lemonade</i>). Empreendedor utiliza os meios disponíveis (quem sou, o que sei, quem conheço) para transformar uma contingência em oportunidade

território e redes relacionais na comunidade constituem os ativos centrais do empreendimento em sua fase inicial.	criação de um negócio.
Desde o início, as decisões são marcadas por baixo comprometimento financeiro e alto engajamento pessoal. Um dos sócios manteve trabalho parcial enquanto os demais se dedicaram integralmente; o espaço inicial foi pequeno e o modelo de cobrança simbólico (R\$ 3,00 por residência). Mesmo na fase de expansão via franquias, o fracasso do modelo não gerou prejuízos financeiros, mas aprendizado estratégico, reforçando a lógica de experimentação com controle de risco, a partir de quanto se pode perder sem comprometer a sobrevivência do negócio.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>) é uma das principais estratégias dos empreendedores na trajetória, sendo inclusive utilizado em conjunto com o plano de negócios realizado em conjunto com o SEBRAE para expansão via modelo de franquia. Com este princípio é possível inverter a lógica do risco para quanto e o quê se está disposto a perder para experimentar. Ou seja é uma forma de não comprometer a sobrevivência do negócio e agir sob controle.
As parcerias evoluem de relações informais locais (biroskas, comerciantes, Correios) para alianças formais (SEBRAE, FAPERJ, investidores, grandes varejistas, empresas de logística). A trajetória revela uma ampliação progressiva da rede de parceiros, combinando atores do território, do setor público, do terceiro setor e do mercado, sem depender de um planejamento prévio, mas construindo o caminho conjuntamente.	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>) dentro e fora do território como forma de expansão e aumentos dos meios disponíveis (<i>bird-in-hand</i>). Ou seja, a rede de parcerias contruídas fortalecem a identidade, capacidade de captar recursos, diluir riscos e estruturar um novo modelo de negócios.
Mudanças estruturais - queda no volume de cartas, crescimento do comércio eletrônico e a pandemia -, são transformadas em gatilhos de inovação. O empreendimento se reinventa como empresa de logística urbana em favelas, reposicionando seu modelo de cobrança, ampliando o tipo de encomendas entregues e incorporando tecnologia. As contingências não interrompem a trajetória; ao contrário, orientam sua transformação.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>) denota a capacidade de aproveitamento das contingências em processos de experimentação de design de uma novo modelo de negócios.
A criação da GCA Ventures, do <i>spin off</i> Carteiro Amigo Express, a entrada do sucessor (filho) na operação, a estruturação de um conselho profissional, a entrada de um novo sócio com expertise em inovação no setor e, posteriormente, de investidores do <i>Shark Tank</i> e ampliação da rede de parcerias.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) entrelaçando todos os demais princípios em um ciclo virtuoso de formação de redes de parceiros, captação de recursos, diluição de risco e ao mesmo tempo controle. Ainda assim, o controle do futuro permanece ancorado na ação dos empreendedores, que moldam ativamente o crescimento, preservando a identidade territorial enquanto buscam escala. Indicação de uma transição para uma lógica híbrida, que combina <i>effectuation</i> e <i>causation</i> .

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Operação	Estruturação da operação e organização dos processos internos

Dimensão	Principais ações
Capacidade operacional	Ampliação da capacidade de entrega
Experimentação territorial	Testes com a loja piloto na Cidade de Deus
Modelo de negócios	Consolidação do novo modelo de negócios, integrando logística e plataforma de serviços

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Posicionamento	Mudança de um negócio comunitário para uma empresa de logística com uso de tecnologia
Estrutura empresarial	Criação da GCA Ventures e da spin-off Carteiro Amigo Express para captação de investimentos
Fontes de receita	Diversificação das fontes de receita (parcerias com varejistas, entregas de encomendas e plataforma digital)
Parcerias e mercado	Estabelecimento de novas parcerias para expansão e abertura de novos mercados, inclusive fora do estado do Rio de Janeiro

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Escala	Escalabilidade condicionada à padronização operacional e dinheiro em caixa
Identidade	Manutenção da identidade Rocinha no processo de expansão
Governança	Fortalecimento da governança com a entrada de investidores

Rocinha Solar

Instagram: [instagram.com/rocinha.solar](https://www.instagram.com/rocinha.solar)

Descrição do Empreendimento

Capacitação e construção de usina de energia solar @rocinha.solar. A Rocinha Solar é uma iniciativa que nasce em parceria com uma empresa do setor de energia solar. O principal empreendedor tem 24 anos, e é nascido e criado na Rocinha. O foco é capacitar mão de obra local em instalação e montagens de placas solares para geração de emprego e renda, além de construir duas micro usinas na Rocinha.

Linha do tempo

2021

- Aprovação do projeto Rocinha Solar no edital Favela Inteligente da FAPERJ, com o aporte financeiro da FAPERJ.

- Os primeiros parceiros do Rocinha Solar foram Pablo, da SolFortes, e Mauro, da Solarize. Pablo, ex-empregador do empreendedor Pedro Jr., foi o primeiro a acreditar no projeto, ajudando a estruturá-lo e contribuindo com sua experiência no setor e sua rede de contatos. Em seguida, convidaram Mauro, que trouxe sua qualificação técnica, colaborou na formatação do curso e sugeriu o uso de uma tenda para as aulas. Ambos são parceiros importantes e potenciais futuros sócios.

2022

- Com a ajuda do pai, presidente da cooperativa Rocinha Recicla, situada no subsolo do Complexo Esportivo da Rocinha, Pedro Jr. identificou um espaço e, com apoio de empresas parceiras, viabilizou a instalação de uma tenda para a realização do curso e das oficinas práticas com placas solares.

- A tenda-showroom do Rocinha Solar foi montada com o apoio dos parceiros SolFortes, Win Energia, Solar Group, Solarize Rio, Grupo FRG Mídias; Eventos de Energias Renováveis que custearam a estrutura em troca de visibilidade para suas marcas.

2023

Ao final do curso, que formou 130 alunos, os participantes foram conectados a empresas do setor solar, com destaque para os melhor avaliados, visando à inserção no mercado de trabalho. Esses alunos também contribuíram diretamente para a instalação das duas usinas de energia solar implantadas no telhado da quadra da Escola de Samba Acadêmicos da Rocinha e da Primeira Igreja Batista da Rocinha.










A instalação das duas primeiras usinas solares da Rocinha foi coordenada pela SolFortes em parceria com o Rocinha Solar, incluindo montagem, manutenção e homologação junto à Light.

2024

O projeto foi finalizado, e as metas acordadas com a FAPERJ, atendidas.

O empreendedor principal Pedro Jr. decide assumir a sucessão do empreendimento Carteiro Amigo.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 sócios em projeto de empreendimento não formalizado <hr/> <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investidores públicos Complexo Esportivo da Rocinha Moradores desempregados dispostos a serem capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação ou treinamento de moradores de favela/comunidade Engajamento comunitário Conexão dos moradores capacitados com potenciais vagas de trabalho no mercado de energia solar <hr/> <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> FAPERJ através do edital Favela Inteligente Solfortes, Win Energia, Solar Group, Solarize Rio, Grupo FRG Mídias & Eventos de Energias Renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> Pedro, ex-estagiário da Soltortes, identificou uma lacuna no setor de energia solar: a escassez de profissionais qualificados para instalação de placas e construção de usinas solares. Enxergou nessa demanda uma oportunidade de inclusão social e econômica, ao capacitar moradores da Rocinha e conectá-los ao mercado de energia solar. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Atende a um nicho específico Produto não ofertado na favela O projeto ofereceu capacitação gratuita e viabilizou a construção de duas usinas solares na Rocinha, também de forma gratuita.
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> A divulgação do projeto e a formação da rede de contatos ocorreram principalmente por meio do boca a boca na favela Parcerias e indicações Parcerias com outros empreendimentos locais <hr/> <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> Atendimento personalizado Capacitação para moradores desempregados e conexão com potenciais vagas de trabalho no mercado de energia solar 	<ul style="list-style-type: none"> A divulgação do projeto e a formação da rede de contatos ocorreram principalmente por meio do boca a boca na favela Divulgação junto às empresas do setor de energias solar e renováveis Redes sociais (Instagram, WhatsApp) 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Moradores desempregados da favela da Rocinha
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> Produção 		<ul style="list-style-type: none"> Não foi testado modelo de receita <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Não houve monetização. A capacitação oferecida foi gratuita

Parcerias

2021

- SolFortes, empresa em que Pedro Jr. trabalhou.
- Solarize, parceira responsável pela capacitação, garantindo a qualidade do curso por meio de sua expertise técnica na formação em instalação de placas solares e usinas fotovoltaicas. FAPERJ através do edital Favela Inteligente.

2022

- Win e Solar Group contribuíram com recursos financeiros para a montagem da tenda-showroom no Complexo Esportivo da Rocinha como estrutura para as oficinas práticas do curso.
- Complexo Esportivo da Rocinha cedeu espaço para a instalação da estrutura do espaço para a realização do curso de capacitação.
- SolFortes, empresa parceira para a instalação das duas primeiras usinas de energia solar na Rocinha.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
A Rocinha Solar emerge diretamente da identidade, trajetória e competências do empreendedor principal, jovem técnico nascido e criado na Rocinha, com experiência prévia no setor de energia solar adquirida como funcionário da SolFortes. O repertório técnico, aliado às redes familiares (especialmente a conexão com a cooperativa Rocinha Recicla e Pedrinho Social), do território (Complexo Esportivo como local para instalação da tenda- <i>showroom</i>) e a aliança com o antigo empregador, empreendedor da SolFortes constituem o ponto de partida do empreendimento. O território não é apenas local de atuação, mas base de experimentação e validação da proposta.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)
Embora financiado por recurso público via edital Favela Inteligente da FAPERJ, o projeto é estruturado de modo a minimizar riscos individuais ao empreendedor. Parte dos recursos como a estrutura da tenda, equipamentos e expertise técnica é mobilizada via parcerias, reduzindo exposição financeira direta e permitindo foco na execução, aprendizagem e validação do modelo. O caráter de projeto piloto reforça essa lógica de experimentação com perdas controladas.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>) entrelaçado com o princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>), entrando em um ciclo de expansão dos recursos. O empreendedor faz uma rápida expansão dos meios disponíveis para performar o projeto apoiado pela FAPERJ.
O desenvolvimento do projeto é fortemente sustentado pela construção de parcerias estratégicas desde sua concepção. A	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>) denota a capacidade de

incorporação do ex-empregador como parceiro-chave, seguida da entrada de empresas do setor (Solarize, Win Energia, Solar Group, entre outras), evidencia uma lógica de co-criação baseada em compromissos progressivos. Essas parcerias aportam conhecimento técnico, infraestrutura, recursos financeiros e legitimidade, sem a necessidade de contratos rígidos ou hierarquias formais, configurando uma rede híbrida entre atores do mercado, do território e do setor público.	articulação do empreendedor para captação de recursos, diluição do risco e enfrentamento de contingências locais.
Restrições do território como a ausência de espaços formais adequados para formação técnica são convertidas em soluções criativas, notadamente a montagem da tenda-showroom no Complexo Esportivo da Rocinha. A própria Rocinha opera como laboratório vivo, no qual capacitação, prática aplicada e instalação das usinas solares se integram.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>) entrelaçado com princípios pássaro na mão e perda suportável evidenciam a capacidade de resposta situada, ajustando o formato das oficinas práticas e do curso às condições físicas e sociais do território, além do conhecimento e articulação enraizada no território.
De forma ainda incipiente, observa-se uma orientação à construção de legado local e controle do processo a partir da ação do empreendedor e de sua rede. A instalação de duas micro usinas solares na quadra da Escola de Samba Acadêmicos da Rocinha e na Primeira Igreja Batista da Rocinha e a formação de 130 moradores sinalizam uma intenção de impacto duradouro. Contudo, essa lógica de ação orientada pelo que está sob controle possível não se desdobra na constituição de um negócio em operação, permanecendo circunscrita ao ciclo do projeto.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) Por decisão do empreendedor de assumir as operações da nova fase do Carteiro Amigo, sem dar continuidade ao empreendimento como negócio, não representa um fracasso, mas evidencia a fluidez das decisões ao longo das trajetórias empreendedoras.

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Capacitação	Formação técnica de moradores
Infraestrutura	Instalação de usinas solares no território
Estrutura demonstrativa	Criação e consolidação de estrutura demonstrativa (tenda-showroom)

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Modelo de atuação	Formação profissional para o mercado
Proposta de valor	Integração entre capacitação técnica e solução energética
Inserção territorial	Prova de conceito validada na Rocinha

A Rocinha Solar se consolida como um experimento bem-sucedido em termos de execução, impacto local e entrega de resultados pactuados, mas não evolui para uma startup em operação contínua. A decisão do empreendedor de assumir a sucessão do Carteiro Amigo encerra o ciclo do projeto, revelando uma escolha orientada por oportunidades emergentes e trajetórias empreendedoras entrelaçadas, mais do que pela consolidação de um negócio próprio junto à sociedade com a SolFortes.

Descrição do Empreendimento

Reciclagem e beneficiamento de óleo de cozinha @oleo.nopontto. Óleo no Ponto é uma iniciativa na área ambiental de reciclagem e beneficiamento de óleo de cozinha. Seu empreendedor principal é nascido e criado na Rocinha, uma liderança na favela e idealizador da ONG Família na Mesa, uma associação que cadastra e acompanha famílias da comunidade para ajuda imediata com cesta básica, acompanhamento psicológico, indicação de atividades esportivas e de educação ambiental.

Linha do tempo

2020

- Criação do Projeto Óleo no Ponto, como um braço da ONG Família na Mesa.

2021

- Selecionado no Edital Favela Inteligente da FAPERJ

2022

- Os empreendedores buscaram consultoria técnica de professores da área de Química da Universidade Federal Fluminense (UFF) para o processo de produção da linha de produtos de limpeza a partir do beneficiamento do óleo de cozinha.
- Com o investimento da FAPERJ, adquiriram maquinários específicos e construíram uma linha de produção piloto de beneficiamento do óleo coletado. Este processo de produção tem como resultado os produtos principais: sabão em barra, sabão pastoso, detergente e sabão de roupas - líquido e em pó.
- Parceria com comerciantes locais da Rocinha para a coleta do óleo.
- Aquisição de máquina de coleta de óleo, fabricada no Rio Grande do Sul, que possibilitou a criação de pontos fixos de coleta na Rocinha e na cidade. O equipamento possui um dispositivo eletrônico que mede digitalmente a quantidade de óleo recebida, garantindo mais controle e eficiência ao processo.

2022

Trabalho de formação de parcerias, além de pontos de coleta na Rocinha, para a instalação de pontos de coleta de óleo. Os principais são o Clube de Regatas do Flamengo, condomínios de São Conrado, igrejas na Taquara e Recreio.

2023

Primeiro ponto de venda do produto beneficiado é na padaria pertencente à mulher do empreendedor, que também é empreendedora e sócia do Óleo no Ponto e do Família na Mesa.










2024

Formalização a partir da abertura do MEI no nome do Marcelinho.

Os empreendedores deram início ao processo de certificação junto à ANVISA.

Receberam o selo de sustentabilidade do LARES/IE/UFRJ.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investidores públicos • Pequenos comerciantes locais • Pontos de coleta de óleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de produtos • Ações de vendas locais • Logística e distribuição <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento não-reembolsável • Produção • Venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar o óleo de cozinha usado, coletado na comunidade, em uma linha completa de produtos de limpeza sustentáveis, promovendo a conscientização sobre reciclagem e capacitando mulheres da Rocinha para produzir e comercializar esses produtos, gerando trabalho e renda no território. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto socioambiental de geração de trabalho e renda pra mulheres • Facilidade de acesso (presença local, sem necessidade de deslocamento) • Possui selo de sustentabilidade do LARES/IE/UFRJ
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outros empreendimentos locais • Parcerias e indicações • Distribuição de pontos de coleta de óleo na Rocinha, nos condomínios de São Conrado, no Clube do Flamengo, restaurantes fora do território, entre outros. <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado • Atendimento online • Incentivando o boca a boca e indicações 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas diretas de porta em porta, feiras locais ou parcerias com lideranças comunitárias • Redes sociais (Instagram, WhatsApp) • Eventos e feiras 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moradores da favela (pessoas físicas) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Moradores do território • Pequenas Empresas • Empresas de fora do território
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> • Produção • Bombonas para acondicionamento de óleo dos pontos de coleta 		<ul style="list-style-type: none"> • Captação de fomento não-reembolsável • Venda direta de produtos <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Venda única

Parcerias

2021

- FAPERJ através do edital Favela Inteligente.
- CIEP Ayrton Senna, que cedeu espaço para a linha de produção piloto de beneficiamento do óleo coletado.
- Route Brasil e Salvemos São Conrado, projetos de limpeza de praias.
- Comerciantes da Rocinha (restaurantes, lojas, etc.)

2022

- Condomínios locais de São Conrado, para a instalação de pontos de coleta de óleo.

2023

- Pontos comerciais de venda dos produtos na Rocinha e nos territórios de Bangu, Canoas, Parque da Cidade e Morro do Banco.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
O Óleo no Ponto nasce diretamente da identidade e da trajetória do empreendedor principal, Marcelo Queiroz, que além de empreendedor é liderança política reconhecida na Rocinha e fundador da ONG Família na Mesa. A iniciativa se ancora em recursos já disponíveis no território: a estrutura organizacional da ONG localizada no CIEP Ayrton Senna, o reconhecimento social do empreendedor, a mobilização comunitária e o conhecimento sobre o descarte irregular de óleo de cozinha, observado cotidianamente no território, constitui um problema a partir do qual o projeto é concebido e apoiado pela FAPERJ.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>) é utilizado para iniciar o empreendimento. A experiência prévia do empreendedor é com articulação de parcerias dentro e fora do território para captação de cestas básicas para distribuição na Rocinha. Este e a equipe da ONG não tinham experiência prévia de processos de beneficiamento de óleo para o desenvolvimento de produtos de limpeza.
Desde sua origem, o Óleo no Ponto opera com investimentos limitados e riscos controlados. A produção inicial artesanal, o uso de um pequeno espaço no CIEP, a mobilização de coleta de óleo e o apoio do edital Favela Inteligente da FAPERJ permitem a implementação gradual de um linha produtiva piloto, a expansão dos pontos de coleta e a operação de venda de produtos beneficiados.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>) entrelaçado com o princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>) e expansão dos meios disponíveis do princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>). O empreendedor aciona recursos que estão ao seu alcance e controle, redes relacionais situadas no território para iniciar de fato o projeto.
A construção do empreendimento ocorre por meio da formação de parcerias heterogêneas, que combinam atores	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>) denota a capacidade de

comunitários, instituições acadêmicas, organizações públicas e privadas. Destaca-se a parceria com professores da área de Química da Universidade Federal Fluminense (UFF), que aportam conhecimento técnico ao processo produtivo, e com comerciantes da Rocinha, condomínios de São Conrado, clubes, restaurantes e igrejas, que viabilizam a coleta do óleo. Essas parcerias são dentro e fora do território. A aquisição de uma máquina de coleta de óleo com sistema digital de mensuração amplia a rede para além do estado do Rio de Janeiro, reforçando uma lógica de co-criação na configuração de um modelo de negócios.	articulação do empreendedor para captação de recursos, diluição do risco e enfrentamento de contingências, pois não possuíam experiência prévia de processos de beneficiamento de óleo para o desenvolvimento de produtos de limpeza.
Restrições de capital, falta de experiência prévia e infraestrutura são transformadas em ciclos de experimentação, como a instalação da linha produtiva piloto no CIEP Ayrton Senna e o desenvolvimento de uma linha de produtos de limpeza. A adaptação contínua do processo produtivo, aliada à aprendizagem prática, evidencia as respostas às contingências de um percurso situado.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>) entrelaçado com os princípios pássaro na mão e colcha de retalhos evidenciam a capacidade de resposta situada a partir de articulações de redes relacionais.
A formalização jurídica como MEI, o início do processo de certificação junto à ANVISA e a obtenção do selo de sustentabilidade do LARES/IE/UFRJ sinalizam uma transição de projeto comunitário para a construção de um modelo de negócios que alcançou seu ponto de equilíbrio financeiro em 2024.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) Observa-se a ação do empreendedor orientada ao que está sob o seu controle em busca da estruturação do empreendimento no território.

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Estrutura produtiva	Montagem de linha produtiva piloto de beneficiamento
Comercialização	Implantação do primeiro ponto de venda
Formalização	Formalização jurídica como MEI
Regulação sanitária	Iniciado o processo de certificação junto à ANVISA
Inserção territorial	Expansão das atividades de coleta, inclusive for da Rocinha

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Natureza do empreendimento	Transição de projeto ambiental com linha completa de produtos de limpeza
Processos	Desenvolvimento de práticas de formalização e controle do processo produtivo
Mercado	Abertura de novos mercados, como condomínios, clubes e bairros vizinhos

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Processo produtivo	Produção ainda artesanal e dependente de regularização
Escala	Escala produtiva limitada
Viabilidade financeira	Alcançou o ponto de equilíbrio, no entanto estrutura ainda frágil

Horta na Favela

Instagram: <https://www.instagram.com/hortanafavela/>

Descrição do Empreendimento

Produção sustentável de alimentos em hortas em lajes @hortanafavela. O Horta na Favela é um projeto criado por um morador, nascido e criado na Rocinha, que realiza ações de criação de hortas em lajes, compostagem, reutilização de materiais na produção de espécies vegetais, o cultivo orgânico e agroecológico junto a famílias, inicialmente, e a crianças de uma escola municipal da Rocinha. Deste projeto nasce um encontro entre o empreendedor e um engenheiro químico, e professor no Departamento de Tecnologia de Alimentos do Instituto de Tecnologia da UFRJ, nascido e criado na Rocinha, para a realização do projeto Horta na Floresta. O projeto tem como foco a instalação de um sistema agroflorestal de produção integrada de alimentos articulado com a agricultura urbana em lajes da favela, permitindo a recomposição de espécies nativas da Mata Atlântica e a produção de alimentos, visando a soberania alimentar e geração de renda de seus moradores.

Linha do tempo

2017

- Incomodado com a grande quantidade de resíduos gerados diariamente na Rocinha, Flávio Gomes, oriundo da construção civil e sem formação na área ambiental, decidiu buscar soluções, movido pela urgência social e ambiental que percebia na comunidade.

- Para adquirir conhecimento técnico e dialogar melhor com os moradores sobre resíduos e sustentabilidade, Flávio se matriculou em um curso de jardinagem no Senac. A experiência ampliou sua visão e despertou o interesse em transformar lixo orgânico em recurso útil, dando início à sua atuação prática na agroecologia.

- Durante o curso, Flávio conheceu o projeto Muda UFRJ, onde teve contato com práticas como a compostagem. Montou sua primeira composteira no local e, ao ver o potencial de transformar meia tonelada de resíduos em adubo, inspirou-se a adaptar a técnica para a Rocinha.

2018

- Motivado pela experiência na UFRJ, Flávio criou uma horta com composteira em sua laje como projeto-piloto. Apesar de encerrar a iniciativa a pedido da proprietária do imóvel, o teste serviu de base para replicar a ideia em outras áreas da comunidade.

- Flávio passou a reunir crianças da comunidade em oficinas práticas na “Fazendinha”, onde ensinava plantio, uso de mudas, esterco e reaproveitamento de materiais como garrafas PET.

2019

Em parceria com um grupo de futebol de cerca de 70 crianças, Flávio instalou uma composteira na parte alta da Rocinha, onde as crianças levavam resíduos orgânicos de casa para alimentar o processo, completando o ciclo de aprendizagem ambiental.

Flávio obteve permissão para ocupar um terreno fixo, onde hoje funciona o projeto. O solo foi fertilizado com composto produzido pelas crianças em atividades anteriores, garantindo continuidade e visibilidade ao trabalho iniciado

2020

O professor José Lucena, ex-morador da Rocinha e docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), foi à comunidade em busca de parceiros para desenvolver um projeto para o edital Favela Inteligente da FAPERJ. Foi quando lhe indicaram Flávio, uma liderança local, com quem firmou parceria para criar o projeto Horta na Favela.

2022

Capacitação de Flávio e algumas pessoas da Rocinha na UFRRJ. Também receberam capacitação para a produção de mel de abelhas sem ferrão, atividade adequada para pequenos espaços e com potencial de geração de renda. Um produtor chamado Matheus ofereceu curso e suporte técnico para implantar um “condomínio de abelhas” no espaço do projeto. Posteriormente houve ainda tentativas de desenvolver produtos como mel, adubo e mudas.

2023

O projeto previa inicialmente que Flávio capacitasse moradores da Rocinha para construir suas próprias hortas, com apoio financeiro da FAPERJ, priorizando a autonomia da comunidade em vez da execução direta. No entanto, Flávio não conseguiu mobilizar os moradores como esperado, dificultando o avanço do projeto.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
Sócios: <ul style="list-style-type: none"> 100% Flávio <hr/> Principais parceiros: <ul style="list-style-type: none"> Líderes ou influenciadores comunitários 	<ul style="list-style-type: none"> Não se aplica <hr/> Recursos-chave  <ul style="list-style-type: none"> Doadores 	<ul style="list-style-type: none"> O objetivo é capacitar os moradores da Rocinha a construir e cuidar de hortas nas lajes de suas casas, promovendo autonomia, acesso a alimentos saudáveis e, potencialmente, uma fonte de renda. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Não se aplica, pois não foi realizado
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
Captação: <ul style="list-style-type: none"> Parcerias e indicações <hr/> Fidelização: <ul style="list-style-type: none"> Incentivando o boca a boca e indicações 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp) 	Primeiro cliente: <ul style="list-style-type: none"> Crianças moradoras de favela, segundo Flávio. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Não se aplica, projeto não foi realizado
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> Produção 		<ul style="list-style-type: none"> Não se aplica

Parcerias

2017

- Pesquisadora e ativista Magda Gomes, de 26 anos, sobrinha de Flávio, participou da construção do projeto.

2020

- José Lucena, professor da UFRRJ e proponente do Horta na Favela no edital Favela Inteligente da FAPERJ.

2021

- FAPERJ através do edital Favela Inteligente.
- Família na Mesa para recebimento de cesta básica e tentativa de desenvolver uma horta no CIEP Ayrton Senna.
- Parceria com mães de São Conrado, incluindo a Dra. Cátia Perim, que ajudam a manter o projeto ativo com apoio constante.
- Parceria com Maria, líder do Projeto Rubi, que atua com 50 jovens em ações ambientais e culturais, somando forças com o Horta para beneficiar cerca de 20 famílias.
- Parceria técnica com Mateus, da empresa Trovão Tropical, incubadora agroecológica, produtor de mel premiado que compartilha conhecimento sobre abelhas sem ferrão.
- Parceria com a Marinete, braço direito do Flávio do Horta na Favela, colaborou através do incentivo e da troca de ideias

2022

- A parceria com a Fabiana começou por indicação do Aranha, que já conhecia seu trabalho com projetos de inovação social no Rio de Janeiro. Ela é engenheira agrônoma, mora na zona sul e entrou no grupo para ajudar a mobilizar os moradores da Rocinha, já que o Flávio, que era o responsável por isso, não conseguiu engajar muita gente. Fabiana passou a atuar diretamente dentro da favela, participando de feiras, organizando ações e tentando dar continuidade às capacitações. Porém, com o tempo, começaram a surgir atritos entre ela e o Flávio, que se sentiu ameaçado por estar perdendo espaço no projeto, o que acabou gerando conflitos e contribuindo para a saída dele de forma conturbada.
- Houve uma parceria com professores de empreendedorismo da UFRRJ, indicados por José Lucena. No entanto, a colaboração não trouxe resultados significativos, pois os professores careciam do conhecimento prático necessário para aplicar as ações em comunidade.

Fabiana, engenheira agrônoma indicada por José Aranha, começou para ajudar a engajar moradores da Rocinha, já que Flávio não conseguiu mobilizar muitos. Conflitos com Flávio, que se sentiu ameaçado, levaram à interrupção do projeto.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
<p>O Horta na Favela emerge diretamente da identidade, da experiência de vida e da atuação situada de Flávio Gomes, liderança comunitária, com a parceria com o professor José Lucena Barbosa Jr. da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).</p> <p>Nascido e criado na Rocinha, o professor Lucena com a intenção de submeter um projeto ao edital Favela Inteligente, ele retorna ao território para identificar alguma iniciativa local e, nesse processo, estabelece parceria com Flávio Gomes. A iniciativa se estrutura a partir dos meios imediatamente disponíveis no território: lajes, resíduos orgânicos, materiais reutilizáveis, saberes construídos de forma autodidata e redes comunitárias informais..</p>	<p>Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>) de ambos e o envolvimento com o território entrelaça o princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>).</p>
<p>A iniciativa opera desde sua origem em condições de extrema restrição de recursos. O empreendedor principal vive de doações, incluindo cesta básica, e conduz o projeto com investimentos mínimos, experimentações de baixo risco e uso intensivo de trabalho próprio no terreno onde mora localizado na parte alta da Rocinha. O único recurso financeiro destinado ao projeto é o da FAPERJ, o qual acaba sendo motivo de conflito, pois o proponente e gestor foi o professor Lucena.</p>	<p>Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>). Evidenciada pela natureza artesanal das ações, na ausência de remuneração estruturada e na realização de experimentações. No entanto, neste caso, essa condição se mostrou limitadora de capacidade de sustentação do projeto.</p>
<p>Demais parcerias iniciais estiveram presentes, porém de forma frágil. Segundo o professor, Flávio não conseguiu mobilizar a comunidade local e não aceitava que os técnicos trabalhassem. Segundo o Flávio, o professor contratou pessoas que não sabiam fazer as estruturas para as hortas nas lajes.</p>	<p>Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)</p>
<p>As tentativas de respostas às contingências ao longo da realização do projeto revelaram-se insuficientes para transformá-las em aprendizado situado e em desdobramentos concretos que impulsionassem sua continuidade e realização.</p>	<p>Princípio limonada (<i>lemonade</i>)</p>
<p>O professor Lucena, proponente do projeto junto à FAPERJ, interrompe o projeto e devolve o recurso não utilizado.</p>	<p>Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the-plane</i>)</p>

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Capacitação	Realização de capacitações na UFRRJ
Escopo técnico	Ideias de expansão para sistema agroflorestal

Dimensão	Principais ações
Experimentação produtiva	Tentativa de testes com produção de mel sem ferrão
Infraestrutura	Tentativa de preparação do espaço físico destinado às atividades do projeto

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Escopo do projeto	Ideias de ampliação de escopo, porém sem consolidação
Mobilização	Dificuldade de mobilização comunitária, fragilizando a iniciativa

O projeto Horta na Favela teve como proponente o professor José Lucena Barbosa Jr., do Departamento de Tecnologia de Alimentos da UFRRJ, em parceria com a liderança local Flávio Gomes. No entanto, o projeto não foi performado e foi descontinuado devido a conflitos na parceria. As fragilidades observadas no projeto incluem a dificuldade de mobilização comunitária, que afetou o engajamento contínuo, e conflitos internos que levaram à descontinuidade da iniciativa.

Favela INC

Site: <https://favelainc.org/>

Instagram: <https://www.instagram.com/favelainc/>

Descrição do Empreendimento

Incubadora de negócios de inovação local @favelainc. A Favela Inc é uma aceleradora de negócios na favela do Vidigal. Seu empreendedor é um americano que vive e empreende na favela há 7 anos. Seu projeto na Rocinha chama-se Vision e é um software de gestão para organizações sociais.

Linha do tempo

2012

Chegou ao Rio de Janeiro e começou a trabalhar em uma pousada localizada em Santa Teresa, na Rua Júlio Otoni, esquina com a Almirante Alexandrino, vizinha ao Morro dos Prazeres. Nesse contexto, criou uma escola de inglês voltada para aulas particulares, tornou-se sócio da pousada e passou a se relacionar ativamente com moradores do Morro dos Prazeres.

2014

Se tornou sócio da empresa de turismo Favela Experience, fundada por um amigo americano, e estabeleceu uma rede de parceria com hostels e pousadas, implementando um modelo de turismo social em favelas que priorizava a inclusão e o desenvolvimento local.

Adam se desfez da sociedade na pousada, vendeu a escola de inglês e chamou Rodrigo, uruguaio e ex-colega de trabalho de Adam na pousada em Santa Teresa, tornou-se sócio do Favela Experience.

2016

Após as Olimpíadas, o Favela Experience ganhou destaque ao inserir as favelas no turismo do Rio, mas perdeu apoio institucional com a mudança de governo e quase encerrou as atividades. Diante das dificuldades, percebeu a necessidade de diversificar e começou a desenvolver o Favela Inc., ampliando o foco para além do turismo.

2019

Formalização da criação do Favela Inc no Vidigal, organização que se dedica a transformar a realidade das comunidades das favelas do Rio de Janeiro. Ela desenvolve espaços, tecnologia e programas de incubação que conectam moradores e organizações locais, promovendo a sustentabilidade e a autonomia para os moradores das favelas.

2020

Durante a pandemia, a Favela Inc obteve um apoio financeiro através de edital da Fiocruz, apesar das restrições e da estrutura limitada.

2021

Apoiada pelo edital Favela Inteligente da FAPERJ, a plataforma Vision foi desenvolvida na comunidade do Vidigal durante a pandemia para mapear, conectar e dar visibilidade a talentos e empreendimentos de favelas, atendendo à necessidade urgente de cadastrar os assistidos de forma eficiente e direcionar melhor o apoio prestado.

2022

Captação de 40 mil dólares com o primeiro case da plataforma Vision: o LetMeSpeak. Trata-se de um aplicativo de aprendizado de inglês que utiliza tecnologia blockchain e Web3, permitindo que os usuários estudem, aprendam sobre leis e recebam bolsas em criptomoedas, que podem ser convertidas em reais via Pix.

2023

Os Favelados Podcast, um projeto incubado pelo Favela Inc, venceu o prêmio ExpoFavela e ficou entre os dez melhores negócios das favelas do Rio de Janeiro.

Lançamento oficial da plataforma Vision. O Vision atua em três frentes: i. plataforma digital para otimizar o atendimento aos assistidos; ii. eventos bimestrais que fortalecem a rede comunitária; e iii. treinamentos que capacitam parceiros para ampliar seu impacto nas comunidades.

Adquiriu a Vidigal Beer, empreendimento que foi incubado no Favela Inc, transformando-a em uma empresa de impacto social que contribui para a economia local.

2024

A plataforma Vision conta com 12 ONGs cadastradas na Rocinha e 6 no Vidigal, atingindo a marca de 3000 famílias registradas no Vidigal.

Atualmente, a Favela Inc é uma holding de negócios por meio de i. Brota - espaços de inovação com infraestrutura e capacitação local; ii. Vision – plataforma para mapear e apoiar famílias vulneráveis; iii. Incubação - projetos e negócios de impacto; iv. Coletivos Comunitários - mobilização e distribuição de recursos; v. Favela Experience - turismo de impacto; e vi. Vidigal Beer - apoio a negócios locais.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none">6 sócios formalizados na direção e administração do Favela Inc. <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none">Patrocinadores, investidores e doadoresParceiros de tecnologia (infraestrutura tecnológica, aplicativos ou plataformas online)Moradores e empreendedores locais	<ul style="list-style-type: none">Engajamento comunitárioCapacitação ou treinamento de moradores de favela/comunidadePrestação de serviços como educação ou saúde <p>Recursos-chave</p> <ul style="list-style-type: none">Patrocinadores diretosVoluntáriosCapital financeiro (próprio ou de investidores)	<ul style="list-style-type: none">Buscamos resolver a falta de dados e digitalização nas favelas, que dificulta conexões eficazes com governos, ONGs e empresas. Ao mapear informações, redes e lideranças locais, propomos intermediar essas conexões de forma qualificada, fortalecendo a capacidade da favela de se relacionar com o mercado. A Favela Inc. é uma holding de negócios que atua como incubadora de inovação social e empreendedorismo, apoiando comunidades de baixa renda no Rio de Janeiro a desenvolver estruturas autossustentáveis por meio de educação, incubação e mentoria. Para ampliar o acesso a recursos e oportunidades, criou o Vision, plataforma que cadastra e coleta dados socioeconômicos em parceria com ONGs locais, conectando-os a projetos de educação, trabalho e apoio emergencial. Até 2024, o Vision contava com 12 ONGs da Rocinha cadastradas, 6 no Vidigal e havia registrado 3.000 famílias no Vidigal.Produto não ofertado na favelaAtende a um nicho específicoFacilitar o acesso à informação sobre as demandas na favela
Relação com clientes	Canais	Segmento de clientes
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none">Parcerias e indicaçõesParcerias com outros empreendimentos locaisAtravés de redes sociais e comunicação digital <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none">Atendimento personalizadoConstrução de confiança e relacionamentoParcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none">InternetRedes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp)	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">Moradores da favela (pessoas físicas)ONGs, empreendimentos e moradores de favela
Estrutura de custos	Fontes de receita	
<ul style="list-style-type: none">Captação de recursosTecnologia e InfraestruturaEquipe de voluntários	<ul style="list-style-type: none">Patrocínio diretoFomento não-reembolsávelDoaçãoNão há cobrança de serviços e capacitação para os empreendedores (beneficiários)	

Parcerias

2019

- Favela Experience custeava o Favela Inc. Os funcionários dividiam tempo de trabalho deles em 30% para a ONG e 70% para a empresa.

2020

- FIOCRUZ através de um edital de fomento.
- Criação de uma rede de parcerias com profissionais médicos, nutricionista, sócio de academia, hostel entre outros que contribuía de forma solidária quando ainda não havia recursos para pagar salários aos colaboradores que trabalhavam no Favela Inc.
- União Rio — movimento voluntário da sociedade civil do Rio de Janeiro voltado ao apoio a comunidades vulneráveis durante a Covid-19 — que passou a centralizar a distribuição de cestas básicas.

2021

- FAPERJ através do edital Favela Inteligente.

2022

- LetMeSpeak app usa blockchain para remunerar em dinheiro quem estuda inglês. Foram selecionados 120 moradores no Vidigal e Rocinha com base em dados sociais e validação de ONGs locais. As organizações acompanharam os alunos e receberam por isso, garantindo cerca de 90% de conclusão. Os participantes ganharam, em média, R\$300 a R\$400 por mês.

2023

- ZUP, braço tecnológico do banco Itaú voltado ao desenvolvimento de softwares, viabilizou a doação de computadores para o Favela Inc, fortalecendo sua infraestrutura.
- Copastur, uma das maiores agências de viagens corporativas do Brasil e referência em ESG, conecta empreendedores de favelas a grandes eventos, promovendo inclusão e geração de renda. Também patrocinou, por seis meses, os custos operacionais do Brota – Hub de Inovação, apoiando diretamente sua manutenção e impacto local.

Freedom World para levar tecnologias como Web3 e blockchain ao Vidigal. O projeto começou com a plataforma para turistas no Brota e será expandido para comerciantes locais, fortalecendo a economia circular e integrando a favela às inovações digitais.

Mixtura, escola de coquetelaria no Vidigal voltada para jovens de 18 a 25 anos, que une formação técnica e preparação para o mercado de trabalho. Liderado pelo mixologista Anderson Alves e apoiado pelo Gurumê e Grupo Trigo, o projeto capacita e empodera talentos locais com foco em inclusão e transformação social.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
O empreendedor mobiliza seus recursos iniciais como identidade, experiência prévia, redes locais e internacionais a partir de sua inserção cotidiana nas favelas (Morro dos Prazeres, Vidigal e Rocinha). Sua condição de estrangeiro residente no território, combinada com trajetórias profissionais em turismo, educação e tecnologia, constitui a base a partir da qual novas oportunidades são continuamente construídas, sem um plano pré-definido de longo prazo. O projeto da plataforma Vision nasce dessa experiência.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)
Intenso de trabalho voluntário, parcerias solidárias e dependente de editais públicos, privados e captação de patrocínios indica decisões orientadas por limites de perda aceitável, em vez de projeções de retorno financeiro previsível.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>) entrelaçado com o princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)
O Favela Inc se consolida como um hub relacional, articulando ONGs, empresas privadas, instituições públicas, patrocinadores, moradores do Vidigal e coletivos comunitários. As parcerias não são selecionadas a partir de contratos ex ante rígidos, mas emergem de compromissos que vão sendo estabelecidos, como exemplificado pelas colaborações solidárias em seu início, pelos editais públicos (FIOCRUZ, FAPERJ) e pelas alianças com empresas como Zup, Copastur e Freedom World.	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>) O empreendedor mobiliza seu repertório prévio e uma rede <i>glocal</i> (global e local), caracterizando o entrelaçamento com o princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>). Essa dinâmica expressa uma lógica de co-criação contínua do empreendimento com <i>stakeholders</i> de diversas naturezas.
A capacidade de transformar contingências em oportunidades é evidente em momentos críticos da trajetória empreendedora do fundador Adam, como durante a pandemia, quando a escassez de recursos impulsionou o desenvolvimento da plataforma Vision como resposta a necessidades emergenciais de mapeamento e apoio a famílias vulneráveis. O Vision pode ser compreendido como uma experimentação que se consolida gradualmente como um dos produtos do empreendimento.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>)
O empreendedor opera como um “hub relacional”, conectando talentos, tecnologia e recursos financeiros e estruturando um ecossistema que abrange várias frentes como turismo,	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) A construção do ecossistema Favela

educação, plataforma digital (Vision) e produtos e serviços locais, como cerveja artesanal, estúdio de música. As evidências narrativas reforçam essa dinâmica: a trajetória do fundador, estrangeiro que vive e empreende no Vidigal, constrói uma narrativa híbrida e <i>glocal</i> . A plataforma Vision passa a ser estruturada como um produto escalável, com objetivos claros de expansão e métricas de impacto (número de ONGs, famílias cadastradas), visando a captação de recursos.	Inc revela uma forte orientação ao controle por meio da ação com parceiros de dentro e fora do território, e não da previsão. A lógica causal é utilizada de forma complementar à lógica <i>effectual</i> , equilibrando as contingências do território e dos stakeholders envolvidos.
---	--

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Produto	Desenvolvimento da plataforma Vision
Base de beneficiários	Iniciar o cadastro de ONGs na Rocinha e famílias cadastradas, 3000 no Vidigal
Capacidade operacional	Ampliação da capacidade operacional do Favela Inc

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Estrutura organizacional	Organização como holding de impacto com trabalho voluntário e dependente de editais
Escalabilidade	Vision é estruturado como produto escalável
Integração territorial	Proposta de integração entre a plataforma digital e ONGs na Rocinha

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Viabilidade financeira	Desafios quanto à venda e/ou captação de patrocinadores para utilização da Vision
Base cadastrada	Em 2024, possui 12 ONGs cadastradas na Rocinha, 6 no Vidigal e 3000 famílias do Vidigal cadastradas, formando um ativo que permite a articulação com parceiros e recursos.

Nós do Crochê

Site: <https://nosdocroche.com.br/>

Instagram: <https://www.instagram.com/nosdocroche/>

Descrição do Empreendimento

Integração e capacitação de artesãs moradoras da Rocinha @nosdocroche. A empreendedora principal é uma artista plástica que se associou a uma advogada, ambas moradoras de um condomínio vizinho à favela, que criaram a Nós do Crochê como uma iniciativa de ajudar as mulheres da Rocinha a obter uma renda extra através da capacitação e produção de peças de crochê. Em meio à pandemia, decidiu abrir a loja em São Conrado para vender os produtos fabricados pelas mulheres da Rocinha, e para ter um espaço estruturado de capacitação. O Nós do Crochê rapidamente se mostrou um projeto viável economicamente, e vem crescendo através de parcerias nacionais e internacionais, vendas nas lojas física e no Instagram.

Linha do tempo

2019

- Criação do Grupo A.M.A.R (Associação de Mães Amigas da Rocinha) criado por Daniela Vignoli e Fabiana D'Angelo

2020

- Parceria com Marcelo Queiroz e a ONG Comida da Mesa para distribuição de cestas básicas
- Decisão por oferecer capacitação em crochê para as mulheres da Rocinha com foco na geração de trabalho e renda, em vez de apenas entregar cestas básicas. Esta decisão é o embrião do Nós do Crochê.
- Ampliação da rede de mulheres da Rocinha. Os encontros para capacitação em crochê aconteciam no condomínio vizinho à favela da Rocinha
- Daniela Vignoli e Heloisa Cirylo se tornam sócias

2021

- Formação de uma rede de apoio voluntária, composta por amigos e profissionais de saúde, permite atender às mulheres da Rocinha envolvidas no projeto, com acolhimento ampliado também aos seus familiares, conforme a demanda.
- Investimento das sócias na abertura de uma pequena loja física do Nós do Crochê no entorno da Rocinha para a venda dos produtos produzidos pelas mulheres da Rocinha, resultantes da capacitação do Nós do Crochê.

2021

O Nós do Crochê foi o projeto apresentado ao edital Favela Inteligente da FAPERJ pela proponente Elaine Borin, professora da UERJ. A partir da aprovação, foram realizados investimentos pontuais em capacitação, consultoria e matéria-prima (linhas de crochê). Além disso, as empreendedoras ampliaram sua rede de parcerias com empreendedores e lideranças do território

2022










Participação em feiras, exposições e desfiles de moda para a divulgação da marca Nós do Crochê e seu projeto social junto de marcas importantes da moda, como Cantão e São Paulo Fashion Week. Parcerias colaborativas com grandes marcas para desenvolvimento de produtos com crochê.

2024

Com o fortalecimento da rede de parcerias com empreendedores, lideranças locais e a FAPERJ, firmou uma parceria de longo prazo com a Prefeitura para uso de um espaço-loja-oficina, que poderá se tornar um futuro centro de artesanato da Rocinha.

Novamente, as sócias realizaram investimentos próprios na reforma e adequação do espaço concedido que é, atualmente, a nova sede, loja, centro de capacitação das mulheres da Rocinha e produção e venda dos produtos.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 <hr/> <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As mulheres da Rocinha • Prefeitura, que cedeu o espaço para sediar Nós do Crochê • Rede de apoio de profissionais voluntários 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação • Produção de produtos • Marketing e Vendas <hr/> <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Matéria-prima • Pessoas, professores e mulheres da Rocinha • Espaço físico 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e geração de renda para mulheres da Rocinha por meio da venda de peças de crochê com design e acabamento. A receita é revertida para o projeto e as mulheres. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Geração de trabalho e renda para mulheres da Rocinha • Qualidade Superior • O espaço em frente a Rocinha, cedido pela prefeitura, funciona como espaço para exposição, venda e capacitação, e futuramente poderá ser um centro de artesanato da Rocinha.
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Através de redes sociais e comunicação digital • Parcerias e indicações • Feiras e desfiles de moda • Colaboração com grandes marcas <hr/> <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivando o boca a boca e indicações • Ativação constante do Instagram • Lançamento de novas coleções e produtos sazonais 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas físicas, franquias ou por meio de canais de marketing como redes sociais • Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp) • Feiras do setor 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amigo ou familiar <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que residem fora da favela • Consumidor final na faixa etária (jovens, adultos, idosos) • Consumidor final por tipo de renda (baixa, média, alta)
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> • Contratação e retenção de colaboradores qualificados • Marketing e Publicidade • Produção 		<ul style="list-style-type: none"> • Venda direta de produtos <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Venda única

Parcerias

2019

- Mães de um condomínio de São Conrado e ONG Família na Mesa de Marcelo Queiroz
- Acorda Capoeira da Rocinha para o apoio ao grupo por meio de doações, como cestas básicas e ajuda financeira emergencial, fortalecendo uma rede solidária em momentos de necessidade.

2020

- Professoras voluntárias para capacitação em crochê e rede de profissionais de saúde voluntários para atendimento das mulheres e suas famílias
- Mulheres da Rocinha com interesse em aprender crochê e produzir peças para a venda

2022

- Parceria com crocheteiras de Minas Gerais

2023

- Formalização da Associação Nós do Crochê

2024

- Prefeitura: cessão de uso de um espaço-loja-oficina que poderá se tornar um futuro centro de artesanato da Rocinha.
- Carandaí25, Village Mall, Linhas Correntes, Cantão, Phebo (loja conceito Leblon), Natura

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
As decisões iniciais são fortemente ancoradas nas competências e identidades das fundadoras: uma artista plástica com domínio estético e criativo e uma advogada com capacidade de organização institucional e jurídica. A mobilização de redes pessoais como as moradoras do condomínio no entorno da Rocinha, professoras voluntárias e mulheres da comunidade, constitui o ponto de partida do empreendimento para atender uma contingência de geração de renda para mulheres da Rocinha durante a pandemia, evidenciando a construção do negócio a partir de quem as empreendedoras são, do que sabem fazer e de quem conhecem.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)

As empreendedoras realizam investimentos próprios limitados para testar produtos, abrir a loja física e estruturar o ateliê, priorizando o controle das perdas suportáveis em vez de projeções de retorno financeiro futuro. A experimentação de coleções, canais de venda e formatos de capacitação ocorre de forma incremental, reduzindo riscos e permitindo ajustes contínuos.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>)
A gênese, estruturação e expansão do Nós do Crochê ocorre por meio da formação progressiva de uma ampla rede de parcerias, envolvendo voluntárias, profissionais de saúde, ONGs, lideranças locais, feiras fashions, marcas de moda consolidadas e também a FAPERJ que apoiou o empreendimento em estágio inicial, através da professora Elaine Borin da UERJ, proponente do projeto. Essas parcerias não são resultado de contratos rígidos ex ante, mas de compromissos construídos ao longo do tempo, reforçando uma lógica de co-criação e legitimidade relacional no território.	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)
A transformação de contingências em oportunidades é central na trajetória do empreendimento. A decisão de oferecer capacitação em crochê (em substituição à mera distribuição de cestas básicas) representa um movimento decisório típico da lógica <i>effectual</i> , no qual uma crise social e sanitária é convertida em oportunidade de geração de trabalho, renda e fortalecimento de vínculos comunitários.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>)
A consolidação da identidade do Nós do Crochê como moda com impacto social revela maior clareza de objetivos, público-alvo e proposta de valor. A formalização como associação em 2023, o alcance do ponto de equilíbrio financeiro e a parceria de longo prazo com a Prefeitura em 2024 para cessão de um espaço-loja-oficina evidenciam o uso de planejamento, ainda que ancorados em uma base decisória <i>effectual</i> , fortemente dependente de redes, legitimidade territorial e capacidade contínua às condições de lidar com as contingências de um contexto de alta incerteza.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) As decisões refletem uma orientação ao controle por meio da ação. O crescimento orgânico do empreendimento - da capacitação informal à loja-ateliê, da rede local às parcerias com grandes marcas e ao mercado internacional -, decorre de escolhas realizadas ao longo do caminho, com protagonismo das empreendedoras na condução e redefinição dos rumos do negócio.

Neste acompanhamento é importante frisar que a proponente do projeto junto à FAPERJ é a professora Elaine Borin, docente da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e conselheira do time Enactus UERJ/Maracanã. Sua atuação no âmbito do projeto concentrou-se em ações pontuais de capacitação em empreendedorismo, marketing, finanças, moda e crochê, bem como na viabilização da aquisição de insumos (linhas de crochê), em apoio à iniciativa Nós do Crochê. Destaca-se também a contratação de consultorias específicas, custeadas com recursos do edital e realizadas por profissionais selecionados pelas próprias empreendedoras. Ressalta-se que o acompanhamento realizado no âmbito deste projeto foi direcionado à iniciativa Nós do Crochê e, pontualmente, à proponente institucional.

Embora tenham ocorrido alguns encontros on-line com a professora proponente, observa-se que sua participação não esteve diretamente vinculada ao acompanhamento mais próximo do projeto no território. Por fim, destaca-se a realização, pela proponente, de uma pesquisa junto a uma amostra de mulheres da Rocinha beneficiárias da rede Nós do Crochê, cujos resultados encontram-se apresentados no Anexo II, assim como a planilha contendo o número de participantes dos cursos de capacitação realizados, igualmente anexada a este relatório.

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Recursos e capacitação	Matéria prima, capacitação técnica e consultorias especializadas
Redes de mulheres	Fortalecimento da rede de mulheres e lista de espera de mulheres interessadas
Estrutura produtiva	Consolidação da loja ateliê
Formalização	Formalização da associação

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Posicionamento estratégico	Fortalecimento da marca como moda com impacto social
Acesso a mercados	Expansão para mercados de alto padrão na moda e internacional, destaque para as marcas Cantão, São Paulo Fashion Week, Granado
Infraestrutura	Estruturação de uma nova sede

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Gestão de pessoas	Dependência de voluntariado
Gestão operacional	Gestão de produção e estoques
Viabilidade financeira	Alcançou o ponto de equilíbrio, no entanto estrutura ainda frágil

Flori Tech

Site: <https://flori.tech/>

Instagram: <https://www.instagram.com/flori.tech>

Descrição do Empreendimento

A Flori Tech é uma startup que nasceu do encontro de uma designer industrial e um graduando em computação na UFRJ, ambos com menos de 30 anos de idade. A Flori Tech desenvolve máquinas de coleta gamificada, com base na internet das coisas (IoT), para impactar empresas e pessoas visando aumentar as taxas de reciclagem com beneficiamento, gerando engajamento do público com melhor custo-benefício. A empresa já tem grandes clientes e máquinas instaladas no Rio de Janeiro e em São Paulo. A meta na Rocinha é instalar 20 máquinas de coleta de resíduos sólidos.

Linha do tempo

2018

A Flori Tech surgiu no hackathon Hacking Rio, no setor de cleantech, a partir da percepção do problema da destinação inadequada de resíduos, originando uma plataforma gamificada que, com o feedback positivo dos jurados, impulsionou a continuidade do projeto.

2019

Thaís e Gabriel participaram de um evento de sustentabilidade no Templo, RJ, onde conheceram Lucas Chiabi, fundador da Ciclo Orgânico, que os motivou a submeter a ideia ao Shell Iniciativa Jovem.

Durante a pré-aceleração no programa Shell Iniciativa Jovem, Thaís e Gabriel alteraram o projeto e desenvolveram o primeiro protótipo funcional da Flori Tech, com design de Thaís, programação de Gabriel, e apoio na marcenaria da estrutura.

O protótipo e a proposta do negócio foram apresentados e validados pela banca do Shell Iniciativa Jovem. Esse exercício resultou no conceito de uma máquina de coleta de sólidos que influenciou diretamente no modelo atual da Flori Tech.

Para atender às exigências do Shell Iniciativa Jovem, Thaís e Gabriel formalizaram um MEI em nome de Gabriel, ainda como uma etapa obrigatória do programa, e antes da Flori Tech estar totalmente estruturada como negócio.

2020

- Recebimento do selo de empreendimento sustentável, conferido pelo Shell Iniciativa Jovem.
- No início da pandemia, um mentor do Hacking.Rio convidou a Flori Tech para desenvolver quatro máquinas de coleta para uma rede de hortifruti. Os empreendedores aceitaram a proposta, mas o projeto enfrentou diversos problemas, pois a máquina ainda não estava pronta para uso comercial.

2021

- Gabriel participou da Global Student Entrepreneur Awards (GSEA), uma competição internacional que contou com diversos mentores sênior. Um dos mentores teve interesse de se tornar um investidor anjo. Ele era presidente da Associação de Biogás.
- No segundo semestre de 2021, a Flori Tech realizou a primeira venda de uma máquina em estágio avançado de desenvolvimento - para uma empresa conhecida na Waste Expo, em São Paulo.
- No fim do ano de 2021, a Flori Tech foi aprovada no edital Favela Inteligente.

2022

- A primeira máquina em um estágio mais avançado de desenvolvimento comprada entrou em operação em abril de 2022, em São Paulo.
- Em agosto de 2022, a Flori Tech foi capa da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

2023

- Instalação das 6 máquinas nos colégios municipais (CIEPS) na Rocinha.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none">• 2 <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none">• Investidor anjo• Fornecedores• Investidores públicos	<ul style="list-style-type: none">• Marketing e Vendas• Logística e distribuição• Produção de produtos <p>Recursos-chave</p> <ul style="list-style-type: none">• Fornecedor fabricante da caixa da máquina de coleta. Em 2024, a FloriTech conseguiu um fabricante da caixa em São Paulo.• Aquisição das peças eletrônicas a preço competitivo. Costumam comprar da China a preço competitivo.• Capital financeiro (próprio ou de investidores)	<ul style="list-style-type: none">• Descarte de resíduos sólidos através uma coleta inteligente. Seu principal produto é uma máquina automatizada que monitora descartes em tempo real via sistema embarcado e plataforma digital. A tecnologia conecta a reciclagem a benefícios por meio de gamificação, incentivando a participação e facilitando a destinação correta dos resíduos. <ul style="list-style-type: none">• Atende a um nicho específico• Facilidade de Uso• Preço mais acessível
Relação com clientes	Canais	Segmento de clientes
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Eventos e abordagens de potenciais clientes• Parcerias e indicações• Através de publicidade e marketing digital <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none">• Atendimento personalizado• A fidelização ocorre durante todo o processo de prospecção de clientes e venda.	<ul style="list-style-type: none">• Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp)• Eventos• Programas de aceleração e hackaton	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Empresa Hortifruti <ul style="list-style-type: none">• Grandes Empresas• outro
Estrutura de custos		Fontes de receita
<ul style="list-style-type: none">• Tecnologia e Infraestrutura• Produção• Investimento em Logística (entrega, transporte)		<ul style="list-style-type: none">• Modelos de assinatura ou adesão• Aluguel mensal da máquina

Parcerias

2019

A participação no programa de pré-aceleração da Shell Iniciativa Jovem contribuiu para a capacitação dos empreendedores e resultou, posteriormente, na obtenção do selo de empreendimento sustentável.

2021

Investidor anjo, que contribuiu com estratégia e recursos financeiros (smart money).

FAPERJ, através do edital Favela Inteligente da FAPERJ, que aportou recursos financeiros para desenvolvimento.

2022

Fornecedor fabricante nacional em São Paulo, especializado na produção de caixas para marcas de varejo, como Boticário e Natura.

2023

Cliente Nespresso, que tem como foco a coleta e reciclagem de cápsulas de café, um resíduo de difícil descarte, encomendou um modelo de máquina personalizado nas lojas.

Cliente Ibirapuera como parceiro operacional na coleta dos resíduos a partir da instalação de máquinas de coleta Flori Tech.

Seis escolas municipais na Rocinha, para instalação das máquinas de coleta de resíduos.

Torre Verde, que ajuda com a coleta de resíduos que ficam embaixo da Torre, e depois são coletados por um catador.

Recicla Rocinha.

Negociação de parceria com Carteiro Amigo para solucionar a logística de coleta de resíduos em comunidades, onde cooperativas evitavam subir devido ao custo, e catadores tinham dificuldade em descer.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
A Flori Tech nasce a partir dos meios disponíveis aos fundadores no momento inicial do empreendimento. O encontro entre uma designer industrial e um graduando em computação	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)

na UFRJ fornece a base de competências técnicas que sustenta as decisões iniciais, combinando design de produto, programação, internet das coisas (IoT) e análise de dados. O protótipo da máquina gamificada de coleta de resíduos sólidos foi elaborado em um hackathon, ambiente caracterizado pela experimentação e pela ausência de planejamento causal detalhado. A solução inicial emerge, portanto, do repertório técnico, criativo e relacional dos empreendedores, e não de uma definição prévia de mercado ou objetivos e metas financeiras estruturadas.	
As decisões iniciais do empreendimento foram orientadas pela lógica da perda suportável, com investimentos limitados como controle de risco. O desenvolvimento do protótipo ocorreu com recursos próprios, trabalho dos fundadores e apoio pontual de parceiros. A formalização como MEI, ainda que prematura e motivada por exigências de um programa de pré-aceleração, não teve nenhum planejamento de investimentos e compromissos financeiros com performance, receita e lucro. Em 2023, foram instaladas seis máquinas em seis escolas públicas da Rocinha, e os empreendedores pretendem mantê-las no território mesmo após a finalização do projeto. A Flori Tech buscou patrocinadores para a manutenção das máquinas na Rocinha, mas, até o início de 2024, não havia obtido sucesso.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>)
Os eventos de startup, hackatons e programas de pré-aceleração desempenham papel central na capacitação, na validação de proposta e na ampliação da rede de mentores. A inserção de um dos sócios no Global Student Entrepreneur Awards (GSEA) resulta na entrada de um investidor-anjo no empreendimento, agregando recursos financeiros e conhecimento estratégico (smart money). Este investidor coloca a rede de hortifruti em contato com os empreendedores e este foi o primeiro cliente. Além da parceria com as escolas municipais para a instalação das máquinas na Rocinha, os empreendedores formaram uma parceria com a Torre Verde, que passou a apoiar a coleta dos resíduos acumulados na base das máquinas, posteriormente recolhidos por um catador, além de articulações com o Recicla Rocinha. No início de 2024, os empreendedores negociavam uma parceria com o Carteiro Amigo, com o objetivo de viabilizar a logística de coleta de resíduos em comunidades onde cooperativas evitavam subir devido aos elevados custos operacionais e catadores enfrentavam dificuldades para descer com o material coletado.	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)
Os empreendedores incorporam contingências e falhas técnicas como fontes de aprendizado. O caso do primeiro cliente uma grande rede de hortifruti, em plena pandemia, expôs limitações do protótipo e dificuldades operacionais. Esse aprendizado foi fundamental para a validação do produto em contextos reais de uso e para a evolução para o modelo atual. Os empreendedores transformam os problemas em oportunidades de aprimoramento tecnológico, promovendo ajustes sucessivos no design, na estabilidade da máquina e nos processos de operação.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>)
Em vez de depender de previsões de mercado, os fundadores atuam ativamente na construção do caminho do negócio, moldando oportunidades a partir de intensa participação em eventos, feiras, onde buscam clientes, desenvolvem parcerias. O foco é no mercado B2B, na customização das máquinas para	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) As decisões refletem uma orientação ao controle por meio da ação.

grandes clientes e na experimentação de soluções de logística reversa em contextos periféricos, como a Rocinha. Em contextos periféricos como a Rocinha, a logística reversa assume características próprias, pois envolve desafios específicos de acessibilidade territorial, custos de transporte, informalidade, ausência ou fragilidade de serviços públicos regulares e riscos operacionais. Assim, a experiência com logística reversa tende a ser experimental, relacional e situada, como se mostrou a experimentação da Flori Tech, apoiando-se em redes locais (lideranças comunitárias, catadores, empreendimentos sociais); arranjos híbridos entre iniciativas formais e informais; e soluções adaptadas ao território, como pontos descentralizados de coleta, uso de equipamentos fixos, parcerias com projetos locais e redefinição de rotas.	
---	--

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Produto e tecnologia	Desenvolvimento de máquina de coleta com maior estabilidade técnica
Atuação territorial	Instalação de seis máquinas na Rocinha, no entanto o modelo de receita não foi viável
Modelo de negócio	Investimento em processos para um negócio escalável
Visibilidade	Ampliação da visibilidade nacional, com destaque em revista de negócios

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Portfólio	Ampliação do portfólio de produtos, incluindo máquinas customizadas
Parcerias estratégicas	Estabelecimento de parcerias com Nespresso, Parque Ibirapuera e cooperativas
Logística reversa	Negociações com o Carteiro Amigo para soluções de logística da coleta na Rocinha

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Produção	Único fabricante terceirizado para a produção das máquinas
Estrutura comercial	Processos e fortalecimento da equipe comercial
Pós-venda	Processos de manutenção e suporte técnico após a instalação

MentorApp

Site: <https://mentorapp.com.br/>

Instagram: <https://www.instagram.com/mentorappbr/?hl=pt-br>

Descrição do Empreendimento

Inteligência humana e artificial para o empoderamento de pessoas. Empreendedora há 20 anos, é pesquisadora do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), localizado na cidade de Petrópolis/RJ. A MentorApp é sua nova startup e plataforma de recomendação, baseada em inteligência artificial, de conteúdos comportamentais e empreendedorismo. A Rocinha é o primeiro mercado onde o MentorApp será testado para impactar mulheres empreendedoras ou que desejam empreender. Objetivo é recomendar conteúdos comportamentais, de empreendedorismo e cultura da favela da Rocinha para estas mulheres, com foco em empreender ou empregabilidade. Como Marcilene é de fora da Rocinha, ela contratou uma liderança feminina local como embaixadora do MentorApp.

Linha do tempo

2017

- Lançamento do app Mentor4Education nas lojas PlayStore e AppleStore para validar a metodologia microlearning, com foco nos professores universitários.

2018

- A MentorApp foi criada em 2018 como spin-off da Web Road, empresa de soluções em informática fundada em 2001, inicialmente em sociedade com o noivo de Marcilene. A MentorApp foi desenhada com o objetivo de captar recursos por meio de editais de inovação e aceleração.
- MentorApp é selecionada para o IBM Global Entrepreneur, programa internacional da International Business Machines Corporation (IBM) para startups de alto valor agregado.
- Nasce a ADA, a IA da MentorApp, que auxilia as pessoas a baixar e utilizar o app, utilizando a tecnologia Watson da International Business Machines Corporation, a IBM.

2019

- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), através do programa Conexão Startups Brasileiras e Portuguesas com Indústrias, seleciona a MentorApp para participar.
- MentorApp entre as startups selecionadas para prestar serviços ao Governo do Estado do Rio de Janeiro através do programa TechRJ.
- FAPERJ seleciona MentorApp em edital para inserção de Mestres e Doutores dentro de HR Techs da Liga Ventures, analisando e selecionando a MentorApp como uma startup brasileira que está revolucionando o mercado de treinamento e desenvolvimento de pessoas no Brasil.
- Selecionada no Startup Rio, edital de inovação e subvenção
- Participação do maior evento de criatividade e inovação da América Latina, o Rio2C.
- Selecionada para o programa BNDES Garagem.
- Lançamento do aplicativo MentorApp, na Masterclass “A Quarta Onda do Futuro do Trabalho”, que reuniu empresários no Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), em Petrópolis, Rio de Janeiro.
- Selecionada para a fase 2 do BrazilLab 2019, primeira aceleradora e o primeiro hub de inovação GovTech criado no Brasil e América Latina.

2020

- Residente na Fábrica de Startups Brasil, aceleradora de startups que soluciona problemas e alavanca negócios globalmente através da inovação.
- É uma das startups premiadas no programa internacional Challenge 2020 da Bankoo, organização de desenvolvimento de negócios de impacto que utiliza os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU como pilar estratégico de fomento ao empreendedorismo.
- Participação no Demoday 2020 do Startup Rio, um dos melhores programas de aceleração de startups do país.

2022

- Participação com um estande na Rio Innovation Week.

- Selecionado no edital Favela Inteligente, da FAPERJ, com o projeto MentorApp Rocinha, com o objetivo de incentivar o empreendedorismo feminino, capacitando as mulheres empreendedoras do local. Durante a implementação na Rocinha, a empreendedora Marcilene precisou adaptar o MentorApp para a plataforma WhatsApp, devido às limitações de acesso enfrentadas pelas mulheres da favela.

- A CEO, Marcilene, é entrevistada pelo canal TV Brasil, no programa ‘Ciência é Tudo’, veiculado na TV e nos canais digitais do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCTI) e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

- Participação do Rio2C 2022, maior evento de inovação da América Latina, onde a CEO ministra palestra. Este é o maior evento de inovação e criatividade da América Latina.

- A embaixadora Ana Preta passou a integrar o projeto. Reconhecida como uma liderança na Rocinha, desempenhou um papel essencial ao facilitar conexões internas na comunidade e fortalecer o vínculo com o grupo de mulheres empreendedoras para a utilização do MentorApp.

- Contratação de psicóloga para trabalhar na equipe MentorApp Rocinha.

- Participação no *Effectuation* in Rio, painel com empreendedores do edital Favela Inteligente II, onde apresenta o MentorApp Rocinha, junto com a embaixadora do projeto, a moradora Ana Preta.

2023

- Participação no Thinking Digital Conference 2023, principal evento de tendências em tecnologia, inovação e empreendedorismo para startups, realizado na ASSESSPRO RJ.

- Prêmio Destaque na Categoria ESG (Environment, Social and Governance) do @educaweek, evento voltado à transformação e inovação em educação.










2024

- Projeto MentorApp Rocinha recebe a premiação internacional da World Innovation, Technology and Services Alliance (WITSA) na categoria de Inclusão Digital.

- Selecionado em uma nova fase do Programa Mulheres Empreendedoras da Vibra Co.lab.

- Contemplada no edital de apoio à organização de eventos da FAPERJ para organizar o evento híbrido ‘Comunidades Inteligentes: Elas Comandam’.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 sócios. Marcilene é a empreendedora principal. Sua mãe é sua sócia. <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investidores públicos Investidores privados Líderes ou influenciadores comunitários 	<ul style="list-style-type: none"> Produção de produtos Desenvolvimento de novos produtos ou serviços Engajamento comunitário <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> Patrocinadores diretos Fomento não-reembolsável 	<ul style="list-style-type: none"> Na Rocinha, o Mentor App tem o objetivo de auxiliar as mulheres da comunidade por meio do desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, visando à geração de renda. <p>Produtos e serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> Produto não ofertado na favela Atende a um nicho específico
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Parcerias e indicações Parcerias com embaixadores na comunidade, no caso Rocinha Através de redes sociais e comunicação digital Eventos do setor <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> Atendimento personalizado Comunidades ou grupos online 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos de tecnologia Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp) 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Moradores da favela (pessoas físicas) <p>Outros segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Beneficiárias: Mulheres moradoras e/ou empreendedoras da Rocinha Cliente: Grandes empresas Jovens de comunidade
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> Contratação e retenção de colaboradores qualificados Tecnologia e Infraestrutura 		<ul style="list-style-type: none"> Patrocínio direto No entanto, a empreendedora ainda busca um modelo de negócio para o Mentor App que atualmente não possui uma fonte de receita <p>Outras fontes de receita:</p> <ul style="list-style-type: none"> O Mentor App ainda não possui um modelo de receita e encontra-se em fase de desenvolvimento

Parcerias

2018

Parceria internacional com o Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) para apresentação da startup durante o IBERGECYT, em Havana - evento sobre inovação e tecnologia.

2020

MentorApp é aceita na Incubadora do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC).

2021

FAPERJ, através do edital Favela Inteligente para o investimento no MentorApp Rocinha.

2022

Parceria com Ana Preta, liderança na Rocinha, e conexão da empreendedora Marcilene para atuação na Rocinha. Ela foi apresentada à Marcilene por Antônio Firmino, co-fundador do coletivo Museu Sankofa Memória e História da Rocinha.

2023

Parceria com Ana Preta é desfeita. A empreendedora seguirá investindo no ‘MentorApp Comunidades Inteligentes – Novas tecnologias’ gerando renda e mudando realidades.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
A empreendedora mobiliza um repertório profissional consolidado ao longo de cerca de 20 anos de atuação como empreendedora na área de tecnologia da informação, aliado à sua trajetória como pesquisadora do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC). Seu conhecimento técnico, capital científico, legitimidade institucional e experiência em captação de recursos via editais constituem a base para a criação da MentorApp como <i>spin-off</i> de uma empresa preexistente para captar recursos financeiros como startup.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)
A atuação na Rocinha foi estruturada como projeto-piloto, com escopo delimitado e equipe enxuta.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>)
A trajetória da MentorApp é marcada por uma rede de parcerias institucionais e tecnológicas e pela contínua participação em programas de aceleração, incubação e editais. No contexto da Rocinha, esse princípio se expressa na articulação com uma liderança feminina local, que atuou como embaixadora do projeto, mediando o acesso ao território, às mulheres empreendedoras e às dinâmicas comunitárias. Ainda que essa parceria tenha sido posteriormente descontinuada, sua	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)

existência foi decisiva para a implementação inicial do projeto no território.	
Necessidade de adaptação tecnológica do MentorApp durante sua implementação na Rocinha. Diante das limitações observadas no território como o acesso restrito a smartphones compatíveis, a conectividade limitada e os desafios de letramento digital, a empreendedora decidiu desenvolver uma versão operada via <i>WhatsApp</i> e reuniões presenciais periódicas sem perda de identidade do projeto original.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>)
A empreendedora validou o território da Rocinha como espaço de teste, aprendizagem e vetor de novo produto. A experiência na Rocinha foi além da adaptação do produto, tornando-se base para um novo posicionamento estratégico da startup, denominado “Comunidades Inteligentes”.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) As decisões refletem uma orientação ao controle por meio da ação, mas com predominância da lógica <i>effectuation</i> para design de novos produtos, serviços e parcerias.

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Tecnologia	Adaptação tecnológica do aplicativo às condições do território, sendo a capacitação feita via <i>WhatsApp</i> e encontros presenciais pontuais.
Equipe	Contratação de psicóloga para a equipe atuante na Rocinha.
Articulação territorial	Parceria com uma liderança feminina local para mediação com a comunidade.
Reconhecimento	Ampliação da visibilidade com prêmio reconhecimento internacional.

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Modelo de negócio	Em definição
Estratégia territorial	Atuação na Rocinha como mercado piloto para teste e desenvolvimento de novos produtos e serviços de captação de recursos pra o PISTA, por exemplo.

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Articulação local	Ruptura com liderança local para a finalização do projeto.

FazGame

Site: <https://www.fazgame.com.br/>

Instagram: <https://www.instagram.com/fazgame.educacao/>

Descrição do Empreendimento

Conexão entre educação e tecnologia @fazgame.educacao. A empreendedora renunciou a seu emprego formal no auge da carreira na área de tecnologia da informação para empreender a FazGame, startup de impacto social que se empenha em criar conexões entre educação e tecnologia. Com mais de 7 anos de existência, já atuou junto a mais de 200 escolas, 25.000 estudantes, e possui mais de 1.500 games publicados. A FazGame conta com premiações e reconhecimentos, tais como o Prêmio Demand Solutions, conferido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Na Rocinha, a FazGame atua com educação empreendedora para alunos do ensino médio do Centro Integrado de Educação Pública (CIEP) Ayrton Senna Da Silva, apoiada em uma plataforma na internet.

Linha do tempo

2005

- Após anos na área de TI, Carla decidiu empreender, participando de uma capacitação no Instituto Gênesis da PUC-Rio e cofundando a edutech Escola de Empreendedorismo. Investiu recursos próprios e captou empréstimos para viabilizar o negócio.

2007

- Durante a incubação, uma amiga de Carla indicou o marido como sócio, que investiu e ficou com 50% da empresa. Após a morte da amiga, ele deixou de se dedicar ao negócio.

2008

- Carla fechou um projeto com o Santander na área social e, neste mesmo ano, ofereceu oficinas presenciais em parceria com o Clube Hebraica. A falta de experiência com espaços físicos e a demanda instável dos pais revelaram a necessidade de um modelo mais flexível, antecipando o formato online e autônomo da FazGame, criada em 2012.

2010

- A sócia-fundadora Carla retornou ao mercado para trabalhar e continuar empreendendo, focando na captação de editais para inovações digitais. Seu primeiro edital, da Secretaria de Cultura, financiou com R\$ 50 mil o desenvolvimento do game 'Aventura Empreendedora' marcando a transição das atividades manuais para o digital.

2012

- Carla fundou a FazGame para desenvolver um produto mínimo viável (MVP) educacional digital, focando em editais de fomento não reembolsável para validar a ideia e explorar o mercado, enquanto ainda atuava na área de TI.

2013

- Parceria informal com o professor Esteban Clua, da UFF, que ofereceu suporte técnico e acadêmico à FazGame no primeiro edital conquistado, o ADT2 da FAPERJ, no valor de R\$ 30 mil.

- A Escola de Empreendedorismo foi encerrada por desafios pessoais e pela falta de atuação de um sócio, após tentativas frustradas de venda.

2016

- Firmou parceria com a startup finlandesa Teacher Gaming, criadora do Minecraft educacional, para testar suas soluções globalmente, ganhando aprendizado e conexões internacionais, mesmo diante de desafios e custos.

- Foi premiada no concurso Nexso — uma plataforma que conecta soluções inovadoras com impacto social ao mercado de desenvolvimento na América Latina e no Caribe, promovida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Foi convidada a apresentar no Demand Solutions, principal evento de inovação do BID em Washington, lançando versões em espanhol e inglês.

2017

- Participou do Slush Global Impact Accelerator, na Finlândia — o maior evento europeu de empreendedorismo — ganhando visibilidade e conexões internacionais.

2019

- Recebeu um pequeno apoio financeiro do Instituto Cyrela para um piloto bem-sucedido em duas escolas e conquistou o selo GovTech ao participar da aceleração do BrazilLAB, primeiro hub GovTech do Brasil e da América Latina, criado em 2016.

2020

- Antes da pandemia, o Instituto Cyrela aprovou a expansão para replicação para 10 escolas, garantindo um contrato essencial quando a FazGame precisou sair do coworking e migrar para o formato de trabalho online.

2021

A aprovação no edital Favela Inteligente da FAPERJ viabilizou o investimento para desenvolver as trilhas empreendedoras aplicadas no CIEP Ayrton Senna na Rocinha, originando o produto FazGame Jam.

A aprovação no edital Favela Inteligente da FAPERJ viabilizou o desenvolvimento das trilhas empreendedoras aplicadas no CIEP, que originaram o produto FazGame Jam. Paralelamente, a empresa captou um empréstimo com juros reduzidos por meio da Yunus Negócios Sociais

2022

Participou do Desafio Eletrobras 60 anos, com a criação de games sobre energia limpa e renovável, tornando-se um caso de sucesso na aplicação da metodologia FazGame.

A FazGame implementou trilhas empreendedoras no CIEP Ayrton Senna, na Rocinha, com alunos criando jogos narrativos sobre problemas locais. O projeto incluiu formação de professores, doação de 10 computadores e contou com o apoio do líder comunitário Marcelinho do CIEP (Marcelo Queiroz), que facilitou a parceria com a escola após um encontro entre a professora Saras Sarasvathy e os empreendedores do edital Favela Inteligente FAPERJ, incluindo a Carla da FazGame. Antes disso, Carla enfrentava dificuldades para firmar essa parceria.

2023


Recebeu apoio da FAPESP, via Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE), para desenvolver um sistema de análise de narrativas em sua plataforma, utilizando inteligência artificial. Integrou a Criabiz Ventures, que oferece estrutura, conexões estratégicas e busca de investidores.

Contratou um vendedor com alto custo e baixo retorno, o que gerou um gargalo no processo de vendas. Diante disso, a FazGame buscou novos investidores para superar o impasse.

A FazGame captou R\$ 900 mil em troca de 11,57% de participação, por meio da Fundação Dom Cabral (FDC) Angels, com o apoio da Criabiz Ventures. A rodada contou com 7 investidores-anjo comprometidos, sendo 5 vinculados ao grupo Anjos do Brasil, em parceria com a Câmara Brasil-Israel.









Parceria com o Instituto Apontar, implementando polos A+Tech no contraturno escolar para alunos com traços de altas habilidades da rede municipal do Rio de Janeiro. Em 2025, o projeto alcançou cinco polos em Copacabana, Gávea, Jacarepaguá e Pavuna, atendendo mais de 100 alunos do Ensino Fundamental 2 com atividades práticas e foco no reforço de Língua Portuguesa e Matemática.

2024



Por ser 100% online, a FazGame atua em várias regiões do país, como Belo Horizonte, Fortaleza e Imbaú (PR), onde está em 12 escolas por meio de uma parceria com a Klabin e a Secretaria de Educação local.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 11,57% - Investidores 88,43% - Sócias Carla e Eloísa <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de sócios • Investidores públicos • Investidores privados 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços como educação ou saúde • Desenvolvimento de novos produtos ou serviços <p>Editais de fomento não reembolsáveis e investidores de recursos financeiros e redes de conexão com potenciais grandes clientes.</p> <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Editais de fomentos públicos 	<p>O problema é a baixa proficiência em leitura e escrita entre alunos do ensino fundamental — apenas 35% concluem essa etapa com o nível adequado de interpretação textual. A FazGame propõe uma solução inovadora: envolver os estudantes na criação de games narrativos, despertando o interesse pela leitura e escrita de forma lúdica e engajadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso (presença local, sem necessidade de deslocamento) • Metodologia para educação a partir de games • Maior eficiência ou rapidez
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos e abordagens de potenciais clientes • Parcerias e indicações • Por meio de atendimento <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado • Automação e autoatendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos • Abordagem de clientes: escolas, secretarias de educação e grandes empresas. • Internet 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alunos e professores de escolas públicas e projeto de responsabilidade social na Eletrobrás. <ul style="list-style-type: none"> • Escolas públicas ou privadas • Grandes Empresas • Secretaria de Educação
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia e Infraestrutura • Pessoal • Desenvolvimento tecnológico 		<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • Modelos de assinatura ou adesão • Editais de fomento públicos, privados e leis de incentivo <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Venda única

Parcerias

2005

Instituto Gênesis da PUC-Rio, onde a Escola de Empreendedorismo foi incubada no início de sua trajetória de 2005 a 2008, primeiro empreendimento da Carla, antecessor da FazGame

2007

Entrada de sócio, marido da amiga da Carla

2008

Santander para projeto social e Clube Hebraica para atividades presenciais com alunos

2012

Instituto Rogério Steinberg para desenvolver um game implementado com alunos no âmbito do programa Criança Esperança

2013

Professor Esteban Clua, da UFF, MediaLab, parceria informal para o primeiro edital conquistado, o ADT2 da FAPERJ, no valor de R\$ 30 mil.

2016

Startup finlandesa Teacher Gaming, criadora do Minecraft educacional, para testar suas soluções globalmente

2020

Instituto Cyrela aprovou a expansão da FazGame para 10 escolas, garantindo um contrato essencial durante a pandemia.

2021

Yunus Negócios Sociais para captação de empréstimo com juros reduzidos

2022

Desafio Eletrobras 60 anos para a criação de games sobre energia limpa e renovável

Marcelinho do CIEP (Marcelo Queiroz), parceria informal, resultante do encontro entre a professora Saras Sarasvathy e os empreendedores do edital Favela Inteligente FAPERJ, incluindo Carla da FazGame, que viabilizou a entrada da FazGame no CIEP. Antes disso, Carla enfrentava dificuldades e resistência para a implementação das trilhas empreendedoras na escola.

FAPESP via Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE) para desenvolver um sistema de análise de narrativas em sua plataforma, utilizando inteligência artificial.

Criabiz Ventures, venture builder que oferece estrutura, conexões estratégicas e apoio na captação de investidores.

Instituto Apontar para a implementação de pólos A+Tech no contraturno escolar para alunos com traços de altas habilidades da rede municipal do Rio de Janeiro. Em 2025, o projeto alcançou cinco polos em Copacabana, Gávea, Jacarepaguá e Pavuna, atendendo mais de 100 alunos do Ensino Fundamental 2, com atividades práticas e foco no reforço de Língua Portuguesa e Matemática

Klabin e a Secretaria de Educação município de Imbaú (PR), onde atua em 12 escolas

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
Na atuação na Rocinha, esse repertório foi decisivo para ajustar linguagem, metodologia e formato da plataforma às condições concretas da escola pública, demonstrando que a inovação não partiu de um “zero”, mas da recombinação de saberes já disponíveis. Nesse território, a escola, as limitações institucionais e tecnológicas e as dificuldades de relações locais evidenciam a adoção dos princípios <i>effectuation</i> na implementação das trilhas empreendedoras no CIEP Ayrton Senna. Assim, o repertório acumulado da empreendedora ao longo de cerca de 15 anos, conhecimento em tecnologia educacional e games, como principal base para a adaptação do produto ao contexto da Rocinha.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>) entrelaçado com o princípio limonada (<i>lemonade</i>) A lógica <i>effectual</i> emerge de forma situada no contexto da atuação na Rocinha. No entanto, a gênese da FazGame é baseada predominantemente na lógica causal, baseada em plano de negócios, incubadora, investimento próprio para decisões orientadas por planejamento e metas. Ao longo do tempo, a empresa passa por reformulações estratégicas impulsionadas por termino de sociedade, editais, projetos-piloto e parcerias.
A empreendedora mobiliza parte da equipe pedagógica da FazGame para trabalhar no projeto da Rocinha, bem como realiza a doação de computadores com acesso à plataforma FazGame para a criação de dois laboratórios no CIEP.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>)
A consolidação da FazGame evidencia a centralidade das parcerias ao longo de sua trajetória, mas é no contexto da Rocinha que a lógica relacional se torna decisiva. A parceria informal com o líder comunitário Marcelinho do CIEP no início do ano de 2023 opera como um nó crítico que viabiliza a entrada da FazGame na escola após resistências institucionais. Essa relação não foi previamente planejada,	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)

mas construída a partir de encontros contingentes, confiança mútua e reconhecimento territorial. O empreendimento passa, assim, a se estruturar não apenas por contratos formais, mas por alianças locais que conectam escola, comunidade e projeto pedagógico.	
As dificuldades enfrentadas na implementação das trilhas empreendedoras, limitações de infraestrutura, resistência da escola, desafios de engajamento dos alunos, não são tratadas como obstáculos a serem eliminados, mas como insumos para inovação. A experiência vivida no território da Rocinha dá origem ao FazGame Jam, um novo produto diretamente derivado da prática local. A maratona final envolveu 25 jovens matriculados na rede pública de ensino e moradores da Rocinha, no Rio de Janeiro, que foram desafiados a criar games inspirados nas histórias de empreendedorismo social de dois projetos da comunidade. A atividade envolveu 12 horas de maratona criativa, com a mobilização de 15 mentores e jurados, resultando em uma solução replicável, validada socialmente no território.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>)
A empreendedora ativa a lógica <i>effectual</i> situada, baseada em negociação contínua e aprendizagem em ação. A empreendedora articula tecnologia, educação e impacto social e a experiência na Rocinha funciona como um laboratório vivo de <i>effectuation</i> , no qual relações locais, contingências e limitações institucionais são moldadas pela <i>expertise</i> da empreendedora para a implementação do projeto que, sem planejamento prévio, gera uma inovação de produto para o negócio. O FazGame Jam emerge como evidência de que empresas edutech como a FazGame podem expandir seu impacto a partir de interação com o território como fonte de aprendizado e inovação, e não apenas como espaço de aplicação de soluções previamente desenhadas.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>) As decisões refletem uma orientação ao controle por meio da ação. A lógica <i>effectual</i> não substitui a lógica causal da empresa, mas coexiste com ela, sendo acionada de forma situada em contextos de alta incerteza.

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Desenvolvimento pedagógico	Criação das trilhas empreendedoras contextualizadas à realidade da Rocinha.
Capacitação	Capacitação de professores da rede pública.
Infraestrutura	Doação de computadores ao CIEP Ayrton Senna.

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Novo produto	Criação do FazGame Jam a partir da experiência territorial na Rocinha.
Captação	Aprovação em editais da FAPESP para desenvolvimento de inteligência artificial na plataforma FazGame.
Estratégia de crescimento	Estruturação e negociação para expansão com apoio de investidores.

Pontos de atenção

Dimensão	Pontos críticos
Vendas	Processo e equipe de venda ainda em estruturação
Crescimento	Dependência de editais públicos e investidores

Torre Verde - Rocinha

Instagram: https://www.instagram.com/projeto_torre_verde

Descrição do Empreendimento

A Torre Verde é um projeto de economia circular e inovação tecnológica que inclui geração de energia verde através de placas solares, sistema de captação de água de chuva para irrigação de hortas suspensas e a transformação de resíduos orgânicos em adubo, através de uma aceleradora de compostagem. A empreendedora principal foi executiva internacional na área de finanças, e é uma das criadoras do projeto e possui extensa trajetória com ações sociais no Pavão-Pavãozinho, em parceria com a ONG Entrelaces. O projeto-piloto Torre Verde - Rocinha está localizado no pátio das escolas dos Centros Integrados de Educação Pública Doutor Bento Rubião e Escola Municipal Luiz Paulo Horta, e atende a aproximadamente 750 crianças.

Linha do tempo

2020

- Encontro com o professor José Alberto Aranha, que estava divulgando o edital FAPERJ Favela Inteligente.
- Criação do projeto Torre Verde, por Mônica e o arquiteto parceiro Rodrigo Azevedo da AAA_Azevedo Agência de Arquitetura, para o projeto submetido ao edital Favela Inteligente da FAPERJ.

2021

- A empreendedora firmou parceria com a diretora do CIEP Bento Rubião, na Rocinha, que cedeu o pátio da escola e assinou a carta de anuência necessária para a instalação da Torre Verde. Esse documento foi essencial para a aprovação do projeto pela FAPERJ, por meio do edital Favela Inteligente.
- Marcelo, universitário, morador de Laranjeiras, atuou como voluntário no projeto, contribuindo de forma essencial na parte agrícola. Foi indicado pelo professor Aranha, cuja esposa trabalha no Senac. Sua dedicação foi fundamental.

2022

Com quatro andares, a Torre Verde foi construída no pátio entre o CIEP Doutor Bento Rubião e a Escola Municipal Luiz Paulo Horta, na Rocinha, e inaugurada em outubro de 2022. A torre incorpora energia solar, captação de água da chuva e hortas suspensas, além de uma aceleradora de compostagem capaz de transformar resíduos orgânicos em adubo em apenas 45 minutos, promovendo a economia circular e a otimização de recursos e espaço.

2023

O primeiro colaborador contratado foi Giliard, agente de saúde da Rocinha, em abril de 2023. Sua experiência em engajamento comunitário e conhecimento do território foram fundamentais para o desenvolvimento do projeto Torre Verde.

Com o término do recurso da FAPERJ, a empreendedora Mônica passou a arcar pessoalmente com o aluguel do andaime da Torre Verde, no valor de R\$ 12 mil mensais, enquanto busca parceiros, investidores ou projetos que viabilizem a manutenção da estrutura.










A tentativa de parceria com o Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, voltada à elaboração de material pedagógico para o projeto, foi iniciada, mas não chegou a avançar.

2024

Parceria com o LARES/IE/UFRJ, estabelecida a partir da capacitação de empreendedores contemplados pelo edital Favela Inteligente da FAPERJ, no contexto de um projeto da Fiocruz voltado à promoção da saúde nas escolas da Rocinha.

Prêmio do Programa Centelha, iniciativa é do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e da Finep. A Torre Verde foi um dos 50 projetos selecionados no Rio de Janeiro para receber até R\$ 70 mil como investimento, além de R\$ 26 mil em bolsas via CNPq.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 <hr/> <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investidores públicos • Escolas CIEP Bento Rubião e Escola Municipal Luiz Paulo Horta • LARES - Laboratório de Responsabilidade Social e Sustentabilidade do Instituto de Economia da UFRJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação ou treinamento de moradores de favela/comunidade • Engajamento comunitário • Captação de recursos financeiros <hr/> <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo mensal da estrutura da Torre e de um funcionário • Capital financeiro (próprio ou de investidores) • Manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> • O projeto Torre Verde contribui para a educação dos estudantes ao abordar temas sociais e ambientais, promovendo a conscientização e incentivando práticas sustentáveis na favela. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • A Torre Verde é um projeto único em favelas e se transformou em um artefato lúdico na Rocinha. É um projeto de economia circular que inclui geração de energia verde através de placas solares, sistema de captação de água de chuva para irrigação de hortas suspensas e a transformação de resíduo orgânico em adubo através de uma aceleradora de compostagem. projeto que incentivasse os alunos e moradores a cuidar do meio ambiente e buscar maneiras sustentáveis de produzir alimentos através do ensino.
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e indicações • Através de redes sociais e comunicação digital • Através de publicidade e marketing digital <hr/> <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho contínuo com professores e alunos das escolas CIEP Bento Rubião e a Escola Municipal Luiz Paulo Horta • Incentivando o boca a boca e indicações 	<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca na favela da Rocinha • Redes sociais (Instagram, LinkedIn, WhatsApp) 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alunos e professores do CIEP Bento Rubião e Escola Municipal Luiz Paulo Horta <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Professores e alunos das escolas CIEP Bento Rubião e Escola Municipal Luiz Paulo Horta • Moradores da favela da Rocinha
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia e Infraestrutura • Salários e Benefícios • Operação da Torre 		<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com projetos de educação socioambiental • Captação de recursos não-reembolsáveis <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Através de editais de fomento não reembolsáveis

Parcerias

2020

- José Alberto Aranha, que estava divulgando o edital FAPERJ Favela Inteligente.
- Rodrigo Azevedo, o arquiteto parceiro que elaborou conjuntamente o projeto Torre Verde para o edital Favela Inteligente FAPERJ.

2021

- Diretora do CIEP Bento Rubião na Rocinha, que disponibilizou o pátio da escola e assinou a carta de anuência necessária para viabilizar a instalação da Torre Verde.
- FAPERJ, através da aprovação no edital Favela Inteligente

2022

- CIEP Doutor Bento Rubião e a Escola Municipal Luiz Paulo Horta para a instalação da Torre Verde no pátio das escolas.

2023

- Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, voltada à elaboração de material pedagógico, foi iniciada, mas não avançou.

2024

- LARES/IE/UFRJ, estabelecida a partir da capacitação de empreendedores contemplados pelo edital Favela Inteligente da FAPERJ, no contexto de um projeto da Fiocruz voltado à promoção da saúde nas escolas da Rocinha.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
O projeto Torre Verde emerge diretamente do repertório acumulado da empreendedora principal, cuja trajetória como executiva internacional na área de finanças se combina a uma longa experiência em ações sociais em territórios populares, especialmente no Pavão-Pavãozinho. Esse capital profissional e social constitui a base das decisões iniciais do projeto, orientando tanto a formulação da proposta submetida ao edital Favela Inteligente quanto a capacidade de	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)

articulação institucional necessária para viabilizar sua implementação.	
Mesmo com custos operacionais elevados, a torre funcionou como um laboratório vivo, integrando geração de energia solar, captação de água da chuva, hortas e compostagem, com finalidade educativa e demonstrativa. Embora o projeto gere múltiplas externalidades positivas - educativas, ambientais e simbólicas -, a ausência de um modelo de receita desde sua concepção revela uma tensão estrutural do empreendimento. O encerramento do financiamento da FAPERJ expôs a fragilidade financeira do projeto, obrigando a empreendedora a assumir custos elevados de manutenção, como o aluguel mensal dos andaimes. Essa situação evidenciou os limites de iniciativas piloto.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>)
A viabilização da Torre Verde depende de uma rede de parcerias locais não planejadas. A relação com o arquiteto Rodrigo Azevedo, a articulação com o professor José Alberto Aranha, a anuência da diretora do CIEP Bento Rubião e a atuação voluntária de um profissional da área agrônoma configuram uma colcha de retalhos relacional que sustenta o projeto. Sendo um artefato socioambiental profundamente situado, no qual a inovação tecnológica emerge em diálogo contínuo com o território, e não de soluções padronizadas. Uma torre vertical foi construída no pátio de duas escolas municipais na Rocinha e para a sua operação contou com a contratação de Giliard, morador da Rocinha e agente de saúde, reforça a importância do conhecimento territorial e do engajamento comunitário para a continuidade da iniciativa.	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)
Operando sob uma lógica predominantemente <i>effectual</i> , o projeto transforma o espaço escolar em um campo de experimentação viva, articulando educação ambiental, economia circular e tecnologia.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>)
O projeto validou, em contexto real, um modelo replicável de tecnologia socioambiental. Em 2024, a empreendedora é aprovada no programa Centelha da FINEP e trabalha em parceria com o LARES/IE/UFRJ, porém não se traduz em um modelo inicial de geração de receitas. Em 2024, a empreendedora decidiu desmontar a torre na Rocinha por falta de recursos.	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the plane</i>)

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Infraestrutura	Construção da Torre Verde.
Implementação territorial	Instalação da torre no pátio de duas escolas públicas da Rocinha.
Estrutura operacional	Contratação do primeiro colaborador local.
Reconhecimento externo	Aprovação no programa Centelha da FINEP.

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Validação tecnológica	Teste e validação do projeto piloto da torre em contexto real.
Potencial de escala	Potencial de replicação do modelo em outras escolas.
Receita	Não possui modelo de receita.

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Custo operacional	Alto custo de manutenção da estrutura, devido ao aluguel de andaimes.
Sustentação financeira	Dependência de recursos próprios para continuar.
Continuidade	Depende de um modelo econômico viável e/ou de patrocinadores.

Mawon

Site: <https://www.mawon.org>

Instagram: <https://www.instagram.com/mawondumonde>

Descrição do Empreendimento

Associação brasileira de apoio à integração de migrantes @mawondumonde. A Mawon é uma ONG que ajuda refugiados imigrantes a obter seus documentos, entrar em contato com a cultura local e capacitar-se para criar seus próprios negócios. Com metodologia própria de capacitação, já impactou diversas favelas no Rio de Janeiro. Seus empreendedores são uma francesa e um haitiano, que iniciaram o empreendimento em 2017 - sete anos após sua chegada ao Rio de Janeiro. Na Rocinha, a Mawon oferece suporte para a geração de renda, proporcionando capacitação em empreendedorismo e empregabilidade para migrantes de outros estados brasileiros e do exterior.

Linha do tempo

2010

- Em 2010, após o terremoto no Haiti, o casal Mélanie e Robert Montinard (Bob) migrou para o Brasil, dando início à trajetória que viria a originar a Mawon.

2012

- Diante das dificuldades enfrentadas com a burocracia e barreiras culturais, Mélanie e Bob criaram a organização para apoiar outros imigrantes e refugiados a superarem os mesmos desafios.

2017

- A empreendedora, por ser advogada, participou dos debates da Lei nº 13.445/2017, que dispõe sobre os direitos e os deveres do migrante e do visitante, regula a sua entrada e estada no país e estabelece princípios e diretrizes para as políticas públicas para o emigrante. Sua criação foi essencial para a formalização da Mawon e para a garantia de direitos do público atendido.
- Formalização da Mawon como ONG voltada à legalização e à regulamentação de refugiados haitianos nas áreas periféricas da Zona Oeste e da Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro.

2018

- Em um marco importante, a Mawon realizou um evento no Oi Futuro, no Rio de Janeiro, para discutir a Nova Lei da Migração.
- Vencedor do Edital Instituto Rio (aulas de português e empreendedorismo).
- Participação no programa de aceleração do Instituto Ekloos, aceleradora de ONGs e negócios sociais.
- Vencedor da Aceleração Oi Futuro e Startup Farm.
- Criação do projeto “Empregadorismo”, marcando o início da metodologia voltada à empregabilidade e ao empreendedorismo de migrantes, com a realização da primeira edição de capacitação em trilhas formativas.

2020

- Fundação da M.W. Consultoria para Migrações, braço empresarial da Mawon.

2022










Com apoio do edital Favela Inteligente da FAPERJ, a Mawon realizou a 5ª edição do projeto Empregadorismo, promovendo geração de renda e inclusão socioeconômica de migrantes e brasileiros na Rocinha, com ações de empregabilidade, empreendedorismo, suporte sociojurídico e formação híbrida, com mentorias e tutorias em pequenos grupos. A 5ª edição de Empregadorismo realizada na Rocinha consistiu em: 4 meses de aulas online; 10 aulas, exercícios e mentorias mensais; mentorias individualizadas e os resultados incluem mais de 100 alunos capacitados e 4 mutirões com mais de 800 atendimentos para documentação pessoal e elaboração de currículos para emprego.

Nas edições anteriores, a Mawon oferecia capital semente entre R\$ 800 e R\$ 1.000, concedido com base no engajamento e na apresentação do pitch final, como incentivo essencial para o investimento nos negócios e o fortalecimento da autoestima, com impacto prático e simbólico no empreendedorismo em contextos de vulnerabilidade. No projeto apoiado pela FAPERJ, houve ausência de alguns recursos, como o capital semente, o que levou à articulação de parcerias, como as firmadas com a Estácio e a Instituto 42 Rio, uma escola de programação de origem francesa. A Estácio ofertou bolsas de estudo aos participantes, enquanto a Escola 42 disponibilizou oportunidades de capacitação em tecnologia.

2023

- Estruturação do Cardápio Cultural e Pitch Final na Fábrica de Startup.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como uma Associação Privada sem fins lucrativos, a Mawon, além de Malaine e Robert, possui 4 sócios de distintas nacionalidades - Síria, Venezuela, Espanha, França e Espanha. <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investidores privados • Investidores públicos • Colaboradores voluntários 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos via edital e/ou patrocínio direto • Capacitação ou treinamento de moradores de favela/comunidade • Desenvolvimento de novos produtos ou serviços <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinadores diretos • Voluntários • Doadores 	<ul style="list-style-type: none"> • O Mawon atua no apoio a imigrantes e refugiados, promovendo geração de renda e integração no mercado de trabalho, enfrentando desafios como a ausência de documentação, a informalidade e a exclusão social. É importante ressaltar que o principal produtor é a capacitação online em empreendedorismo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto social • Atende a um nicho específico • Atende uma comunidade em estado de vulnerabilidade social.
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e indicações • Editais <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para os beneficiários (imigrantes): oferecer apoio prático nas necessidades mais urgentes, como documentação, empregabilidade e geração de renda, reforçando a confiança e o engajamento dos participantes. • Comunidades ou grupos online • Atendimento personalizado • Atendimento personalizado também para os clientes (patrocinadores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Venda direta realizada pela co-fundadora Malanie • Na Rocinha, o canal era diretamente com os beneficiários 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituição via edital que patrocinou ação social junto à comunidade de refugiados <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • pessoas em situação de vulnerabilidade social, entre eles refugiados, mas também brasileiros de outros estados • Grandes Empresas
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Operação • Produção 		<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio direto • Doação <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Venda única

Parcerias

2017

- Em parceria com o Museu de Arte do Rio (MAR), a Mawon produziu o evento MAR À TONA.

2018

- Lançamento da Cartilha Solicitação de Residência para Haitianos, em parceria com Organização Internacional para as Migrações (OIM).

2019

- Instituto Rio e o Instituto Phi para a realização da 1ª edição do Projeto Empregadorismo.

2020

- Instituto Phi e Mitsubishi Corporation para a realização da 2ª Edição do Projeto Empregadorismo.
- Organização Internacional para as Migrações (OIM) Brasil e financiamento da USAID (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional) para a realização da 3ª Edição do Projeto Empregadorismo.

2021

- Organização Internacional para as Migrações (OIM) Brasil e financiamento da USAID (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional) para a realização da 4ª Edição do Projeto Empregadorismo.

2022

- A parceria com o Museu de Arte do Rio (MAR) permitiu à Mawon realizar feiras culturais com imigrantes e refugiados, onde eles puderam expor e vender seus produtos.
- FAPERJ para a realização da 5ª Edição do Projeto Empregadorismo na favela da Rocinha.
- Colaboração com a Estácio, que disponibilizou cinco bolsas de estudo, e com a Escola 42 (42 Rio), voltada à formação em tecnologia, oferecendo vagas solidárias para os participantes.
- A parceria com o Complexo Esportivo da Rocinha foi fundamental para a realização das atividades da Mawon no território. O espaço foi cedido de informalmente para a realização de feiras culturais, mutirões e ações de integração entre imigrantes e moradores locais.

2023

- A parceria com a Fundação Progresso envolveu a realização de atividades culturais com imigrantes e refugiados, como feiras e apresentações.

A parceria da Mawon com a Fábrica de Startups aconteceu durante a execução do projeto apoiado pela FAPERJ, durante o ano de 2023.

Como o empreendedor decide

Descrição das principais decisões e eventos da trajetória	Processo de rastreamento dos princípios de <i>effectuation</i> utilizados e/ou <i>causation</i>
A Mawon nasce diretamente da experiência pessoal de seus fundadores como imigrantes refugiados no Brasil, em especial das dificuldades enfrentadas no acesso a direitos, documentação e inserção socioeconômica após o terremoto no Haiti em 2010. Esse repertório vivido, somado à formação jurídica de Mélanie e à trajetória de Bob como migrante haitiano, constitui o principal ativo inicial do empreendimento que apoia imigrantes e refugiados. A identidade coletiva opera como elemento central de mobilização de parceiros institucionais, financiadores e voluntários, ampliando o capital social da organização. O propósito social é vetor orientador das decisões estratégicas, da definição dos públicos atendidos e do desenho da metodologia do produto chamado Empregadorismo que é aplicado de forma situada na Rocinha.	Princípio pássaro na mão (<i>bird-in-hand</i>)
Na edição do Empregadorismo realizada na Rocinha com apoio da FAPERJ, a impossibilidade de pagamento de um prêmio (capital semente) aos participantes impôs uma restrição ao modelo. Essa limitação levou à reconfiguração das trilhas formativas e à articulação de novos parceiros, como a Estácio e a Escola 42, que passaram a oferecer bolsas de estudo e oportunidades de capacitação em tecnologia.	Princípio perda suportável (<i>affordable-loss</i>) entrelaçado com os princípios colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>) e limonada (<i>lemonade</i>)
As narrativas associadas ao empreendimento, de refugiados que estruturam uma iniciativa para apoiar outros refugiados, funcionam como elemento central de legitimidade, mobilização de parceiros e ampliação do capital social e institucional. O desenvolvimento da organização se estrutura por meio da construção contínua de redes relacionais com imigrantes refugiados, voluntários, organizações internacionais, grandes empresas privadas, multinacionais, instituições culturais, universidades e organizações educacionais. Na Rocinha, as redes de voluntários, parcerias com instituições educacionais e locamente o Complexo Esportivo da Rocinha possibilitaram a realização da aplicação do Empregadorismo.	Princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)
Ao longo da trajetória do empreendimento, as contingências são convertidas em aprendizado e oportunidades a partir da articulação dos empreendedores com suas redes de parcerias.	Princípio limonada (<i>lemonade</i>) enrelaçado com o princípio colcha de retalhos (<i>crazy-quilt</i>)
Embora a Mawon tenha se estruturado, desde sua origem, a partir de uma lógica decisória predominantemente <i>effectual</i> , a metodologia adotada nas edições do Empregadorismo é orientada por instrumentos preditivos, em especial a	Princípio piloto no avião (<i>pilot-in-the-plane</i>) As decisões refletem uma orientação

construção de um mini plano de negócios, utilizado como ferramenta pedagógica no processo de formação dos empreendedores.	ao controle por meio da ação.
---	-------------------------------

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Dimensão	Principais ações
Capacitação	Realização da 5ª edição do Empregadorismo, programa executado no território da Rocinha
Participantes	Aproximadamente 100 pessoas capacitadas entre imigrantes e migrantes brasileiros
Atendimentos diretos	Mutirão sociojurídico e de currículos atendeu em torno de 820 atendimentos realizados
Visibilidade e divulgação	Promoção de feiras culturais como espaços de visibilidade, integração e geração de renda
Parcerias institucionais	Estácio e Escola 42

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Metodologia própria	Consolidação de metodologia Empregadorismo replicável
Expansão territorial	Território validado como base para novas edições
Restrição de orçamento do edital	Ausência de bolsas para os alunos reduziu o alcance e impacto da edição Rocinha

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Sustentabilidade financeira	Vinculada à captação de editais, patrocínios e doações
Estrutura de pessoal	Dependente de voluntários

Descrição do Empreendimento

Projeto de criação e implantação da incubadora de negócios periféricos de impacto na Rocinha com propósito de promover o empreendedorismo de impacto na comunidade, a partir do potencial criativo do território. A gestão é realizada pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS), ONG que possui sólida expertise no processo de capacitação e desenvolvimento do empreendedorismo junto a jovens de territórios vulneráveis com foco em soluções sociais para geração de renda. Este projeto é uma exceção na amostra, pois é um caso de intraempreendedorismo com foco na criação de uma incubadora de negócios de impacto socioambiental que sirva de suporte ao ecossistema de empreendedorismo e inovação na Rocinha. Em 2023, foi reconhecido como a melhor ONG do Brasil e a 48ª do mundo pelo thedotgood, prestigiada organização de mídia independente sediada em Genebra, na Suíça.

Linha do tempo

2021

- Nasceu com apoio do edital Favela Inteligente da FAPERJ, sob a gestão do CIEDS. A incubadora é um dos pilares do Parque de Inovação Social, Tecnológica e Ambiental (PISTA).

2022

- Com o apoio da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado do Rio de Janeiro (SECEC-RJ), a BECO instalou sua sede na Biblioteca Parque da Rocinha.










2023

- Primeiro ciclo de incubação teve início em maio, e contou com 115 inscritos, 250 horas de consultoria e 9 empreendimentos incubados. Apenas 6 iniciativas concluíram o processo — Multnet, Projet Hope, Sabor do Rio, Projeto Torre Verde, Academia Rocinha Cinema e Carteiro Amigo.

2024

- Segundo ciclo da BECO começou em novembro de 2024, com 75 inscritos. Destes, apenas 30 empreendedores foram selecionados para a pré-incubação, capacitação em comportamento empreendedor. Após a pré-incubação, 10 serão selecionados para o ciclo de incubação.

Modelo de Negócios

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 
<p>Sócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> 100% CIEDS <hr/> <p>Principais parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investidores públicos Organizações não-governamentais (ONGs) Empreendedores incubados e ex-incubados 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novos ciclos de incubação Oferecer mentorias, capacitações, espaço de coworking, oficinas, rodas de conversas, etc. Engajamento comunitário <hr/> <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> Patrocinadores diretos Parceria com a SECEC-RJ para uso do espaço Captação de recursos não-reembolsáveis 	<ul style="list-style-type: none"> A incubadora apoia empreendedores locais desde a concepção das ideias até o lançamento dos negócios. Em dois anos, capacitou em torno de 390 pessoas com mentorias, cursos e consultorias e 9 empreendimentos incubados, sendo que 6 concluíram o processo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Produto não ofertado na favela Atende a um nicho específico Facilidade de acesso (presença local, sem necessidade de deslocamento)
Relação com clientes 	Canais 	Segmento de clientes 
<p>Captação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lançamento de chamada para incubação Parcerias e indicações Através de redes sociais e comunicação digital Por meio de atendimento <hr/> <p>Fidelização:</p> <ul style="list-style-type: none"> Atendimento personalizado Comunidades ou grupos online Construção de uma rede relacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Chamada de inscrição para incubação Fala Roça, jornal local da Rocinha Redes sociais (Instagram, WhatsApp) 	<p>Primeiro cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empreendimentos locais (comércio, pequenos empreendimentos) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Empreendedores locais da comunidade
Estrutura de custos 		Fontes de receita 
<ul style="list-style-type: none"> Salários e Benefícios Produção Tecnologia e Infraestrutura 		<ul style="list-style-type: none"> Edital de fomento não-reembolsável Patrocínio direto Captação de recursos Parcerias <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Não há cobrança de serviços e capacitação para os empreendedores (beneficiários)

Parcerias

2021

- Parceria com a FAPERJ, através do edital Favela Inteligente, para o apoio da BECO Incubadora, iniciativa e gestão do CIEDS.

2022

- Parceria com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado do Rio de Janeiro (SECEC-RJ) para a instalação da sede da BECO na Biblioteca Parque da Rocinha.

2023

- PUC-Rio, Instituto Gênesis, SEBRAE-RJ e Mirante Rocinha

Como o empreendedor decide

Este projeto constitui uma exceção na amostra, por tratar-se de uma iniciativa liderada e gerida por uma organização social, o CIEDS. Dessa forma, não é possível analisar as lógicas decisórias de um empreendedor específico, tendo-se optado, neste caso, por uma abordagem descritiva da iniciativa.

Nesse caso, a tomada de decisão é orientada por governança formal, planejamento estruturado e protocolos institucionais conduzidos pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS), o que configura a Beco Incubadora como um empreendimento de natureza distinta do conjunto analisado. A existência de uma governança estruturada, com procedimentos formais de seleção, etapas definidas de pré-incubação e incubação e acompanhamento sistemático por consultores, expressa ciclos claros e padronizados do processo de incubação. As narrativas associadas à iniciativa da Beco reforçam sua legitimidade institucional, ancoradas na trajetória do CIEDS como organização nacionalmente reconhecida, que atua na criação de uma incubadora voltada ao fortalecimento do ecossistema empreendedor da Rocinha.

A incubadora entrou em operação em 2023, quando fechou uma parceria com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado do Rio de Janeiro (SECEC-RJ) que possibilitou a instalação da sede da Beco na Biblioteca Parque da Rocinha. Nesse mesmo ano, a incubadora contou ainda com o apoio da PUC-Rio, do Instituto Gênesis, do Sebrae-RJ e do restaurante Mirante Rocinha para sua inserção no ecossistema local. Sua operação se dá a partir de metodologias clássicas e predominantemente preditivas, como planos de negócios, ciclos formais de seleção, pré-incubação e incubação, além de acompanhamento sistemático por consultores, no processo de apoio aos empreendedores. Ainda que

estruturada por métodos preditivos, a BECO precisou responder às contingências do território, incorporando ajustes situados ao longo de sua implementação, o que introduz elementos de experimentação na aplicação das metodologias tradicionais de incubação em contexto territorial específico.

O primeiro ciclo de incubação teve início em maio, com 115 inscritos, cerca de 250 horas de consultoria e 9 empreendimentos incubados, dos quais 6 concluíram integralmente o processo: Multnet, Project Hope, Sabor do Rio, Projeto Torre Verde, Academia Rocinha Cinema e Carteiro Amigo Express. Em 2024, iniciou-se o segundo ciclo da Beco, em novembro, com 75 inscritos. Deste total, 30 empreendedores foram selecionados para a etapa de pré-incubação, com foco em capacitação em comportamento empreendedor, estando prevista a seleção de 10 iniciativas para o ciclo de incubação.

Ações decorrentes do aporte FAPERJ

Ações realizadas	Principais ações
Instalação da sede	Biblioteca Parque da Rocinha via parceria com SECEC-RJ.
Execução do 1º ciclo de incubação	115 inscritos e 9 empreendimentos incubados.
Início do 2º ciclo de incubação	75 inscritos no novo ciclo.
Inserção no PISTA	Operação da Beco como uma das estruturas do PISTA.

Impactos no modelo de negócio

Dimensão	Impactos
Território	Estruturação da Beco como uma plataforma de suporte ao empreendedorismo na Rocinha.
Parceiros	Empreendedores locais, PUC-Rio, Instituto Gênesis, SEBRAE-RJ e Mirante Rocinha.
Laboratório vivo	Rocinha validada como espaço permanente de teste e desenvolvimento de novos negócios situados.

Pontos de atenção

Aspecto	Pontos críticos
Sustentabilidade financeira	Vinculada à captação contínua de recursos.
Taxas de conclusão	Necessidade de aprimorar retenção e acompanhamento dos negócios incubados.
Geração de renda	Desafio de transpor a incubação para geração real de renda.

3.3. LÓGICAS DE AÇÃO EMPREENDEDORA

De maneira geral, observa-se a prevalência da lógica *effectual* nas decisões dos empreendedores, tanto enraizados quanto não enraizados. Essa lógica se expressa não apenas nas fases iniciais dos empreendimentos, mas também no design de seus modelos de negócios e no empenho contínuo dos empreendedores em manter os negócios em funcionamento, construindo e ajustando suas trajetórias em contextos marcados pela incerteza.

A tipologia dos empreendedores articulada à análise dos dados coletados, nas Etapas 1 e 2 da TEM, fundamenta a caracterização das lógicas de decisão dos empreendedores acompanhados, enraizados e não enraizados.

No grupo de empreendedores enraizados, observa-se, como primeiro aspecto, a predominância da lógica *effectual*. Destaca-se que a abordagem da *effectuation*, de caráter não preditivo, mostra-se adequada para a análise não apenas dos estágios iniciais dos empreendimentos, mas também do design de seus modelos de negócios e do empenho contínuo em manter o empreendimento em funcionamento ao longo do tempo. O Quadro 4, apresentado a seguir, destaca as lógicas de ação de empreendedores enraizados.

Quadro 4 - Síntese das lógicas decisórias dos empreendedores enraizados ao longo da trajetória do empreendimento

Empreendimento	Lógica dominante	Lógicas mobilizadas	Grau de hibridização das lógicas/ maturidade
Carteiro Amigo	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i>	Alta – Hibridização consistente e madura, caracterizada pela alternância entre <i>effectuation</i> e <i>causation</i> , que constitui elemento-chave na formulação de respostas situacionais, na formação de novas redes relacionais fora do território voltadas à mudança e à sustentação do modelo de negócios orientado à expansão e ao crescimento do empreendimento.
Rocinha Solar	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i> pontual	Média – Hibridização observada ao longo do projeto, associada à incorporação gradual de planejamento para cumprimento das metas previstas, uma vez que houve a decisão de não formalização da sociedade com a SolFortes para a criação de um novo empreendimento.

Empreendimento	Lógica dominante	Lógicas mobilizadas	Grau de hibridização das lógicas/ maturidade
Óleo no Ponto	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i> pontual	Média – Hibridização emergente, com predomínio da lógica <i>effectual</i> e práticas pontuais de lógica causal. Produção ainda em escala artesanal, gestão de baixo risco, ativando somente recursos que estão sob o seu controle, fortalecendo as redes de parcerias na Rocinha e no em torno, bem como iniciando a ampliação de redes de parcerias fora do território.
Horta na Favela	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> (predominante)	Não se aplica. Processo não consolidado.

Deste grupo, destacam-se o caso do Carteiro Amigo, por seu estágio de maturidade, e o Óleo no Ponto, pela liderança política e social de Marcelo Queiroz no território e sua sócia e esposa, Adriana Santos, que é empreendedora de uma pequena padaria na Rocinha e possui experiência em gestão. Ambos empreendimentos familiares.

No caso do Carteiro Amigo, trata-se de uma empresa familiar e a capacidade de seus cofundadores em dar respostas situacionais a eventos globais disruptivos (impacto de novas tecnologias comunicativas e o isolamento social imposto pela Covid-19), provocando uma explosão da demanda por entregas em domicílio na Rocinha, caracteriza-se pelo uso combinado de um mix de *effectuation* e técnicas *causation* (preditiva). Tal alternância é observada ao longo dos 25 anos na trajetória do empreendimento. A partir da sucessão por Carlos Pedro Jr. e entrada de novo sócio, os empreendedores expandiram a operação e atuação para outros territórios de favela da cidade do Rio de Janeiro, formatando seu modelo de negócios com a entrada de novo sócio (Thiago Monsores), investidores (Shark Tank Brasil) e ampliação da rede de parcerias para fora do território, inclusive iniciando parcerias fora do estado do Rio de Janeiro. A alternância entre as lógicas não preditivas (*effectuation*) e preditivas (*causation*) é elemento chave na formulação situacional de respostas e estratégias que calibram as variáveis de controle e a formação de rede relacionais, dentro e fora do território, além de denotar expertise (saber quando utilizar cada lógica) na tomada de decisão.

No caso do Óleo no Ponto, trata-se igualmente de um empreendimento familiar que, embora tenha sido criado a partir do edital Favela Inteligente – é uma *startup* -, os empreendedores e sua equipe da ONG Família na Mesa desenvolveram uma operação piloto de produção de uma linha de limpeza, vem construindo parcerias dentro e fora do território e, em 2024, alcançou o ponto de equilíbrio financeiro, demonstrando capacidade de gestão do negócio. O projeto foi idealizado por Marcelo Queiroz, que além de empreendedor é liderança política reconhecida na Rocinha e fundador da ONG

Família na Mesa, organização comunitária que atua no apoio a famílias em situação de vulnerabilidade, promovendo ações de assistência social, educação ambiental e geração de renda. Essa trajetória reforça o caráter social e relacional do empreendimento, cuja legitimidade no território se ancora justamente na confiança e na mobilização comunitária, fundamental para a criação do novo empreendimento e seu desenvolvimento.

Nos empreendimentos Rocinha Solar e Óleo no Ponto, os empreendedores utilizam a lógica *effectuation* como lógica dominante nos processos de tomada de decisão para a gestão e a operação dos negócios, bem como como andaime para a formação de redes relacionais de suporte à dinâmica de seu desenvolvimento, ainda que essas redes sejam de origens diferentes e estruturadas de maneira distinta. O Horta na Favela não conseguiu avançar mesmo se apoiando na lógica *effectuation* nas tentativas de performar o projeto.

Quanto aos empreendimentos não enraizados, constatou-se que a decisão de se tornar empreendedor não foi algo planejado. O Quadro 5 destaca as lógicas de ação empreendedora presente na tomada de decisão dos empreendedores não enraizados na Rocinha.

Quadro 5 - Síntese das lógicas decisórias dos empreendedores não enraizados ao longo da trajetória do empreendimento

Empreendimento	Lógica dominante	Lógicas mobilizadas	Grau de hibridização / maturidade
Favela Inc	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i> pontual	Média – Hibridização apoiada na capacidade de coordenação de redes relacionais no Vidigal e busca de parcerias com grandes empresas para patrocínios e ações conjuntas.
Nós do Crochê	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i> pontual	Média – Hibridização apoiada na capacidade de fortalecimento da identidade situada na articulação de redes de mulheres na Rocinha para a produção e de articulação com grandes marcas para ações de vitrine nacional e internacional.
Flori Tech	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i> pontual	Média – Hibridização gradual associada à busca por maior previsibilidade e consolidação operacional do modelo de negócios.
MentorApp	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i> + <i>Causation</i> pontual	Baixa – Hibridização, impulsionado de acordo com as exigências do produto digital e da emergência do mercado. Modelo de negócios ainda sendo testado quanto às fontes de receita.

Empreendimento	Lógica dominante	Lógicas mobilizadas	Grau de hibridização / maturidade
FazGame	<i>Causation</i>	<i>Causation + Effectuation</i> pontual	Média – Hibridização emergente, dependendo do contexto e desafios.
Torre Verde	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation</i>	Processo de hibridização não consolidado.
Mawon	<i>Effectuation</i>	<i>Effectuation + Causation</i> pontual	Média – Hibridização em curso.
Beco Incubadora	<i>Causation</i>	<i>Causation + Effectuation</i> pontual	Baixa – Hibridização com predominância da lógica <i>causation</i> , com ajustes situados no território realizados por meio da lógica <i>effectual</i> .

No empreendimento Favela Inc observa-se alternância situacional entre *effectuation* e *causation*. No entanto, em diversos momentos, há tensão entre o discurso de planejamento convencional e a prática decisória, que se torna *effectual* diante dos desafios situados do território, levando à adaptação de produtos, serviços e modelos ao público-alvo local.

O empreendimento Nós do Crochê foi criado predominantemente com base na lógica *effectual*, assim como suas redes relacionais foram formadas a partir da mobilização de mulheres da comunidade, voluntárias e professoras, permitindo a adaptação progressiva do modelo de produção e comercialização da moda artesanal. À medida que o negócio amadurece, este pode ser caracterizado como um empreendimento de lógica decisória híbrida, com predominância *effectual* e incorporação gradual de práticas causais. A hibridização das lógicas ocorre com a entrada de parceiros institucionais para a nova loja-ateliê, que exigiu investimentos próprios das sócias, além da criação de novas redes comerciais que resultaram em uma primeira projeção internacional da marca ao lado da marca Granada.

A Flori Tech desenvolveu o empreendimento por meio de experimentação, aprendizagem incremental e mobilização de redes profissionais. Ao longo da trajetória, a lógica *effectual* foi predominante, mas desde a entrada do investidor anjo, há a busca da utilização da lógica causal de forma pontual. Atualmente, elementos de planejamento e organização de processos passaram a ocupar papel central, orientados pela meta de estabilização das fontes de receita do modelo de negócios. Na sua atuação na Rocinha, com a instalação de seis máquinas de coleta, a empresa precisou realizar concessões em seu modelo de receitas, uma vez que não foi possível gerar receita direta a partir das máquinas instaladas no território e, ao mesmo tempo, devido à Flori Tech ainda ser uma startup e ao elevado custo das máquinas, mobilizar seis máquinas no território poderia impactar a receita da empresa. Importante

pontuar que a Flori Tech precisou adaptar o modelo de negócios para atuar na Rocinha e não o produto em si, uma vez que este é físico.

A Flori Tech conseguiu performar o projeto e, até 2024, a atuação na Rocinha pode ser compreendida como uma vitrine de um projeto piloto de coleta de resíduos em favela apoiado na lógica *effectual* para articulação de um modelo de logística reversa no território, cuja viabilidade depende da ativação de redes relacionais situadas para lidar com as contingências do modelo de implementação. Na atuação na Rocinha, bem como nas iniciativas desenvolvidas fora do território, observou-se a adoção de uma lógica predominantemente *effectual*. No entanto, visando à busca de estabilização dos processos operacionais da empresa e à maturação do modelo de negócios, a empresa vem incorporando a lógica *causation*.

A trajetória do MentorApp evidencia um processo decisório orientado majoritariamente por uma lógica *effectual*, no qual a empreendedora constrói, adapta e reposiciona o empreendimento a partir de recursos, experiências e redes previamente disponíveis, em interação contínua com as contingências do contexto. mesmo com a parceria com a Ana Preta ter sido interrompida, a implementação do MentorApp na Rocinha configurou-se como um espaço de teste e reconfiguração estratégica, influenciando diretamente escolhas tecnológicas, organizacionais e de posicionamento do negócio.

A trajetória da FazGame revela um empreendimento que articula tecnologia, educação e impacto social a partir de uma dinâmica híbrida entre planejamento estratégico e adaptação situada. A experiência na Rocinha funciona como um laboratório vivo de *effectuation*, no qual relações locais, contingências e limitações institucionais não apenas moldam a implementação do projeto, mas geram inovação concreta no modelo de negócio. O FazGame Jam emerge como evidência de que a interação com o território não é periférica à estratégia da empresa, mas constitutiva de sua capacidade de renovação. Assim, a FazGame exemplifica como empreendimentos educacionais podem expandir seu impacto ao reconhecer o território como fonte de aprendizado, inovação e legitimidade, e não apenas como espaço de aplicação de soluções previamente desenhadas. Nesse processo, a empresa mantém sua estratégia de crescimento estruturada, ao mesmo tempo em que incorpora práticas *effectuation* quando opera em territórios periféricos, revelando uma lógica híbrida de decisão.

No projeto Torre Verde, a lógica das decisões emergiu de forma situada, moldadas por restrições espaciais, custos operacionais elevados e pela necessidade de prototipação contínua da solução. De

maneira distinta dos demais projetos, a Torre Verde também adaptou o artefato da torre às condições e contingências do território. Nesse processo, a Torre Verde exemplifica um empreendimento socioambiental profundamente situado, no qual a inovação tecnológica emerge das restrições e possibilidades do território, e não de soluções padronizadas. Operando sob uma lógica predominantemente *effectual*, o projeto transforma o espaço escolar em um campo de experimentação viva, articulando educação ambiental, economia circular e tecnologia. Ao mesmo tempo, sua trajetória evidencia uma assimetria recorrente em iniciativas desse tipo: alta capacidade de geração de valor socioambiental combinada a fragilidades na sustentação econômica. Na trajetória empreendedora, o caso da Torre Verde demonstrou que a validação territorial e tecnológica, embora essencial, não foi suficiente para garantir continuidade. Neste projeto, ressalta-se o viés de indução da FAPERJ: a proponente Mônica Garcia acionou sua rede de relações e convidou um arquiteto experiente em intervenções urbanas e desenvolvimento situado para formatar em parceria um projeto para o edital. Seu envolvimento, entretanto, foi limitado à ideação do projeto, sem participação presencial na implementação e operação, já que estava realizando pós-doutorado em Portugal.

No caso da Mawon, embora o empreendimento tenha se estruturado desde sua origem com base em uma lógica decisória predominantemente *effectual*, a metodologia adotada nas edições do Empregadorismo é orientada por instrumentos preditivos, especialmente a construção de um mini plano de negócios como ferramenta pedagógica.

Na atuação dos empreendimentos FazGame, Mawon e Flori Tech se observa uma alternância situacional entre *effectuation* e *causation*, podendo muitas vezes haver contradição entre discursos e atos em razão de expressarem que planejam atuar de forma convencional, mas, diante dos desafios no território da Rocinha, agem conforme a lógica *effectual* para poderem dar respostas situadas e performar o projeto. Assim, quando do planejamento de sua atuação na Rocinha, os empreendedores não enraizados agiram de forma *effectual* para performar seus produtos e modelos em adaptação ao novo público-alvo.

A Beco Incubadora Criativa, gerida pelo CIEDS, é um empreendimento de natureza diversa dos demais e já nasceu com a intenção de ser um dos pilares do Parque de Inovação Social e Sustentável da Rocinha, atualmente denominado PISTA - Programa Parque de Inovação Social, Tecnológica e Ambiental. De maneira geral, a iniciativa foi concebida com planejamento estruturado e governança formal e implementação de ciclos de pré-incubação e incubação como modelo previamente definidos. Ajustes situados foram realizados para adaptação ao território e ao ecossistema local para a sua

implementação.

Em suma, tanto entre os enraizados quanto entre os não enraizados (com exceção da Beco que é um caso à parte), verificou-se a prevalência da lógica *effectual* nas decisões dos empreendedores para atuação na Rocinha. No caso dos enraizados, a lógica *effectual* manifesta-se não apenas nos estágios iniciais de criação dos empreendimentos, mas também nas etapas de concepção e adaptação dos modelos de negócios, assim como nos esforços voltados à sua perduração, revelando uma dinâmica empreendedora marcada pela experimentação, pela utilização dos recursos disponíveis e pela construção de parcerias estratégicas no território. No caso dos não enraizados, a atuação no sítio é condicionada e modulada pelas novas redes relacionais estabelecidas de modo *effectual* no território.

3.5. CONFIGURAÇÕES DAS REDES RELACIONAIS

O papel central das redes relacionais para o desenvolvimento da atividade empreendedora é central (Sarasvathy, 2022). Este é um campo importante sobre o entrelaçamento das lógicas de ação empreendedora e das configurações situadas de redes e como este binômio impacta a formatação do modelo de negócios dos empreendimentos.

As redes relacionais estabelecidas pelos empreendedores nos estágios iniciais de criação e formatação do modelo de negócios são diversas. Há uma estreita correlação entre os tipos de redes relacionais e as configurações da dinâmica dos empreendimentos e das decisões do empreendedor. Os tipos de redes são condicionados por um conjunto de características tais como o perfil do empreendedor principal, dos cofundadores e o estágio de maturidade do empreendimento. Além da busca de recursos financeiros e não financeiros, as redes relacionais alimentam a decisão por se tornar empreendedor e o desempenho em formatar e reformatar modelos de negócios para expansão e/ou perduração do empreendimento.

O Quadro 6, a seguir, destaca as redes relacionais dos empreendedores enraizados com base na tipologia de redes horizontais (baseadas na confiança, solidariedade, reciprocidade) e as redes verticais (baseadas na hierarquia social e na formação técnica) proposta por Lomnitz (1988) e Lomnitz & Sheinbaum (2004).

Quadro 6 - Redes relacionais de empreendedores enraizados ao longo da trajetória empreendedora

Empreendimento	Origem das redes	Tipo de redes	Papel das redes na trajetória
Carteiro Amigo	Familiar, comunitária e comerciais	Horizontais, vinculantes e progressivamente ampliadas para redes externas	As redes familiares e comunitárias sustentaram a criação e a operação do empreendimento ao longo de mais de duas décadas. Com a maturidade do negócio, ampliaram-se para redes externas ao território, incluindo investidores e parceiros estratégicos, apoiando a expansão territorial do modelo.
Rocinha Solar	Profissional prévia ao empreendimento	Vertical e locais	A rede inicial formada a partir do antigo empregador do cofundador estruturou a criação da startup. As redes locais passaram a atuar como suporte à formação profissional e à validação do modelo no território.

Empreendimento	Origem das redes	Tipo de redes	Papel das redes na trajetória
Óleo no Ponto	Familiar, comunitária e político-social	Horizontais, comunitárias e institucionais	As redes ancoradas na ONG Família na Mesa e na liderança territorial de Marcelo Queiroz conferiram legitimidade, mobilização comunitária e capacidade de articulação de parcerias dentro e fora do território, sustentando a criação e o desenvolvimento do empreendimento dentro de um CIEP.
Horta na Favela	Parceria técnico-acadêmica induzida	Horizontais, institucional externa ao território	A rede foi formada de maneira não planejada, a partir da parceria com professor da UFRRJ, ex-morador da Rocinha. Apesar do apoio técnico, a fragilidade na articulação de redes ampliadas limitou o avanço e a consolidação do empreendimento.

Do conjunto de empreendedores enraizados, Carteiro Amigo e Óleo no Ponto apresentam características comuns quanto à origem de suas redes relacionais. Em ambos os empreendimentos, os cofundadores mantêm vínculo familiar, e as redes mobilizadas na fase de criação são predominantemente horizontais e vinculantes, sustentadas por confiança, reciprocidade e lealdade. Apesar dessa origem comum, observam-se diferenças relevantes quanto ao perfil empreendedor, à relação com a política e ao grau de maturidade dos modelos de negócio desenvolvidos, o que resulta em trajetórias e formas distintas de estruturação e expansão das redes ao longo do tempo.

No caso da Rocinha Solar, o potencial cofundador da iniciativa corresponde ao antigo empregador do empreendedor, o que caracteriza a origem do empreendimento a partir de uma rede de tipo vertical. No entanto, em razão de um viés da amostra decorrente dos critérios de elegibilidade prescritos pelo edital da FAPERJ, não é possível afirmar a existência de uma relação causal direta entre a ascensão social do empreendedor principal - um jovem de 24 anos, nascido e criado na Rocinha, formado em engenharia -, e a entrada de seu antigo empregador como cofundador. Esse viés aponta para uma tipificação refinada das redes relacionais mobilizadas, distinguindo aquelas orgânicas ao sítio territorial da Rocinha daquelas induzidas e/ou reconfiguradas a partir das condições institucionais estabelecidas pelo edital da FAPERJ para a ação empreendedora no território.

As redes mobilizadas de forma orgânica na fase de criação apresentam caráter horizontal e vinculante, sendo sustentadas por relações de confiança, reciprocidade e lealdade (Lomnitz, 1988; Lomnitz & Sheinbaum, 2004; Kerr & Coviello, 2019, 2020). Estudos anteriores também destacam o entrelaçamento entre redes relacionais horizontais e verticais como suporte à ação empreendedora orgânica no sítio da Rocinha (Pereira *et al.*, 2021). Além disso, no conjunto dos empreendimentos

enraizados, observa-se o estabelecimento de redes informais dentro da formalidade e de redes formais sobrepostas à informalidade. Esse entrelaçamento híbrido varia conforme o estágio do negócio, o perfil do empreendedor e a natureza de suas relações com o sítio, como evidenciam os estudos realizados durante o processo de acompanhamento (Bartholo & Brufato, 2023; Brufato & Bartholo, 2023; Loureiro, Bartholo & Brufato, 2023; Brufato, 2023; Brufato, 2024; e Brufato & Bartholo, 2025).

O viés da indução também está presente no caso do Horta na Favela, que não se trata da constituição de sociedade, mas de uma parceria tecnológica estabelecida com um professor da UFRRJ, ex-morador da Rocinha (nascido e criado no território). No entanto, a relação com o professor não foi previamente prevista ou planejada no desenho original do empreendimento, tendo sido induzida pelos critérios do edital da FAPERJ e, simultaneamente, constituída de forma *effectual* no modo de agir para a formação da rede. Um aspecto relevante a ser destacado é a ascensão social do jovem professor da UFRRJ, nascido e criado na Rocinha que, apesar de sua inserção acadêmica externa ao território, tentou ativar relações de pertencimento ao sítio, conforme apontado por Zaoual (2005; 2006). Após um determinado período, a parceria do professor Lucena com Flávio Gomes foi desfeita, e apenas cerca de 20% da proposta inicial do projeto foi executada pelo professor, que também articulou profissionais externos ao sítio, até que essas articulações foram interrompidas.

Quanto às redes relacionais estabelecidas pelo grupo de empreendedores não enraizados, O Quadro 7, a seguir, destaca alguns dos aspectos principais.

Quadro 7 - Redes relacionais de empreendedores não enraizados ao longo da trajetória empreendedora

Empreendimento	Origem das redes	Tipo de redes	Papel das redes na atuação no território
Favela Inc	Profissionais, comunitárias e institucionais	Horizontais, comunitárias, <i>glocal</i> temporárias e orientadas a projetos	Atua como plataforma relacional e experimental, mobilizando redes com grandes empresas e parceiros institucionais para o desenho e execução de projetos de impacto, com redes que se reconfiguram a cada iniciativa.
Nós do Crochê	Informais com mulheres da Rocinha	Verticais, locais e comerciais	As redes com mulheres do território constituem o coração da marca. A partir delas, ampliaram-se as parcerias com grandes marcas do varejo nacional com projeção internacional, sustentando a expansão da comercialização.

Empreendimento	Origem das redes	Tipo de redes	Papel das redes na atuação no território
Flori Tech	Institucionais e comunitárias	Horizontais, técnicas, institucionais	A atuação na Rocinha exigiu a ativação de redes locais para viabilizar o projeto piloto. As redes situadas foram fundamentais para performar o modelo de logística reversa, ainda que sem geração direta de receita no território.
MentorApp	Liderança local	Vertical para ativar rede de mulheres	A viabilidade do projeto apoiou-se exclusivamente na contratação de uma liderança local, sem articulação institucional no território, o que tornou a rede frágil e contribuiu para a interrupção antecipada da parceria.
FazGame	Parceria institucional mediada	Horizontais, institucional e comunitária	A rede formada com um CIEP, mediada por liderança local, viabilizou a etapa final do projeto e resultou no desenvolvimento de um novo produto incorporado ao portfólio da empresa.
Torre Verde	Institucional e liderança local	Horizontais e verticais, institucional com apoio comunitário	A parceria com o CIEP Bento Rubião e a contratação de liderança local sustentaram a operação do projeto, embora não tenham sido suficientes para garantir sua viabilidade financeira e continuidade no território.
Mawon	Institucional local e comunitária	Horizontais, territoriais de apoio	As redes estabelecidas com o Complexo Esportivo da Rocinha viabilizaram ações pontuais de mutirão e engajamento comunitário durante a capacitação online do produto Empregadorismo.
Beco Incubadora	Institucional prévia	Verticais, horizontais, programáticas	As redes decorrem de um desenho institucional planejado, com governança formal e ciclos definidos de incubação, sendo ajustadas de forma situada para adaptação ao ecossistema local.

Conforme apresentado no Quadro 7, o empreendimento Favela Inc. perdura por atuar como plataforma relacional e experimental no Vidigal, mobilizando intensamente redes e firmando parcerias com grandes empresas, cuja duração está vinculada ao tempo do projeto conjunto, além de promover o design de novas oportunidades. As redes relacionais orgânicas concentram-se no território do Vidigal, sede e principal área de atuação da organização. Na Rocinha, as redes são pontuais e voltadas ao desenvolvimento do Vision, realizado com recursos da FAPERJ e que vem sendo estruturado para venda a grandes empresas, com o objetivo de patrocinar ações e projetos de impacto na favela. Dependendo da adoção do Vision, as redes relacionais na Rocinha podem se densificar e se expandir.

O empreendimento Nós do Crochê é formado por empreendedoras que moram no entorno da Rocinha

e construíram redes relacionais informais diretamente com mulheres da comunidade. Criado durante a pandemia, o modelo de negócios da startup, com menos de três anos de existência, atingiu o ponto de equilíbrio financeiro, confirmando sua viabilidade e impulsionando o estabelecimento de redes do tipo *glocal*, favorecendo seu fortalecimento e possível expansão. O empreendimento atua ancorado nas redes relacionais, majoritariamente compostas por mulheres da Rocinha, que colaboram com as empreendedoras na construção de uma identidade produtiva baseada no saber-fazer artesanal, núcleo central da marca. Observa-se, ainda, a incorporação gradual de práticas de organização produtiva, precificação e ampliação dos canais de comercialização, inclusive para o mercado externo, a partir das redes estabelecidas com grandes marcas do varejo nacional. As redes nacionais e internacionais foram construídas pelas empreendedoras de maneira *effectual* num primeiro momento e posteriormente incorporando a lógica causal, devido ao movimento de expansão do empreendimento. As redes relacionais da Nós do Crochê e a própria criação do empreendimento ocorreram organicamente ao longo de 2020, anterior ao edital da FAPERJ, portanto sem qualquer indução externa.

A Flori Tech demandou mais tempo para consolidar parcerias com escolas locais, evidenciando um processo de inserção territorial gradual. Ao longo de sua trajetória, observa-se a necessidade de adaptação do modelo de negócios para atuação no sítio, com decisões progressivamente mais situadas.

No caso da MentorApp, como mencionado, foi necessário desenvolver um novo produto e a rede relacional para atuar no território foi concentrada na contratação de liderança local (rede vertical - hierárquica) a qual mostrou-se condição central para a viabilidade do projeto, especialmente na articulação com mulheres empreendedoras do território. A parceria com o sítio foi desfeita antes da finalização do projeto. No entanto, a empreendedora recebeu reconhecimento internacional e formatou um novo produto a partir da experiência na Rocinha, denominado ‘Comunidades Inteligentes’, com o objetivo de atuar em outros territórios vulneráveis.

No caso da FazGame, formou redes relacionais do tipo horizontais para atuação no território com o CIEP, mas encontrou resistências ao longo do processo e parceria não gerou vínculo. A finalização exitosa do projeto aprovado junto à FAPERJ apoiou-se na intermediação de Marcelo Queiroz, empreendedor do Óleo no Ponto, para a realização da etapa final do projeto, resultando no desenvolvimento de um novo produto (FazGame Jam) que foi incorporado ao portfólio da empresa.

Na Torre Verde, a parceria com o CIEP Bento Rubião e a contratação de uma liderança local

permitiram a operação do projeto e o desenvolvimento do seu potencial pedagógico e lúdico junto aos alunos das escolas, embora não tenham sido suficientes para garantir sua viabilidade financeira e continuidade no território. Conforme já mencionado, a empreendedora da Torre Verde desenvolveu relações vinculantes com o território.

Nos casos da FazGame e da Torre Verde, a viabilidade local dos empreendimentos apoiou-se na formação *effectual* de parcerias com dois Centros Integrados de Educação Pública na Rocinha, além da articulação com lideranças locais, sendo que, no caso da Torre Verde, essa liderança foi contratada como colaborador-chave. Esse formato difere do observado na MentorApp, cuja atuação no território se apoiou exclusivamente na liderança local, a qual acionava a rede de mulheres na Rocinha para aderirem ao experimento local do MentorApp.

Nos casos da MentorApp, FazGame e Mawon, as empreendedoras precisaram adaptar o produto e construir novas redes relacionais de forma *effectual* para viabilizar a atuação no sítio. Para isso, seguiram a lógica *effectual*. A MentorApp contratou uma liderança local (Ana Preta) como condição de viabilidade do projeto em articulação com mulheres residentes e empreendedoras do sítio. No entanto, a relação foi desfeita antes do término planejado do projeto. Importante pontuar que no caso da MentorApp, o ponto focal foi a liderança e nenhuma instituição na Rocinha. Os encontros presenciais e periódicos com as mulheres, complementares às ações via MentorApp adaptado ao WhatsApp, eram realizados na casa da Ana Preta.

A Mawon é a única empresa familiar entre os empreendimentos não enraizados. Trata-se de um empreendimento familiar de imigrantes refugiados do Haiti, que chegaram ao Brasil em 2016, após o terremoto que devastou o país. Na origem da favela da Rocinha, observa-se um forte fluxo migratório nordestino, contexto que favoreceu o surgimento de redes relacionais e padrões empreendedores baseados na família estendida. Nesses padrões, o vínculo de pertencimento ao lugar de origem orienta tanto as estratégias de sobrevivência no novo território quanto a decisão de criar um negócio familiar, conforme estudos de empreendedores e suas redes relacionais na Rocinha realizados por Pereira *et al.* (2021). Assim, o perfil do empreendedor é o de um migrante, cuja condição de refugiado imprime uma radicalidade que acentua o caráter familiar do empreendimento. Para atuar na Rocinha, a Mawon contou com a parceria do Complexo Esportivo da Rocinha, que serviu como espaço para ações pontuais de mutirão junto à comunidade, realizadas durante a capacitação online da 5ª edição do produto ‘Empregadorismo’. Após essa experiência, a Mawon está testando novos produtos para o portfólio.

A Beco Incubadora é um caso à parte. Nasce integrada à proposição do Parque de Inovação Social, Tecnológica e Ambiental (PISTA) como estrutura de suporte, o que confere coerência institucional à iniciativa, mas também evidencia sua dependência de recursos da instituição gestora, CIEDS, e de editais e o viés de indução do edital da FAPERJ. Ao introduzir uma incubadora formal de negócios de impacto na Rocinha, o modelo potencializa o acesso a redes e conhecimento, ao mesmo tempo em que revela limites quanto à aplicação de metodologias preditivas em contextos de vulnerabilidade, especialmente quanto à sustentabilidade financeira, retenção dos empreendimentos e geração efetiva de renda. As redes relacionais da Beco para o seu desenvolvimento no território incluem empreendedores locais, e as parcerias firmadas, em 2023, com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado do Rio de Janeiro (SECEC-RJ) para a cessão de espaço na Biblioteca Parque da Rocinha para a instalação da sede da incubadora, a PUC-Rio e Instituto Gênesis, o SEBRAE-RJ e o Mirante Rocinha, ponto turístico com restaurante localizado na Estrada da Gávea no alto da Rocinha.

3.6. INDICADORES SITUADOS

Como demonstrado neste relatório, as lógicas preditivas e não preditivas, assim como as redes relacionais, constituem elementos críticos das estratégias de vida dos empreendedores e de seus empreendimentos. A configuração das redes evidencia o grau de enraizamento territorial e a capacidade de articulação *glocal* dos empreendimentos, enquanto as lógicas decisórias revelam como os empreendedores agem a partir do que está sob seu controle em contextos de alta incerteza, bem como como mobilizam recursos financeiros e não financeiros para o desenho e a continuidade de seus empreendimentos.

Ao longo do processo de acompanhamento, as lógicas decisórias e a formação de redes relacionais, observadas ao longo da trajetória do empreendedor e do empreendimento, emergiram como dimensões centrais para a compreensão da relação empreendedor–empreendimento a partir de uma abordagem processual. A articulação analítica entre essas dimensões permitiu compreender os padrões de redes associados aos modelos de negócios, a mobilização de fontes de recursos financeiros e não financeiros e o design de novas oportunidades, bem como a capacidade de perduração, o potencial de inovação e o impacto dos empreendimentos no território.

Essa articulação analítica resultou na identificação de dois potenciais indicadores situados para o contexto da Rocinha:

- (i) **expertise empreendedora**, evidenciada pela alternância entre lógicas de ação diante de decisões situadas e de alta incerteza; e
- (ii) **gestão da capacidade de inovação**, configurada pela articulação de redes para a mobilização de recursos de diferentes naturezas.

A seguir, os Quadros 8 e 9 as tipologias elaboradas para demonstrar a associação entre as lógicas decisórias dos empreendedores e os padrões das redes relacionais.

Quadro 8 - Tipologia analítica de lógicas decisórias do empreendedor

Lógica decisória	Definição
Não preditiva	Lógica decisória efetivada <i>in situ</i> apoiada em meios e redes existentes
Não preditiva com alternância situacional	Predominância de lógica não preditiva com uso pontual de lógica preditiva

Preditiva declarada e não preditiva praticada	Discurso formal de planejamento, prática efetivamente não preditiva (<i>effectuation</i>)
Binária de alternância estratégica	Uso alternado e deliberado das duas lógicas no processo decisório

Quadro 9 - Tipologia analítica de redes relacionais formadas pelo empreendedor

Padrão da rede	Definição
Latente	Redes incipientes, sem continuidade ou reciprocidade
Emergente	Primeiras articulações de redes, ainda não estáveis
Estruturante	Rede ativa, com trocas regulares
Sistêmico	Rede consolidada com possibilidades de impacto, inovação e potencialmente escalável

Essas tipologias sistematizam uma articulação analítica que resulta na identificação de dois potenciais indicadores no contexto situado da Rocinha e se desdobram na matriz, Quadro 10 apresentado a seguir, organizada em duas dimensões centrais: lógica decisória, como indicador de expertise empreendedora, e padrão da rede, como indicador de gestão da capacidade de inovação, aplicadas aos 12 empreendimentos acompanhados.

Quadro 10 – Matriz de indicadores situados

Lógica Decisória ↓ / Padrão da Rede →	Latente	Emergente	Estruturante	Sistêmico
Não preditiva	Horta na Favela	Favela Inc Rocinha Solar	Óleo no Ponto	–
Não preditiva com alternância situacional	–	Torre Verde MentorApp	Mawon	–
Preditiva declarada e não preditiva praticada	–	–	–	–
Binária de alternância estratégica	–	–	FloriTech FazGame Nós do Crochê Beco Incubadora	Carteiro Amigo
Total de casos	2	3	6	1

A *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM) é um construto metodológico híbrido que permite o acompanhamento sistemático de trajetórias empreendedoras em contextos de alta incerteza. Sua

aplicação contribui simultaneamente para o avanço da compreensão do fenômeno empreendedor e para a formulação de programas de desenvolvimento situado e de incentivo ao empreendedorismo em favelas. Adicionalmente, a digitalização de sua fase de coleta de dados contribui para a redução significativa do tempo, do esforço e dos custos operacionais envolvidos no processo de coleta, potencializa a padronização dos registros e favorece a escalabilidade da ferramenta, bem como sua incorporação em programas e políticas de desenvolvimento situado e de empreendedorismo em territórios vulneráveis como favelas.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldassarre B, Konietzko J, Brown P, Calabretta G, Bocken N, Karpen IO, et al. (2020). Addressing the design-implementation gap of sustainable business models by prototyping: A tool for planning and executing small-scale pilots. *Journal of Cleaner Production*. May; 255: 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120295>
- Bartholo R, Brufato A. Activité entrepreneuriale et stratégie de vie dans la favela de Rocinha à Rio de Janeiro. In: Morlet, T. (ed) Développer l'écologie du travail - Ressource indispensable aux nouvelles formes de souveraineté. Actes du 57ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), 2023. <http://ergonomie-self.org/congres-self/actes-des-congres/>
- Brufato, A, Bartholo, R. Desenvolvimento e aplicação da *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM) para identificação de padrões de empreendedorismo na favela da Rocinha no Rio de Janeiro. *Multidisciplinary Sciences Reports*, Vol. 3 (3). p. 1-26, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54038/ms.v3i3>
- Brufato, A. Um museu vivo. Entrevista com Antônio Firmino, co-fundador do coletivo Museu Sankofa Memória e História da Rocinha. *Caderno Virtual de Turismo (Qualis A4)* (UFRJ), Vol. 23 (3). p. 94-97, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.18472/cvt.23n3.2023.2166>
- Brufato, AW. (2024). Effectuation e seus caminhos na favela e nas artes. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Engenharia de Produção (PEP) - COPPE/UFRJ.
- Brufato A, Bartholo R. (2025). In Uncertainty We Trust: The Entrepreneurial Activity in the Favela of Rocinha, An Experience of Design and Control. In: Jin, S., Kim, J.H., Kong, YK., Park, J., Yun, M.H. (eds) *Proceedings of the 22nd Congress of the International Ergonomics Association, Volume 1. IEA 2024. Springer Series in Design and Innovation, vol 39. Springer, Singapore.* https://doi.org/10.1007/978-981-95-0211-0_47
- Dew, N, Read, S, Sarasvathy, S, & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Dimov D, Maula M, Romme AGL. (2022). Crafting and Assessing Design Science Research for Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*; (1): 1- 25. <https://doi.org/10.1177/10422587221128271>
- Geissdoerfer M, Vladimirova D, & Evans S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Grégoire, DA, & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Inspier Metricis. (2022). Guia de avaliação de impacto socioambiental para utilização em projetos e investimentos de impacto: guia geral com foco em monitoramento e verificação de adicionalidade. São Paulo; (5a. ed.). [Acesso em 5/5/2022]. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/GUIAAVALIACAO-DE-IMPACTO-SOCIOAMBIENTAL_PT.pdf

Kerr J, Coviello N. (2019). Formation and constitution of effectual networks: A systematic review and synthesis. *International journal of management reviews*. v.21 (3):370-397. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12194>

Kerr J, Coviello N. (2020). Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. *Journal of Business Venturing*. v. 35 (2): art. 105937. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.001>

de la Peña G. (2018). Larissa Adler Lomnitz (1932-2019). Recordando su trayectoria y contribuciones a la antropología latinoamericana. *Antropología Americana*, 3(6), 145–154. <https://www.jstor.org/stable/26923695>

Lomnitz LA. (1998). *Cómo sobreviven los marginados*. Siglo xxi.

Lomnitz, LA & Sheinbaum D. (2004). “Trust, Social Networks and the Informal Economy: A Comparative Analysis”. *Review of Sociology*. 10. 5-26. <https://doi.org/10.1556/revsoc.10.2004.1.1>

Lomnitz LA. (2009). *Redes sociais, cultura e poder*. Rio de Janeiro: E-papers, Rio de Janeiro.

Loureiro F, Bartholo R, Brufato A. (2023). *The Street-Smart City. Mapping Relational Networks in the Slums of Rio de Janeiro*. In: *Actes du 9ème Édition du Colloque HyperUrbain - Ville orientée données*, organisé par Faculté des Sciences Appliquées d'Ait Melloul Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc et Laboratoire CITU Paragraphe Université de Paris 8 | GY Cergy Université, France, 23 au 25 de novembre, 2023. <https://citu-paragraphe.fr/index.php/2023/03/15/9eme-edition-du-colloque-hyperurbain-novembre-2023/>

Movimento Rio de Impacto (2021). 5º Seminário de Negócios de Impacto Social e Ambiental do Movimento Rio de Impacto, 2020; Rio de Janeiro. [Acesso em 5/4/2022]. Disponível em: https://riodeimpacto.com.br/storage/uploads/f0bae9d2-186c-4e4f-af75-408039441397/Como_medir_os_impactos_dos_negocios_sociais_e_ambientais_ferramentas_de_apoio_e_historia.pdf

Osterwalder A, Pigneur Y, Clark T, Van P. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley; 2010.

Pereira, I; Brufato, A.; Loureiro, F.; Bartholo, R. (2021). Situated Relational Networks: Empowerment and Entrepreneurship in the Rocinha Slum. In: Black, N.L., Neumann, W.P., Noy, I. (eds). *Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021). Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS)*, vol 219, p.240-247, 2021. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5_36.

Romme AGL, Reymen IMMJ. (2018). Entrepreneurship at the interface of design and science: Toward an inclusive framework. *Journal of Business Venturing Insights*. Nov; 10: 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00094>

Romme AGL, Holmström J. (2023). From theories to tools: Calling for research on technological innovation informed by design science. *Technovation*. Mar;121: 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102692>

Sarasvathy SD. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*. Apr; 26 (2): 243-63. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

Sarasvathy SD. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*. Apr; 24 (2): 203–20. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00203-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00203-9)

Sarasvathy SD. (2004a). Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Dec; 28 (6): 519-31. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00062.x>

Sarasvathy SD. (2004b). The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*. Sep; 19 (5): 707-17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.09.006>

Sarasvathy, SD. (2021). The middle class of business: Endurance as a dependent variable in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1054-1082. <https://doi.org/10.1177/10422587211015983>

Sarasvathy SD. (2022). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Second Edition. Edward Elgar Publishing.

Simon HA. (2019). *The Sciences of the Artificial*, reissue of the third edition with a new introduction by John Laird. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.

Thiollent M. (2022). *Metodologia da pesquisa-ação*. 18ª Ed. São Paulo: Cortez editora.

vom Brocke, J, Hevner, A, Maedche, A. (2020). Introduction to Design Science Research. In: vom Brocke, J., Hevner, A., Maedche, A. (eds) *Design Science Research. Cases*. Progress in IS. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46781-4_1

Zaoual H. (2005). *La socioéconomie de la proximité. Du global au local*. Coleção Economia Plural/Série Ler o site. Paris: L'Harmattan.

Zaoual H. (2006). *Management situé et développement local*. Rabat, Marrocos: Horizon Pluriel.

Zhang SX, Van Burg E. (2020). Advancing entrepreneurship as a design science: developing additional design principles for effectuation. *Small Business Economics*. (55): 607-26. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00217-x>

5. ANEXOS

ANEXO I - Instrumentos (Módulo I e II) de coleta de dados da *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM)

Módulo I - Protocolo e instrumento de coleta de dados da *Territorial Effectuation Monitoring* (TEM)

PROTOCOLO DO MÓDULO I

Obs.: Este roteiro não é entregue ao entrevistado.

Somente o entrevistador o utiliza durante a entrevista.

OBJETIVO GERAL:

- Analisar a trajetória dos empreendedores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar como o empreendedor ou time empreendedor busca os recursos para empreender e quais são as duas fontes.
- Compreender a dinâmica e lógica de decisão ao longo da trajetória do empreendedor ou time empreendedor

FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Entrevista gravada com empreendedor ou time empreendedor.
- Observações.
- Documentos.

Princípios *Effectuation*

1. Pássaro na mão	Comece com quem você é; o que você sabe; e o que você conhece.	Sem objetivos pré-definidos
2. Perda tolerável	Invista somente aquilo que você tolera perder – em caso extremo zero	Sem previsão de retorno financeiro
3. Colcha de retalhos	Forme uma rede de parcerias a partir da união de ideias e referências distintas	Sem análise competitiva de mercado
4. Limonada	Lide com as surpresas transformando-as	Sem planos de contingência
5. Piloto de avião	O futuro é realizado pelas ações que estão no controle	Sem seguir tendências consideradas inevitáveis

Guia de entrevista semiestruturada

Laranja = Tópico referente às perguntas daquele cluster.

Preto = questões amplas que devem ser perguntadas literalmente. O entrevistador deve SEMPRE deixar o entrevistado falar livremente após a pergunta e só tocar nos pontos em cinza se o entrevistado não as responder espontaneamente.

[Entre colchetes] = questões que podem ser puladas no caso de entrevistas mais curtas.

Cinza = pontos para gerar evidências (= pode ajudar a responder as questões amplas).

Pontos gerais para geração de evidências – além de “por que?” e “quem” e “como”:

- Como palavras são usadas/significadas, especialmente relacionadas às dimensões chaves de *EFFECTUATION*
- Apontar diferenças/inconsistências com outras observações

Cluster 1: Pássaro na mão – 20 a 25 min

- Conte sobre a tua trajetória de vida até o surgimento do negócio/projeto.
- Quem é você?
- O que você sabe fazer? Quais conhecimentos tinha quando começou? Trabalhava com que? Formação e experiência; experiência empresarial - já teve empresas, quantas? Como foi a experiência de empreender outras vezes?
- Quem você conhece? Conta com a rede pessoal existente; Acessa alguma rede de contatos - rede de relacionamento das quais faz parte? Como você acessa ou forma as redes de relacionamento?
Como você utiliza os conhecimentos e/ou infraestrutura de seu território e/ou de instituições; Quais?
- Até hoje, quais você considera serem as suas principais conquistas?

Cluster 2: Limonada – 15-20 min

- Conte sobre o projeto/negócio desde o início até o momento.
- Como surgiu, o que estimulou seu surgimento, quais são as próximas ações?
- Em qual direção você acha que o seu negócio está indo?
- Expõe-se ou não a influências externas, como por exemplo de conferências, apresentações, feiras comerciais etc?
- Me conta como você lida com problemas, frustrações, fracassos durante o caminho do negócio/projeto?
- Como que você costuma reagir às novidades? Reage positivamente e incorpora novidades, novos desenvolvimentos ao projeto/negócios ou não?
- Como você decide as mudanças de caminho do seu negócio/projeto?
- Você vai deixando acontecer? Você procura novos parceiros para encontrar a solução?

Cluster 3: Perda tolerável– 15–20 min.

- Quais foram as decisões sobre os riscos e investimentos de recursos próprios, financeiros e não-financeiros, neste processo negócio/projeto?
- Para iniciar o negócio/projeto, você renunciou a salários ou empregos bem remunerados e planos de carreira?
- Você investe quantias do seu próprio dinheiro, tempo e trabalho? Quanto, quais e como?

- Como você encontra recursos no seu ambiente ou fora dele? (Diferentes tipos de recursos: conhecimento, informação, dinheiro, tecnologia, espaço, capital humano etc.)
- Você tem pessoas trabalhando de graça no seu negócio? Quais? Quantas? Em que funções? E pagas?
- Você paga as suas contas com este negócio? Se sim, como se remunera com recurso financeiro?
- O seu negócio está na informalidade ou está formalizado? Como você lida com este binômio?
- No fazer do seu negócio/projeto, como você lida com suas expectativas de crescimento e as suas ambições?
- No seu atual modelo de negócios quem são os envolvidos e como se dá os fluxos dos recursos financeiros e não-financeiros? Quem são os beneficiados?

Cluster 4: Colcha de retalhos - 10-15 min

- Quais foram as principais decisões de formação e/ou desistências de parcerias no seu caminho?
 - Conseguiu subsídios de instituições, participou de bancas de planos de negócios; e investidores informais; utilizou em parte um plano de negócios, como se deu o processo?
 - Como busca as partes interessadas para processos de construção de negócios?
 - Quem são e de onde são os parceiros? Como chegou até eles? São da sua rede ou não? Quais são as formas de parcerias e colaboração?
 - O que você faz para impulsionar as vendas? Você busca parceiros?
 - Como se dá a interferência dos parceiros no seu negócio/projeto?
 - Como costuma ser a sua receptividade para potenciais parceiros? Aceita, reúne e incorpora ou não as informações ou desenvolvimentos novos de potenciais interessados no seu projeto/negócio?
 - Como é que encontra e escolhe as pessoas para colaborar com você
 - Quem você considera serem figuras centrais no negócio/projeto?
 - Como seus sócios ou potenciais sócios entram no negócio/projeto?

Cluster 5: Piloto de avião – 10 min.

- Como você define como seguirá em frente com este negócio/projeto?
- No contexto das ações empreendedoras, quais foram os seus aprendizados mais significativos?
- Aconteceu aprendizado neste processo? Como?
- Como o aprendizado é organizado, formalmente ou informalmente?
- Aprendizado social – nível de aprendizado coletivo, qual é a amplitude de compartilhamento de conhecimento?
- Como o aprendizado social coletivo é compartilhado?
- Como você costuma balizar e negociar as suas decisões diante das incertezas do caminho do negócio/projeto? Exemplifique.
- É realizada alguma avaliação e impactos deste processo?
- Monitora e avalia seu impacto? Como ele é medido?
- Métodos de monitoramento e avaliação de impacto formais e/ou informais?

Cluster 6: Outras questões que surgiram – 10 min

- Você gostaria de falar de algum ponto que não abordamos na entrevista?
- (Espaço para perguntar as dúvidas que venha à tona durante a entrevista)

PROTOCOLO DO MÓDULO II

Obs.: Somente o pesquisador tem acesso a este instrumento

A versão fornecida ao empreendedor inclui apenas as questões em cor preta, a qual é um guia para o empreendedor preparar uma apresentação sobre o seu empreendimento. O empreendedor deve receber este material com 15 dias de antecedência.

Protocolo para fazer as perguntas APÓS O TÉRMINO da apresentação realizada pelo empreendedor

Roteiro de perguntas sobre o modelo de negócios

Preto = São as perguntas do roteiro de modelo de negócios para o empreendedor apresentar.

Vermelho = São as perguntas que podem ser feitas ao empreendedor **após o término** da apresentação. O objetivo é deixar o empreendedor responder livremente as perguntas.

Verde = São perguntas que geram evidências e somente devem ser feitas com o objetivo de esclarecer pontos **após** a apresentação do empreendedor e as perguntas (vermelhas) realizadas.

I - CONTEXTO, TERRITÓRIO E PROBLEMA

1. PRODUTO/SERVIÇO

- 1.1. Qual o problema seu projeto ou negócio quer resolver?
- 1.2. Como o seu projeto ou negócio quer resolver isso?
- 1.3. Qual é o produto ou serviço que o projeto ou negócio oferece?
- 1.4. A marca do negócio ou serviço já foi registrada?
- 1.5. Na sua opinião, quais as principais causas deste problema?
- 1.5. Em relação ao problema, houve mudanças positivas ou negativas neste contexto? Descreva.
- 1.6. Qual é o foco do projeto/negócio e como funciona a solução (produto/serviço) no território?
- 1.7. Cite quais são os principais atores (do território ou fora do território) envolvidos no contexto do problema (instituições públicas, privadas, moradores etc.)? Caracterize-os.
- 1.8. Qual a relação do negócio ou projeto com o território?
- 1.9. Descreva como é a relação com o território e como esta interfere no desenho da solução do problema?
- 1.10. Descreva quais necessidades ou problemas são atendidos com a solução. Exemplifique.

2. PÚBLICO-ALVO

- 2.1. Qual o setor de atuação do seu projeto ou negócio?
- 2.2. Para quem você produz ou presta serviço?
- 2.3. Quem paga pelo seu produto ou serviço?

- 2.4. Quem se beneficia pelo seu produto ou serviço?
- 2.5. Que tipo de clientes você tem? Todos estão na Rocinha?
- 2.6. Que tipo de beneficiários você tem? Todos estão na Rocinha?
- 2.7. Os clientes e/ou beneficiários atuais são suficientes pra sustentar o seu projeto ou negócio?
- 2.8. Quantos clientes e/ou beneficiários são necessários para viabilizar o seu projeto ou negócio?
- 2.9. Quem paga (cliente) e quem usa (beneficiário) a solução (produto ou serviço) criado?
- 2.10. Houve mudanças recentes de público beneficiado ou de cliente? Descreva de forma sucinta.
- 2.11. Onde estão localizados os públicos-alvo da solução?
- 2.12. Quem são os seus clientes e/ou beneficiários? Cite os principais.

3. COMUNICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

- 3.1. Como você se comunica com os seus clientes e/ou beneficiários?
- 3.2. Onde eles habitam?
- 3.3. Como você entrega seu produto ou serviço aos clientes e/ou beneficiários?
- 3.4. Como o produto ou serviço é entregue ao cliente e/ou beneficiário?
- 3.5. Os canais de comunicação e distribuição da solução são os mesmos? Explique.
- 3.6. Cite em quais territórios se encontram está o cliente e/ou beneficiário da solução (produto ou serviço).
- 3.7. Descreva, de forma sucinta, como é feita a divulgação e venda ou ainda a oferta gratuita do produto ou serviço?

II - PROPOSTA DE VALOR E DE IMPACTO

1. CLIENTE E/OU BENEFICIÁRIO

- 1.1. Como você vende o seu produto ou serviço?
- 1.2. Como você determina o preço do produto ou serviço?
- 1.3. Como seu cliente e/ou beneficiário compra o seu produto ou serviço e porque ele precisa ou porque ele deseja?
- 1.4. Na sua opinião, qual o elemento principal da sua proposta de valor?
- 1.5. Houve mudanças recentes na proposta de valor? Se sim, quais?

2. INOVAÇÃO

- 2.1. Em que o produto ou serviço que você oferece se diferencia do que já existe?
- 2.2. Seu projeto ou negócio acontece na Rocinha? Explique.
- 2.3. O projeto ou negócio é formal ou é informal (tem CNPJ ou MEI)?
- 2.4. Os contratos com clientes, fornecedores e parceiros públicos e privados são formais ou informais. Descreva.
- 2.5. Atualmente, esse é o seu único projeto ou negócio? Caso tenha outros, explique a relação entre eles.
- 2.6. Existe a possibilidade de expansão/replicação na Rocinha e em outros territórios? Se sim, quais territórios e porquê?
- 2.7. Quais são os principais fatores que interferem na realização da solução (produto ou serviço) no território?

3. IMPACTO

- 3.1. Quais os efeitos do seu projeto ou negócio sobre o modo de vida das pessoas na Rocinha?

- 3.2. Qual é a atividade do seu projeto ou negócio que causa maior efeito?
- 3.3. Há exemplos destes efeitos? Descreva e, caso seja possível, em qual prazo acontece?
- 3.4. O seu projeto ou negócio possui alguma atividade de pós-venda junto ao cliente e/ou beneficiário? Descreva.
- 3.5. Quais os impactos negativos e positivos da solução? Cite os principais.
- 3.6. Ocorreu algum impacto inesperado durante a realização do projeto ou negócio no território?
- 3.7. Como foi lidar com este resultado inesperado? Exemplifique.
- 3.8. Como é verificado se houve impacto no território?

III – PARCERIAS ¹

1. PARCERIAS

- 1.1. Como aconteceram suas parcerias atuais?
- 1.2. Quem busca as parcerias e faz as negociações?
- 1.3. Quem capta os recursos financeiros ou não financeiros?
- 1.4. Você busca parceiros que já conhecia antes?
- 1.5. Você busca parceiros que você não conhecia antes?
- 1.6. Como você os identifica e chega até eles?
- 1.7. Que tipo de parceiros você tem?
- 1.8. Como você mantém as suas parcerias?
- 1.9. Os contratos são formais ou informais? Descreva.
- 1.10. Quais são as relações que você está tentando criar para o seu negócio ou projeto?
- 1.11. Com que tipo de pessoas que você gostaria de falar sobre o seu negócio ou projeto?
- 1.12. Como você faria para encontrar esse tipo de pessoa que você se interessa?
- 1.13. Como você vem fazendo isso?
- 1.14. Como você se aproxima dessas pessoas?
- 1.15. Em que momento você começa a falar sobre o seu negócio ou projeto?
- 1.16. De que jeito você fala do seu negócio?
- 1.17. O que acontece depois que você fala sobre o seu negócio ou projeto?
- 1.18. Como acontecem seus encontros seus encontros **não planejados**?
- 1.19. Como acontecem seus encontros **planejados**?
- 1.20. Quais são os motivos para você **não querer falar** sobre o seu negócio ou projeto com algumas pessoas?
- 1.21. Quais são os motivos para você **quer falar** sobre o seu negócio ou projeto com algumas pessoas?
- 1.22. Quais são e onde estão localizados os principais parceiros?
- 1.23. Que tipo de recursos (financeiros e não-financeiros) estão envolvidos nas parcerias?
- 1.24. O produto ou serviço oferecido é feito em parceria?
- 1.25. Quem são os principais parceiros? E em quais formatos de parceria (comerciais, solidários, outros)? Em quais atividades-chave eles produzem ou participam no negócio ou projeto?
- 1.26. Existem clientes, beneficiários ou fornecedores que são parceiros? Quais recursos principais fornecem?
- 1.27. Quais são as parcerias fundamentais para a operação do negócio ou projeto?

¹ Essa parte é baseada em Sarasvathy, S.D. (2020). The Effectual ASK: Toward a Theory of Human Interaction. *Forthcoming*.

1.28. Há outros negócios e/ou projetos geridos pelo empreendedor? Em caso positivo, quais são e como estes se relacionam com o projeto ou negócio apoiado pela FAPERJ?

1.29. Há parceiros do território da Rocinha? De que natureza/tipo são estes parceiros? Cite os principais.

1.30. Há parceiros de fora do território? De que natureza/tipo são estes parceiros? Cite os principais.

1.31. Cite as quais são as parcerias mais importantes que foram estabelecidas para o desenvolvimento do projeto ou negócio? Exemplique.

1.32. Como é a relação com o poder público?

IV– ESTRUTURA

1. ESTRUTURA

1.1. Há sócios no projeto ou negócio? Quantos?

1.2. Os sócios são da Rocinha?

1.3. Há sócios de fora da Rocinha?

1.4. Que tipo de relação você mantém/manteve com o seu(s) sócio(s)?

1.5. Qual o tempo de dedicação dos sócios ao projeto ou negócio?

1.6. Quais e onde se localizam os espaços físicos que o projeto ocupa? Descreva como é a estrutura atual (física ou digital, instalações, equipamentos, parceiros, pessoas) do projeto ou negócio hoje.

1.7. Quantos colaboradores e parceiros existem hoje?

1.8. Os colaboradores são remunerados? Como?

1.9. Há voluntários envolvidos com trabalho? Quantos?

1.10. Você e seus sócios têm outra atividade além do projeto ou negócio?

1.11. Como é realizado o acesso e a utilização de recursos (ativos físicos, instalações, máquinas, equipamentos, recursos humanos, recursos financeiros, recursos não-financeiros, tecnológicos, conhecimento, outros) do território e de fora do território? Exemplifique.

1.12. As redes estabelecidas no território interferem no acesso a recursos para o desenvolvimento do projeto ou negócio? Explique.

2. CUSTOS

2.1. Qual é a estrutura de custos do projeto ou negócio?

2.2. Qual é o principal custo do seu projeto ou negócio?

2.3. O projeto recebe doação de pessoas físicas e pessoas jurídicas? Descreva.

2.4. A receita (ou doação) do negócio ou projeto cobre os custos do seu projeto ou negócio?

2.5. Quais recursos-chave (humanos, insumos, tecnologia, instalação etc) são os mais caros?

2.6. Quais atividades-chave (produção, venda, marketing, distribuição etc) são as mais caras?

3. RETORNOS MONETÁRIOS E NÃO MONETÁRIOS

3.1. O negócio ou projeto tem resultado monetário suficiente para distribuir lucro?

3.2. Como essa monetização acontece?

3.3. O negócio ou projeto tem retornos não monetários importantes? Quais?

3.4. Quais são as principais fontes de financiamento do projeto ou negócio (doações, editais públicos, privados, campanhas de financiamento coletivo etc). Explique.

3.5. Hoje, o projeto ou negócio já possui algum tipo de receita? Qual e como se realiza (venda, direta, indireta, online, aluguel, assinatura etc)?

3.6. Como você(s) sabe que o cliente e/ou beneficiário valoriza a sua solução? E quanto o cliente está disposto a pagar por ela?

3.7. Se sim, apresente em percentual o resultado para os principais produtos/serviços.

3.8. Qual o potencial de geração de receita do projeto ou negócio? Quais são os principais resultados não financeiros?

V – OUTROS

1.1. Há alguma observação ou informação sobre o seu projeto ou negócio que você gostaria de acrescentar?

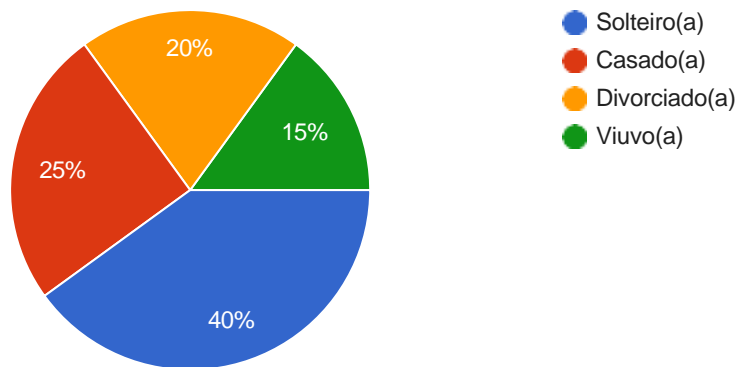
ANEXO II - Resultados da Pesquisa com Beneficiárias da Rede Nós do Crochê e Planilha de Participantes dos Cursos de Capacitação

Questionário de Impacto do Nós do Crochê

Estado civil

 Copiar

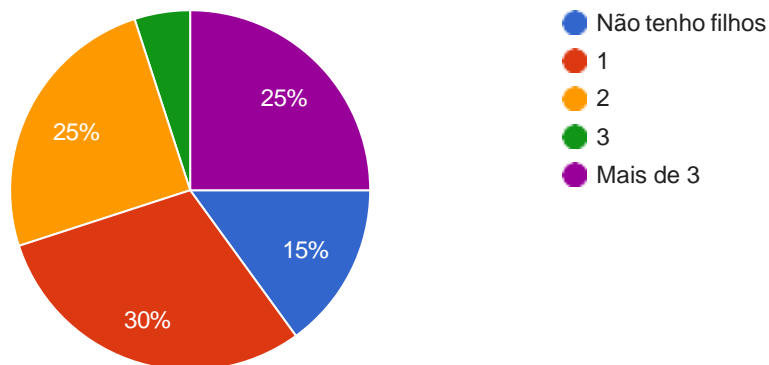
20 respostas



Número de filhos

 Copiar

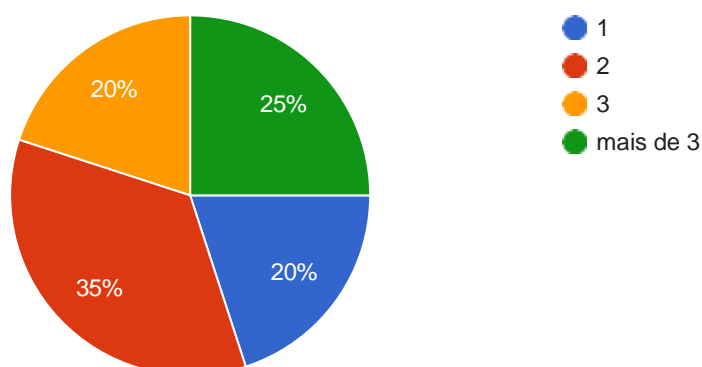
20 respostas



Quantas pessoas residem na sua moradia, incluindo você

 Copiar

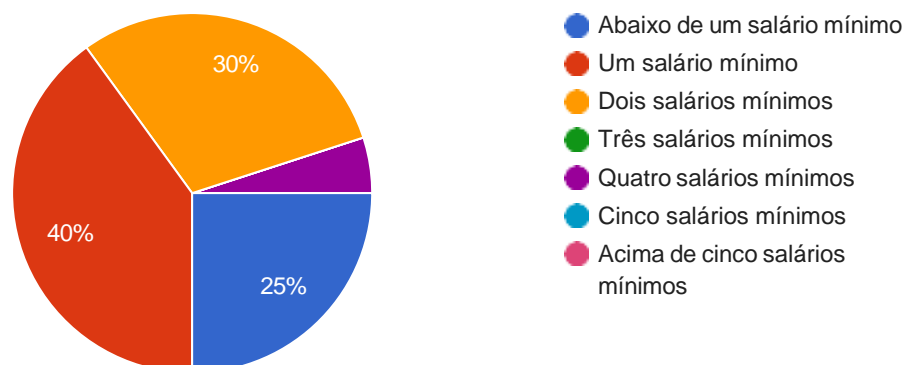
20 respostas



Qual sua renda familiar? (somar o salário de todos que moram na residência)

 Copiar

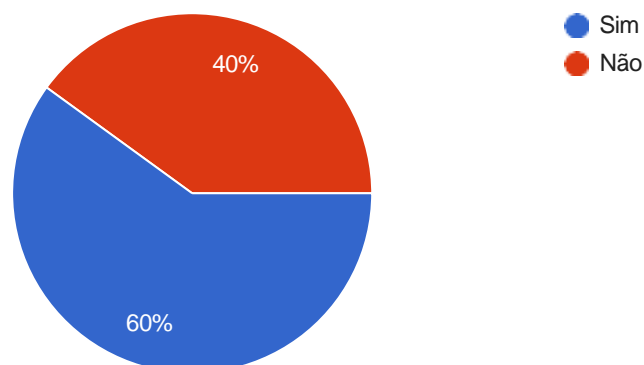
20 respostas



Você possui outra fonte de renda além do crochê?

 Copiar

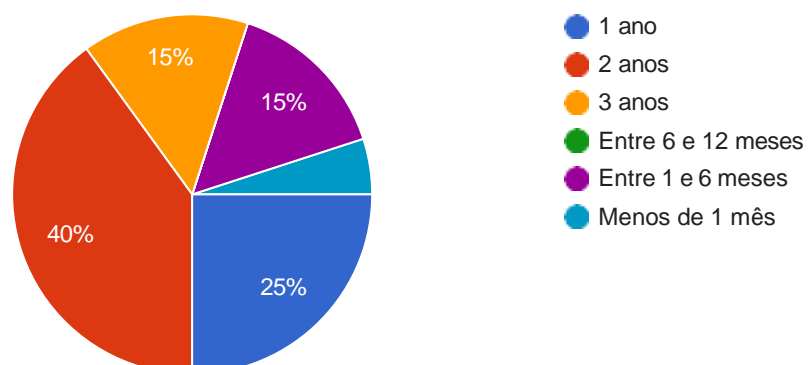
20 respostas



Há quanto tempo frequenta o Nós do Crochê?

 Copiar

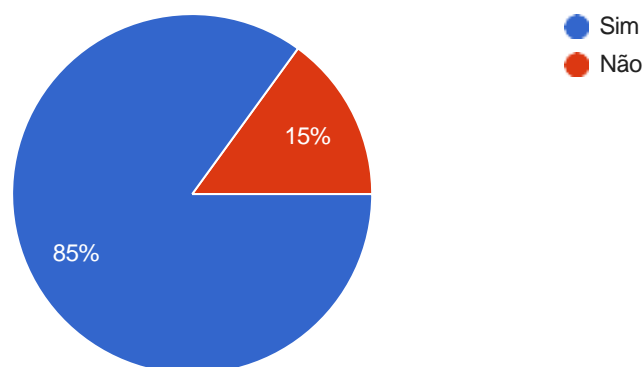
20 respostas



Costuma vender suas peças pela Nós do crochê?

 Copiar

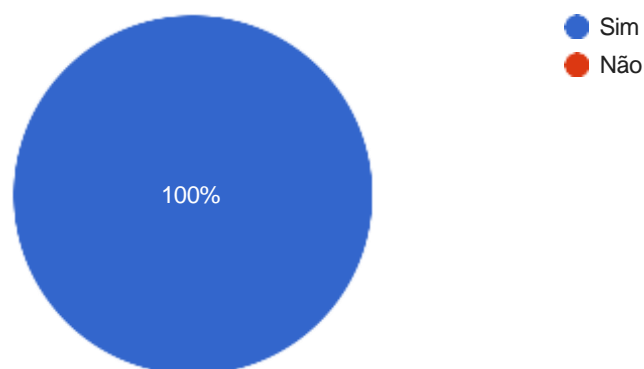
20 respostas



Se sente bem no espaço da loja da Nós do Crochê?

 Copiar

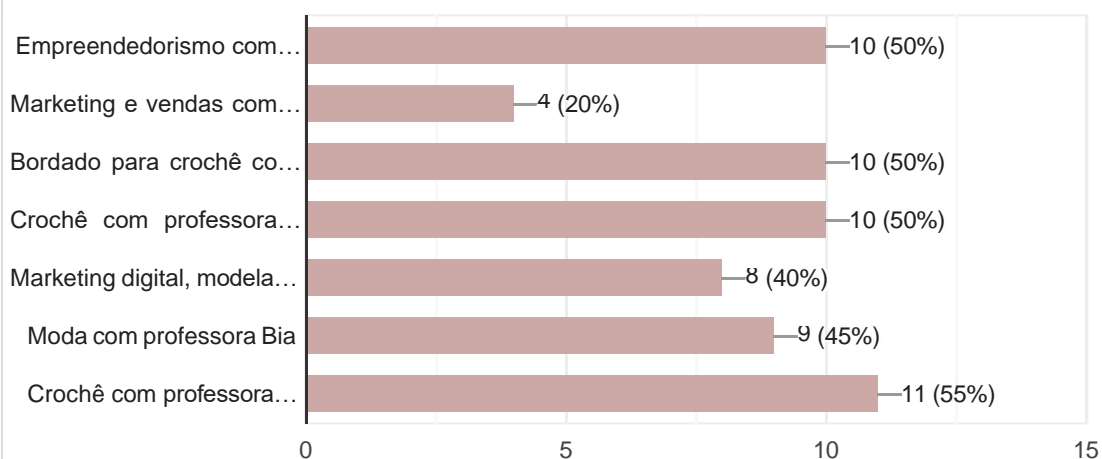
20 respostas



Em quais aulas oferecidas pelo projeto você participou?

 Copiar

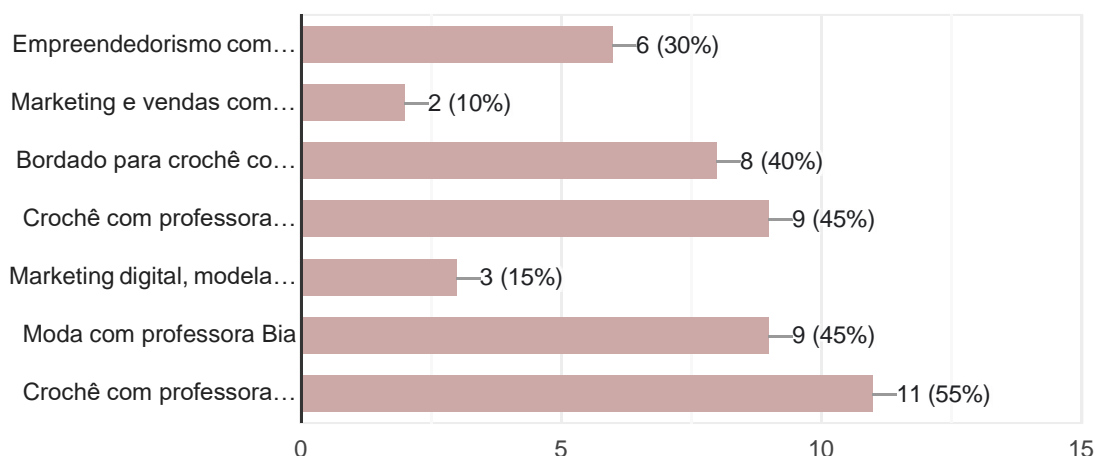
20 respostas



Quais dessas aulas ensinaram algo que você conseguiu colocar em prática?

 Copiar

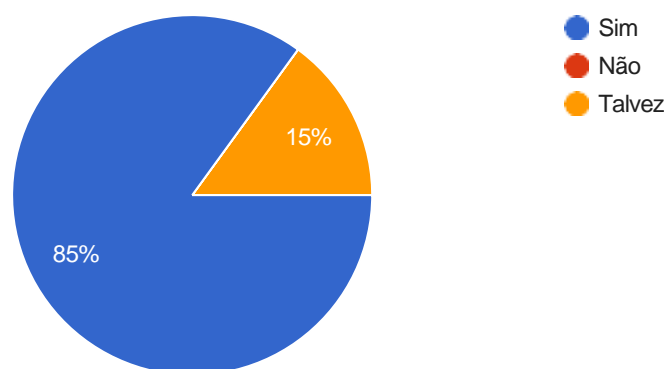
20 respostas



Pretende participar de demais aulas que venham a ser ofertadas pelo Nós do Crochê?

 Copiar

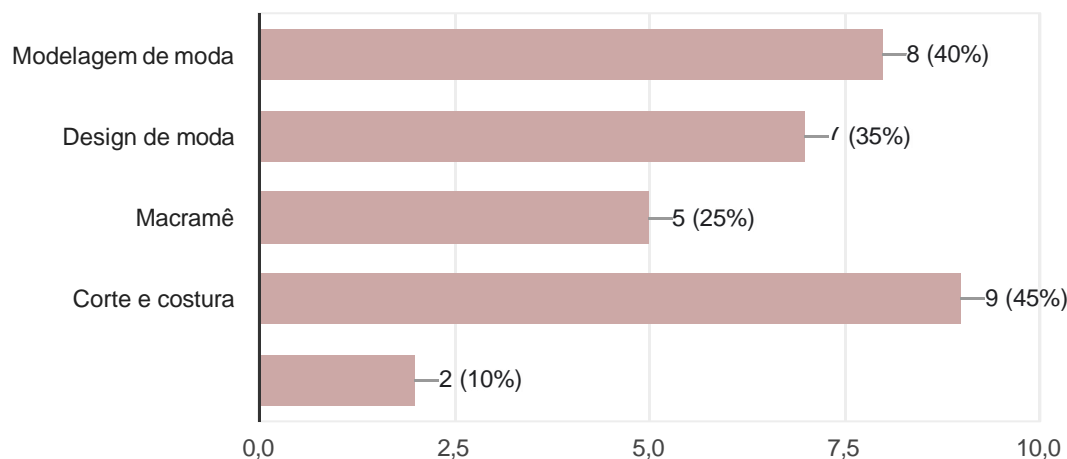
20 respostas



Que aula você gostaria que fosse oferecida no projeto?

 Copiar

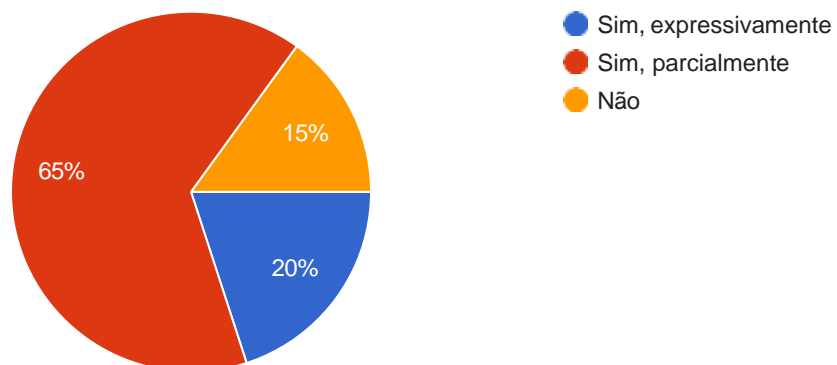
20 respostas



Sua renda aumentou desde que começou a participar das iniciativas do Nós do Crochê?

[Copiar](#)

20 respostas



Sente que sua vida melhorou de forma profissional e pessoal devido às iniciativas do Nós do Crochê?

[Copiar](#)

20 respostas

