



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



**Modelo de Negócio de projeto-piloto para
fomentar o empreendedorismo nas favelas
da cidade do Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro
2015

Aline da Rocha Gonçalves
Ana Paula de Moraes Domingues Dantas
Rosângela Pereira Ramos

Modelo de negócio de projeto-piloto para fomentar o empreendedorismo nas favelas da
cidade do Rio de Janeiro

Trabalho de conclusão de Curso apresentado como
exigência final do Curso de Gestão Executiva –
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - Extensão da
COPPEAD UFRJ.

Professora Orientadora: D.sc. Ariane Cristine Roder
Figueira

Rio de Janeiro
2015

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	4
1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	4
1.2.PROBLEMA	5
1.3.OBJETIVO E ALINHAMENTO	5
1.4.ESTRUTURA	6
2. JUSTIFICATIVA DE RELEVÂNCIA	9
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	11
3.1.DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO	11
3.2.ANÁLISE DO PROBLEMA.....	18
3.2.1. <i>BRAINSTORMING</i>	18
3.2.2. DIAGRAMA DE <i>ISHIKAWA</i>	19
3.2.3. GUT	20
3.2.4. 5W2H	21
3.3.REVISÃO DA LITERATURA	22
3.3.1. <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	22
3.3.2. <i>STARTUP</i>	24
3.4. <i>BENCHMARKING</i>	26
3.5.MARCO REGULATÓRIO	27
3.5.1. PACTO SOCIAL	27
4. ESCOPO DO PROJETO	30
4.1.OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	30
4.2.PREMISSAS E RESTRIÇÕES	30
4.3.EXCLUSÕES	31
4.4.MATRIZ DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	32
4.5.MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	33
4.6.APRESENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	34
5. ESTRUTURA ANALÍTICA	36
6. ANÁLISE DE VIABILIDADE	38
7. PLANEJAMENTO DAS ETAPAS DE PREPARAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	40
7.1. PROJETO-PILOTO: METODOLOGIA E ETAPAS	40
7.2. ORÇAMENTO	46
7.3. CRONOGRAMA	47
8. CONCLUSÃO	48
 BIBLIOGRAFIA	 49
 ANEXOS	
I. ATAS DE REUNIÕES	53
II. ENTREVISTAS	59
III. TABELAS DA PESQUISA NAS FAVELAS REALIZADA PELO IPP	66

1.

2. APRESENTAÇÃO DO TEMA

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A cidade do Rio de Janeiro, cuja população estimada em 2014 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE¹ é de 6.453.682 habitantes, possui mais de 20% desta população residente em favelas ou aglomerados urbanos à margem da sociedade formal.

Mesmo com todas as dificuldades inerentes a esses territórios, há uma economia essencialmente informal que pulsa nestas áreas e que está em franca expansão. Conforme pesquisa do Data Favela², divulgada no ano de 2013, estima-se que as favelas da cidade do Rio de Janeiro movimentam mais de 12,3 bilhões de reais ao ano. Isso significa que, aproximadamente 5% do PIB da cidade circulam sem que haja uma única iniciativa que vise à organização deste ambiente, seja na formalização ou na promoção de novas iniciativas.

O Estado tradicionalmente edificou suas políticas públicas nessas áreas a partir de uma visão focada estritamente no atendimento às necessidades básicas – moradia, limpeza urbana, segurança, educação, saúde, entre outros. A linha de ação do projeto proposto versa numa outra perspectiva, ou seja, o reconhecimento da favela como um ativo importante no desenvolvimento econômico da nossa cidade, compreendendo suas potências como fator determinante para o desenvolvimento local e territorial.

É preciso mudar os paradigmas de leitura sobre a realidade das favelas em nossa cidade, pois, em vez de destacarmos somente os problemas, é necessário avançarmos a uma releitura mais qualificada, transformando os problemas de outrora em verdadeiras oportunidades.

A conexão destes territórios ao desenvolvimento organizado da cidade talvez seja um dos maiores desafios do poder público atualmente. É preciso, portanto, aproveitar esta janela de oportunidades que as políticas de segurança vêm propiciando através das Unidades de Polícia Pacificadora - UPP's, uma vez que agora é possível acessar de forma oficial áreas que até ontem eram inalcançáveis.

¹ <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=330455&search=rio-de-janeiro|rio-de-janeiro>. Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. NOTA 1: Estimativas da população residente com data de referência 1o de julho de 2014 publicadas no Diário Oficial da União em 28/08/2014.

² <http://blog.planalto.gov.br/assunto/instituto-data-favela/>. O estudo Radiografia das favelas brasileiras foi realizado em setembro de 2013, pelo Instituto Data Favela, criado por Athayde e Meirelles. Foram entrevistadas 2 mil moradores de 63 favelas, de dez regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pará, Ceará, Pernambuco, Bahia, Paraná, Rio Grande do Sul e Distrito Federal).

1.2. PROBLEMA

O universo do qual trata este projeto é caracterizado por setores excluídos ou vulneráveis, onde vivem pessoas com diferentes condições de inserção ocupacional: não ocupados, subempregados, trabalhadores autônomos e participantes de micro e pequenos empreendimentos familiares e associativos, formais ou informais.

As favelas cariocas são locais com os mais altos índices de desigualdade socioeconômica da cidade do Rio de Janeiro. Inúmeros problemas podem ser apontados, tais como: o tráfico de drogas, infraestrutura precária (saúde, moradia, saneamento básico), baixa escolaridade, desemprego, falta de estrutura familiar, dentre outros.

Um dos investimentos, que é fundamental para amenizar ou até mesmo reverter a realidade dos moradores, é o econômico. Através de oportunidades de empreendedorismo, os indivíduos veem uma chance de mudar positivamente sua condição socioeconômica.

Várias ações existem no sentido de fomentar o empreendedorismo nas favelas, porém falta uma ação estruturada entre governo e sociedade que possa realmente satisfazer a necessidade dos empreendedores locais.

Esses empreendedores precisam de orientação para obtenção de crédito, apoio para capacitação técnica, ações em rede, conhecimento de gestão, troca de experiências com empreendedores de sucesso, etc.

Este projeto pretende satisfazer essas demandas dos moradores das favelas cariocas, para que através de ações articuladas, ocorra também uma interação social.

Surge então o problema: **demandas locais por oportunidades que propiciem o desenvolvimento do empreendedorismo de forma sustentável nas favelas cariocas.**

Não se trata de assunto fácil, já que as favelas possuem características próprias e divisão por territórios, daí as demandas serem das mais variadas espécies.

Acredita-se ainda que dentre as oportunidades oferecidas, possa haver contribuição para reduzir a população jovem desocupada nestes locais.

1.3. OBJETIVO E ALINHAMENTO

A proposta deste projeto é definir um **Modelo de negócio para o fomento ao empreendedorismo nas favelas da cidade do Rio de Janeiro.**

O Instituto Pereira Passos – IPP é o Sponsor deste projeto.

O IPP é uma autarquia que se dedica a produzir dados e conhecimento sobre toda a cidade, para apoiar a gestão pública, cabendo também, a articulação, o acompanhamento e a integração das ações e serviços públicos do Município no âmbito das UPPs. E ainda, possui dentre suas atribuições, investir em setores estratégicos e construir um ambiente de negócios favorável na cidade.

O referido modelo de negócio prevê um projeto-piloto a ser implantado mediante uma rede de parcerias.

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um modelo de negócio para projeto-piloto de fomento ao empreendedorismo nas favelas cariocas que permita:

- acelerar e potencializar o fomento;
- criar uma rede de parcerias e de conhecimento;
- capacitar e realizar tutoria de empreendedores;
- proporcionar a interação social; e
- avaliar os resultados para futura expansão.

O Projeto proposto está alinhado às premissas estabelecidas no Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2013-2016, tais como:

- fomento ao empreendedorismo em áreas pacificadas;
- integração urbana, social e econômica das comunidades ao conjunto da cidade;
- Rio de Janeiro - a melhor cidade do hemisfério sul para se viver, trabalhar e conhecer.

1.4. ESTRUTURA

Este trabalho de conclusão de curso segue a seguinte estrutura:

- Apresentação do tema – composta de contextualização do tema; o problema; o objetivo, o alinhamento e a estrutura deste trabalho;
- Justificativa de relevância – onde se mostra a necessidade de resolver o problema ;
- Diagnóstico da situação atual – é demonstrado e analisado o problema; realiza-se a revisão da literatura – onde se estuda os conceitos correlacionados ao tema e importantes para a elaboração do projeto, assim como o *benchmarking* e o marco regulatório;
- Escopo do projeto – são definidos: os objetivos gerais e específicos, as premissas e restrições, os *stakeholders*, o não escopo, o modelo de negócio e os riscos;
- Estrutura analítica – demonstra as disciplinas estudadas que ajudaram a pensar e desenvolver o projeto;
- Análise de viabilidade ;
- Etapas de preparação e elaboração do projeto – são feitos comentários sobre o projeto-piloto, e apresenta-se o orçamento e o cronograma.

O escopo para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso foi pautado da seguinte forma:

1. Modelo de Negócio de Projeto-Piloto para Fomento ao Empreendedorismo nas Favelas da cidade do Rio de Janeiro

1.1 Gerenciamento do Projeto

1.1.1 Plano de Gerenciamento do Projeto

1.1.1.1 Termo de Abertura

1.1.1.2 EAP

1.1.1.3 Cronograma

1.1.1.4 Matriz de *Stakeholders*

1.1.1.5 Matriz de Gerenciamento de Riscos

1.1.2 Monitoramento e Controle

1.1.2.1 Reuniões de Acompanhamento e Distribuição de Tarefas

1.1.2.2 Reunião com Cliente para Alinhamento

1.2 Pesquisa Bibliográfica

1.2.1 Levantamento Bibliográfico

1.2.1.1 Aquisição de Livros

1.2.1.2 Pesquisa de Dados na Internet

1.2.1.3 Pesquisa de *Benchmarking*

- 1.2.2 Entrevistas
 - 1.2.2.1 Cliente
 - 1.2.2.2 Agentes Sociais
- 1.3 Construção do Modelo de Negócio
 - 1.3.1 Utilização de Ferramentas
 - 1.3.1.1 *Brainstorming*
 - 1.3.1.2 Diagrama de *Ishikawa*
 - 1.3.1.3 GUT
 - 1.3.1.4 Quadro de Modelo de Negócios - Canvas
 - 1.3.2 Definição do Modelo
 - 1.3.2.1 Revisão da Pesquisa Bibliográfica
 - 1.3.2.2 Análise dos Resultados das Ferramentas
 - 1.3.2.3 Detalhamento do Modelo de Negócio
- 1.4 Elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso
 - 1.4.1 Estrutura e Digitação do Trabalho
 - 1.4.1.1 Texto
 - 1.4.1.2 Referências Bibliográficas
 - 1.4.1.3 Anexos
 - 1.4.1.4 Revisão da Redação
- 1.5 Encerramento
 - 1.5.1 Confeção de Slides da Apresentação
 - 1.5.2 Apresentação do Trabalho - Entrega do Produto: Modelo de Negócio

2. JUSTIFICATIVA DE RELEVÂNCIA

O IPP dedica-se à coordenação de investimentos e políticas municipais nas comunidades, articulação de parcerias e criação de canais permanentes de diálogo e participação social.

Existe grande demanda nestes territórios, por isso, é preciso potencializar de forma coordenada o fomento ao empreendedorismo, permitindo observar os resultados e corrigir desvios ocorridos.

Como se pode observar em alguns exemplos de manchetes de notícias abaixo, o assunto é de grande relevância para a Cidade do Rio de Janeiro.

Moradores de favelas pacificadas do Rio viram empresários

Afonso Ferreira
Do UOL em São Paulo 04/11/2012 | 09h45

Dominadas pelo tráfico de drogas e pelos negócios informais em um passado recente, as comunidades cariocas pacificadas, que receberam UPPs (Unidades de Polícia Pacificadora), começam a ganhar força com o empreendedorismo.



Fonte: Blog Planalto Presidência da República. 2014³



Atualmente, a equipe da Diretoria de Desenvolvimento Econômico Estratégico - DDEE possui 5 (cinco) integrantes e atua como uma incubadora de negócios nas favelas. Esta Diretoria não tem recursos humanos o bastante para realizar o controle, a avaliação por indicadores dos resultados para possível correção dos desvios de planejamento.

Além disso, ações oferecidas para o fomento ao empreendedorismo são definidas em condições de extrema incerteza quanto ao desenvolvimento e a continuidade dos negócios.

Outro ponto a ser destacado é o da população jovem desocupada, que segundo a Pesquisa sobre a Juventude das Favelas Pacificadas, realizada pelo IPP no ano de 2013, não trabalham, não estudam e não procuram emprego, são os “nem nem nem”. *“Com base no Censo 2010, levantamentos do IPP para a publicação Cadernos do Rio sobre Juventude mostram que 44,8% dos jovens de 18 a 24 anos pertencentes às famílias 20% mais pobres se enquadram no grupo “nem nem nem” na cidade do Rio de Janeiro.”*⁴

³ Matéria disponível em: <http://blog.planalto.gov.br/empreendedorismo-e-o-proximo-motor-da-economia-das-favelas-avalia-meirelles/>. Acesso em: 02/02/2015.

⁴ Notas Técnicas – IPP-Rio, Maio de 2014, no. 28, disponível em http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/arquivos/3371_nt_28_agentes_transf.PDF

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

3.1. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO

De acordo com os dados do Censo realizado pelo IBGE⁵, em 2010 o país possuía 6.329 aglomerados subnormais (assentamentos irregulares conhecidos como favelas, invasões, grotas, baixadas, comunidades, vilas, ressacas, mocambos, palafitas, entre outros) em 323 dos 5.565 municípios brasileiros. Tais aglomerados concentravam 6% da população brasileira (11.425.644 pessoas), distribuídos em 3.224.529 domicílios particulares ocupados (5,6% do total). Vinte regiões metropolitanas concentravam 88,6% desses domicílios, e quase metade (49,8%) dos domicílios de aglomerados estão na Região Sudeste.

Os aglomerados subnormais frequentemente ocupam áreas menos propícias à urbanização, como encostas íngremes no Rio de Janeiro, áreas de praia em Fortaleza, vales profundos em Maceió (localmente conhecidos como grotas), baixadas permanentemente inundadas em Macapá, manguezais em Cubatão, igarapés e encostas em Manaus.

Nos aglomerados, 67,3% dos domicílios tinham rede de coleta de esgoto ou fossa séptica; 72,5% recebiam energia elétrica com medidor exclusivo; 88,3% eram abastecidos por rede de água; e 95,4% tinham o lixo coletado diretamente ou por caçamba.

Quase metade (49,8%) dos domicílios de aglomerados era da Região Sudeste.

A Região Sudeste concentrava 49,8% dos 3,2 milhões de domicílios particulares ocupados em aglomerados subnormais (23,2% em São Paulo e 19,1% no Rio de Janeiro). Os estados do Nordeste tinham 28,7% do total (9,4% na Bahia e 7,9% em Pernambuco). A Região Norte possuía 14,4% (10,1% no Pará). A ocorrência era menor nas regiões Sul (5,3%) e Centro-Oeste (1,8%).

A creche e a escola pública eram as instituições de acesso à educação de 86,9% da população de aglomerados subnormais, ao passo que 63,7% dos residentes em outras áreas frequentavam ensino público. Esta característica estava presente em todas as grandes regiões, sendo que a maior desigualdade foi observada no Sul (92% para aglomerados subnormais e 60% para outras áreas). A região Norte apresentava o menor contraste (83,2% e 71,4%, respectivamente). Já o Nordeste apresentava o menor percentual de pessoas em aglomerados subnormais que frequentavam escola ou creche pública (79,7%).

⁵ Dados de reportagens da sala de notícias do site do IBGE, relativos ao Censo IBGE 2010, disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/aglomerados_subnormais_informacoes_territoriais/default_informacoes_territoriais.shtm

A proporção das pessoas com curso superior completo também mostrava desigualdades: 1,6% da população residente em aglomerados tinha concluído curso superior, enquanto o percentual nas demais áreas chegava a 14,7%. A região Norte apresentava a maior proporção de pessoas residentes em aglomerados com curso superior (2,8%), enquanto a menor proporção estava no Sudeste (1,2%).

Nas favelas do Rio de Janeiro, a parcela dos que nunca frequentaram a escola é quase o dobro comparada a outras localidades urbanas, cerca de 8,8% contra 4,7% das demais localidades.



A informalidade no trabalho também era maior nos aglomerados (27,8% dos trabalhadores não tinham carteira assinada) em relação às outras áreas da cidade (20,5%). As desigualdades também se manifestavam em relação aos rendimentos: 31,6% dos moradores dos aglomerados subnormais tinham rendimento domiciliar *per capita* até meio salário mínimo, ao passo que nas demais áreas o percentual era de 13,8%. Por outro lado, apenas 0,9% dos moradores dos aglomerados tinham rendimento domiciliar *per capita* de mais de cinco salários mínimos, percentual que era de 11,2% nas demais áreas da cidade. Os Resultados da Amostra do Censo para os aglomerados subnormais incluem ainda informações sobre escolarização, posse de bens no domicílio e tempo de deslocamento para o trabalho.

Em Julho de 2012, a FIRJAN elaborou diagnóstico socioeconômico de Comunidades com UPP do Rio de Janeiro. A pesquisa foi realizada nos anos de 2010 e 2011 nas comunidades Babilônia, Batam, Cantagalo, Chapéu Mangueira, Cidade de Deus, Pavão-Pavãozinho, Providência, Santa Marta, Tabajaras, Andaraí, Borel, Formiga, Macacos, Salgueiro, São João/Matriz-Quieto e Turano.

A pesquisa revelou que a escolaridade média das pessoas de 25 anos de idade ou mais em anos de estudo está abaixo da média das Regiões Metropolitanas avaliadas, conforme demonstra o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Média de Escolaridade de pessoas com 25 anos ou mais



FONTE: Firjan. 2012⁶

Entre os jovens de 15 a 24 anos das comunidades da Zona Sul, 52,4% trabalham ou trabalham e estudam, nas comunidades da Zona Norte o percentual é de 46%. O gráfico a seguir apresenta os resultados por comunidade:

Gráfico 2 – Jovens de 15 a 24 anos trabalhadores ou trabalhadores/estudantes



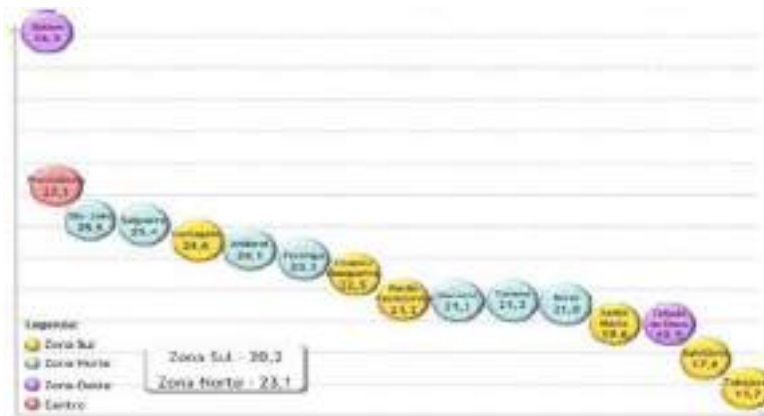
FONTE: Firjan. 2012⁷

⁶ Informações disponíveis em http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CE9234D9BDA01234E532B_007D5D.htm acessado em 09/01/2015.

⁷ Idem.

A geração “*nem nem nem*”, apresenta uma média de 22,9% nas comunidades pacificadas do Rio de Janeiro, o gráfico a seguir apresenta os percentuais de cada comunidade.

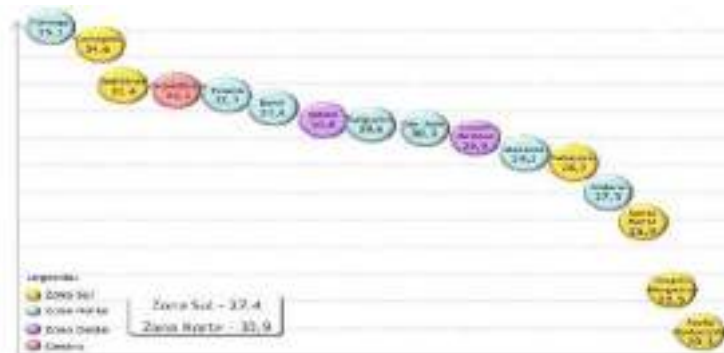
Gráfico 3 – Jovens de 15 a 24 anos, que nem trabalham nem estudam



FONTE: Firjan. 2012⁸

Nas comunidades da Zona Sul, 27,4% dos jovens de 15 a 24 anos são estudantes, já na Zona Norte este percentual é de 30,9%. O Gráfico a seguir apresenta os percentuais das comunidades pesquisadas.

Gráfico 4 – Jovens de 15 a 24 anos estudantes



FONTE: Firjan. 2012⁹

A pesquisa revelou um alto índice de empregados com carteira assinada, apesar da informalidade ser uma característica das comunidades. Estudos do IBGE de 2011, revelam

⁸ Idem.
⁹ Idem.

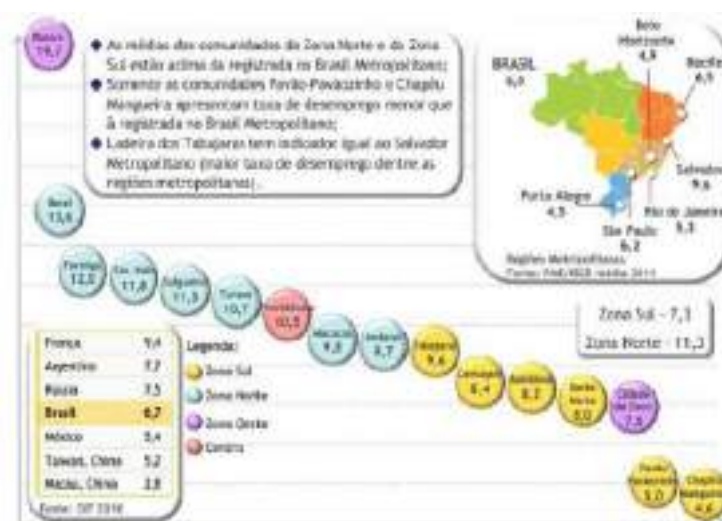
Gráfico 6 – Empregos com carteira assinada (%)



FONTE: Firjan. 2012¹²

O índice de desemprego nas comunidades do Rio de Janeiro é elevado, em comparação com a média nacional e das demais regiões metropolitanas, conforme gráfico 7 apresentado a seguir.

Gráfico 7 – Desemprego (%)



FONTE: Firjan. 2012¹³

A Renda *per capita* é inferior a da maioria das regiões metropolitanas do país, sendo que a renda das comunidades da Zona Norte é bem menor que da Zona Sul. Conforme demonstram os gráficos 8 e 9 apresentados a seguir:

¹² Idem.

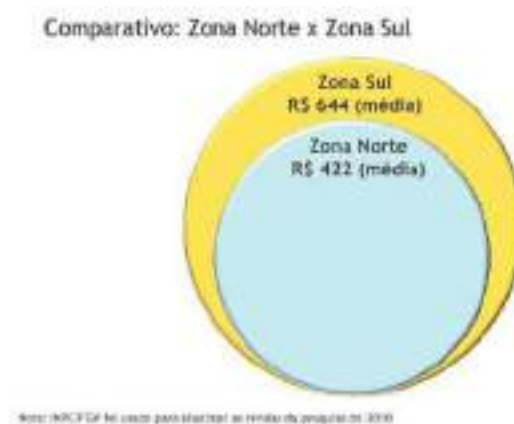
¹³ Idem.

Gráfico 8 – Renda *per capita* das Comunidades do Rio de Janeiro



FONTE: Firjan, 2012¹⁴

Gráfico 9 – Comparação Renda *per capita* Zona Norte X Norte Sul



FONTE: Firjan, 2012¹⁵

Interessante pesquisa foi realizada pelo IPP sobre as favelas cariocas ocupadas pelas UPPs, através do Programa Rio+Social, cujos dados relevantes estão nos Anexos deste trabalho¹⁶. Além disso, o IPP possui em seu site as mais variadas informações sobre as favelas da Cidade do Rio de Janeiro, através do portalgeo – SABREN – Sistema de Assentamento de Baixa Renda.¹⁷

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Dados do arquivo Tabela Compilada, disponível em: http://www.riomaisocial.org/wp-content/uploads/2014/10/Tabela_compilada.xls.

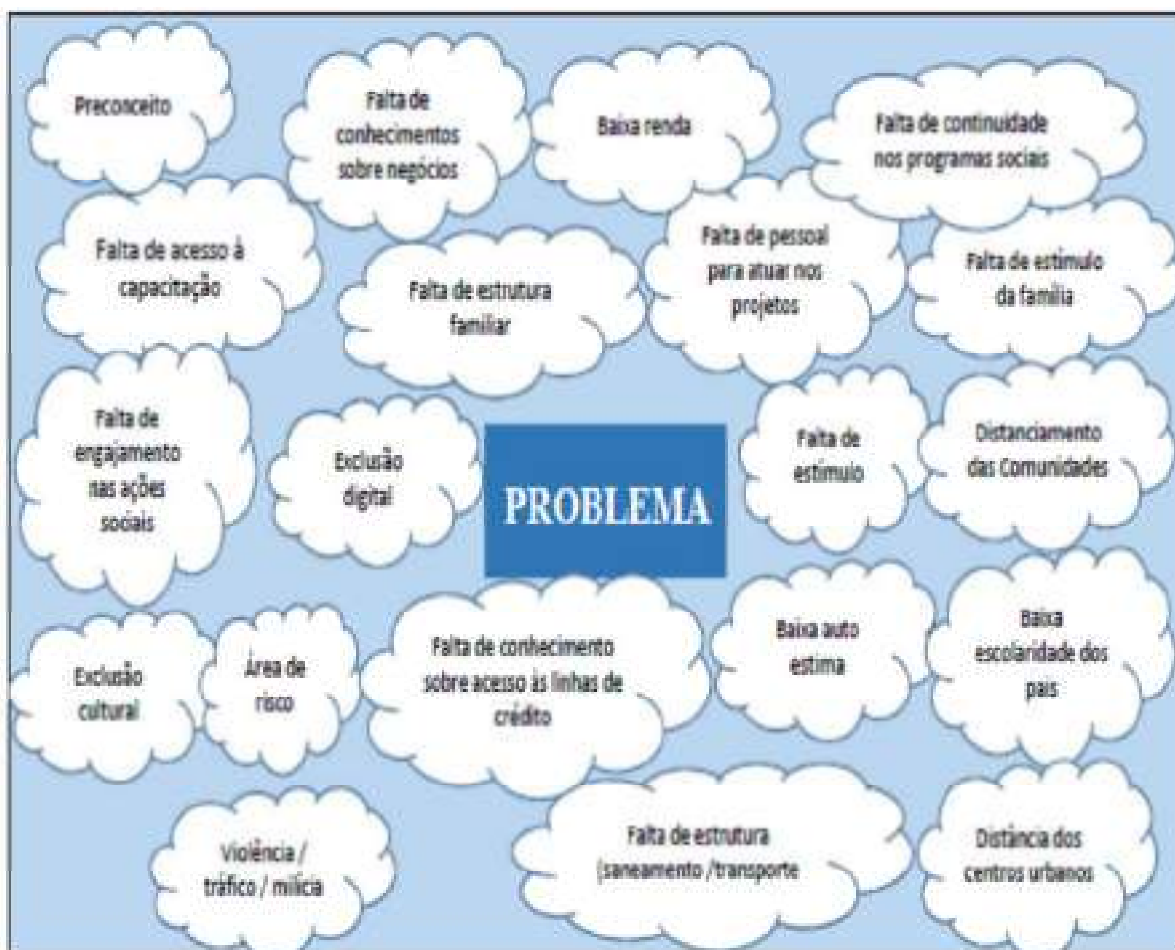
¹⁷ Disponível em: <http://portalgeo.rio.rj.gov.br/sabren/index.html>

3.2 ANÁLISE DO PROBLEMA

Torna-se importante após pesquisar o diagnóstico socioeconômico, analisar o problema, pensando em suas causas, no intuito de modelar o negócio para satisfazer as demandas pró-empresendedorismo. Para tanto, foram utilizadas as ferramentas a seguir.

3.2.1. BRAINSTORMING

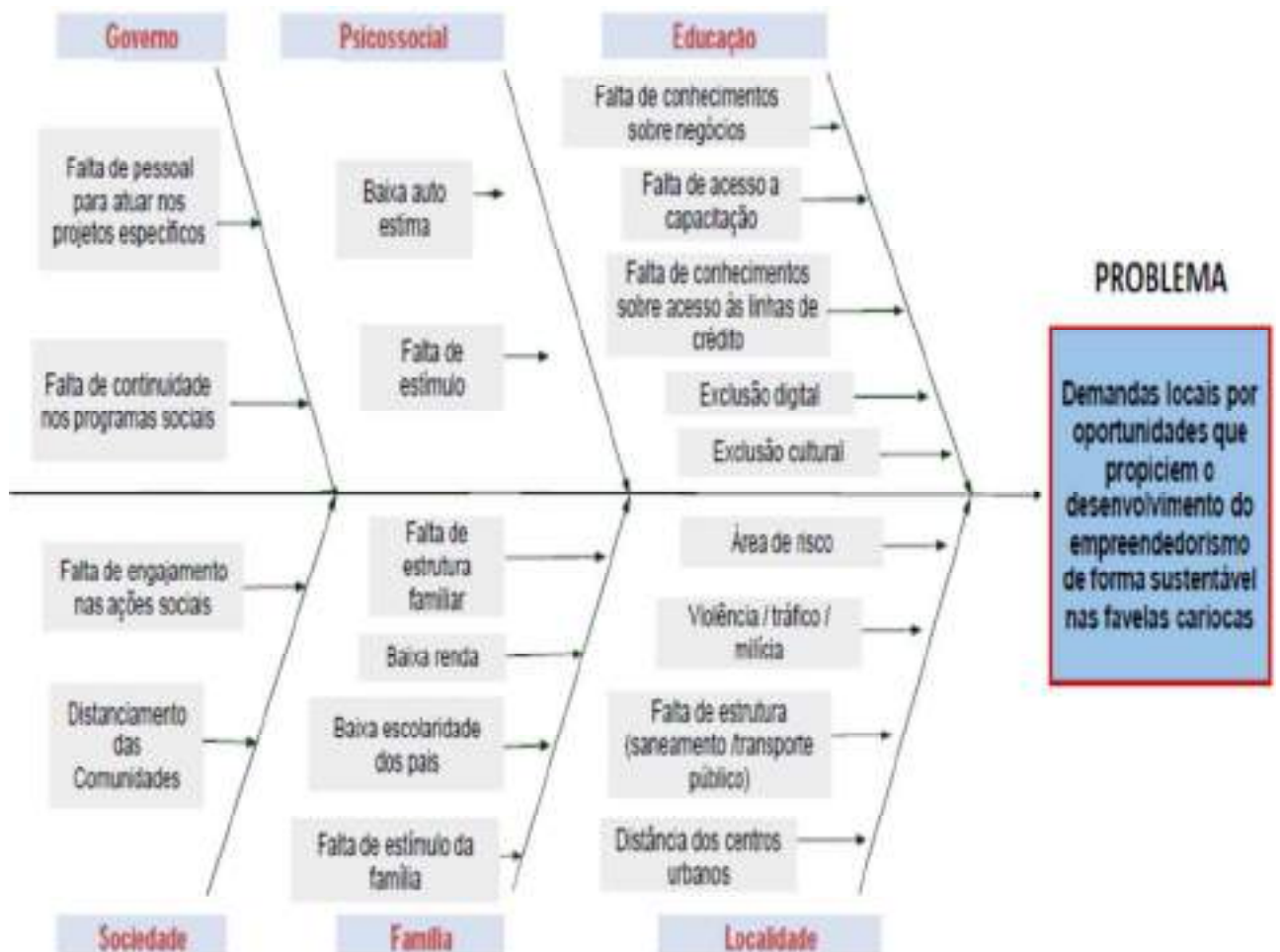
Os integrantes desta equipe em suas reuniões utilizou esta ferramenta para pensar e identificar as causas do problema.



3.2.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Também conhecido como Diagrama de causa e efeito ou Diagrama espinha de peixe tem a função de organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas do problema, facilitando a visualização.

Causas do problema das demandas locais por oportunidades que propiciem o desenvolvimento do empreendedorismo de forma sustentável nas favelas



3.2.3. GUT

Esta ferramenta foi utilizada para orientar as decisões que devem ser tomadas, avaliando a gravidade, a urgência e a tendência. Para tanto foi utilizada uma escala de variação de 1 a 125. O resultado pode ser observado no quadro abaixo.

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico (GxUxT)
Falta de conhecimentos sobre negócios	5	5	5	125
Falta de conhecimentos sobre acesso às linhas de crédito	5	5	5	125
Falta de acesso a cursos técnicos	5	5	4	100
Falta de pessoal para atuar nos projetos específicos	5	5	4	100
Falta de continuidade nos programas sociais	5	4	4	80
Falta de estímulo	5	4	4	80
Baixa autoestima	4	4	4	64
Baixa renda	4	4	4	64
Exclusão cultural	4	3	3	36
Área de risco	4	3	3	36
Violência / tráfico / milícia	4	3	3	36
Falta de estrutura (saneamento /transporte público)	4	3	3	36
Exclusão digital	3	3	3	27
Distância dos centros urbanos	3	3	3	27
Falta de engajamento nas ações sociais	4	3	2	24
Distanciamento das Comunidades	3	3	1	9
Baixa escolaridade dos pais	4	1	1	4
Falta de estímulo da família	4	1	1	4
Falta de estrutura familiar	3	1	1	3

3.2.4. 5W2H

Esta ferramenta foi utilizada para listar as ações a serem implementadas para combater as seis principais causas do problema identificado, conforme resultado encontrado na GUT.

Causas	O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto Custa?
Falta de conhecimentos sobre negócios	Implementação de projetos de capacitação e formação de rede de conhecimentos	IPP	Imediatamente	IPP	Viabilizar a criação de negócios sustentáveis	Fomentar o empreendedorismo	Baixo custo
Falta de conhecimentos sobre acesso às linhas de crédito	Implementação de projetos de capacitação e tutoria	IPP	Imediatamente	IPP	Viabilizar os negócios financeiramente	Fomentar o empreendedorismo	Baixo custo
Falta de acesso a cursos técnicos	Formação de rede de conhecimentos	IPP e Colaboradores	Imediatamente	IPP	Formar conhecimento sobre criação e sustentabilidade dos negócios	Fomentar o empreendedorismo	Baixo custo
Falta de pessoal para atuar nos projetos específicos	Captação de parceiros e criação de grupos de trabalho FJG	IPP	Imediatamente	IPP e outros Órgãos da Prefeitura	Suprir a carência de funcionários na DDEE	Termo de compromisso, convênio, portaria entre as secretarias	Baixo custo
Falta de continuidade nos programas sociais	Acompanhar e corrigir possíveis falhas na execução	IPP e colaboradores	Imediatamente	IPP	Propiciar a continuidade para atender às demandas	Coleta, análise dos dados e criação de indicadores	Baixo custo
Falta de estímulo	Realizar palestras e eventos sobre cases de sucesso	IPP e colaboradores	Imediatamente	IPP	Intensificar espírito empreendedor e propiciar a criação de objetivos e metas	Organizar palestras e eventos	Baixo custo

3.3 REVISÃO DA LITERATURA

3.3.1. *BUSINESS MODEL CANVAS*

O estudo dos conceitos relacionados ao modelo de negócio, assim como a elaboração deste subtítulo, está baseado no livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*, escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Um modelo de negócios monta a lógica de criação, a entrega e a captura de valor por parte de uma organização. Acredita-se que o modelo de negócios pode ser melhor descrito utilizando-se nove componentes básicos, que mostram como a organização pode gerar o valor, cobrindo efetivamente as seguintes áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os nove componentes são: Seguimento de clientes; Proposta de valor; Canais; Relacionamento com clientes; Fontes de receita; Recursos principais; Atividades-chave; Parcerias principais; e Estrutura de custos.

No seguimento de clientes se define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que se busca alcançar e servir. É preciso identificar os diferentes tipos: mercado de massa; nicho de mercado; segmentado; diversificada; e plataforma multilateral.

A proposta de valor é o componente que descreve o produto ou serviço que cria valor para o seguimento de clientes, resolve um problema ou satisfaz a necessidade do consumidor. Os valores podem ser quantitativos ou qualitativos, e vários são os elementos que podem contribuir para a criação destes valores: desempenho, personalização, redução de custo, redução de risco, acessibilidade, etc.

O componente canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor, seja por canais particulares, em parceria ou uma mistura de ambos. Os canais devem seguir as seguintes fases: conhecimento – como aumentar o conhecimento sobre o serviço; avaliação – como ajudar o cliente a avaliar a proposta de valor; acesso – como permitir o acesso do serviço aos clientes; entrega – como entregar a proposta de valor aos clientes; e pós-acesso – como apoiar os clientes após a entrega.

O relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que se quer estabelecer com os clientes, com as seguintes motivações: conquista, retenção e ampliação. Nota-se as seguintes categorias de relacionamento: assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, comunidades, cocriação.

O componente fonte de receitas representa a renda que se gera a partir do seguimento de clientes, significa o quanto estes estão realmente dispostos a pagar.

Os recursos principais descrevem os recursos mais importantes necessários para o funcionamento do modelo de negócio. São eles: físico, intelectual, humano e financeiro.

As atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Podem ser de: produção – desenvolvimento, fabricação e entrega; resolução de problemas – organizações de prestação de serviços – demandam atividades de gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo; plataforma/rede – tecnologias, software.

As parcerias principais vão descrever a rede de fornecedores e parceiros que põem o modelo de negócio em funcionamento. Existem as seguintes motivações para formação de parcerias: otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares.

E por fim, o componente estrutura de custos que descreve os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Pode-se notar duas estruturas de custo: direcionadas pelo custo – minimizam o custo sempre que possível; e direcionadas pelo valor – concentram-se na criação de valor e menos com os custos.

Os componentes que foram elencados anteriormente formam a base para a ferramenta do quadro de modelo de negócios. Esta ferramenta pode ser usada para um departamento se visualizar como negócio voltado para prestação de serviços, projetar e alinhar uma proposta de valor, demonstrar as conexões entre as necessidades do trabalho e um serviço, reestruturar sua cadeia de valor, dentre outros.

A aplicação do quadro de modelo de negócios não está limitada a empresas que objetivam o lucro, mas também se aplica a organizações sem fins lucrativos que têm o intuito de gerar valor, como por exemplo, causas sociais. Existem duas categorias de modelos voltados para as organizações sem fins lucrativos: os modelos de empreendimento financiados por terceiros e os chamados modelos Três Abordagens (ambientais, sociais e financeiros).

O modelo de negócios é a base perfeita para elaborar um plano de negócios, que é descrever e comunicar um projeto com ou sem fins lucrativos e como o mesmo pode ser implementado. Um plano de negócios está estruturado nos seguintes pontos: equipe, modelo de negócios, análise financeira, ambiente externo, plano de implementação e análise de risco.

Para a implementação, cinco áreas devem estar alinhadas em uma organização: estratégia – é a direção, ou seja, quais os objetivos estratégicos e o que motiva o modelo de negócios; estrutura organizacional; processos – fluxo de informações e trabalho que o negócio requer; recompensa – como motivar estabelecendo sistema de recompensa; pessoas – que habilidades o modelo de negócios precisa.

3.3.2. *STARTUP*

O produto resultado deste trabalho é formulado pensando especialmente no campo de aplicação. Quem são os clientes, quais as suas características, onde eles estão, o que pensam sobre o produto a ser oferecido e o que esperam deste produto?

São muitas as incertezas. É preciso criar mecanismos de ajustes rápidos para garantir, não só, o bom desempenho do modelo de negócio, como também, a qualidade do serviço que será prestado.

No intuito de explorar conceitos inovadores no setor público, este trabalho se propõe a pesquisar sobre os conceitos relacionados à *startup*.

Startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, sendo que sua abordagem pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, em qualquer setor ou atividade.¹⁸

A *startup* é um empreendimento inovador, com potencial para crescer e ganhar escala. É um negócio de risco, pois, na maioria das vezes, ninguém testou a ideia antes para saber se dava certo.¹⁹

Pode-se dizer, que *startups* inovam seja qual for a área ou a atividade e procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível, ou seja, desejam alcançar um grande número de clientes e gerar lucro (valor) em pouco espaço de tempo.²⁰

O termo *startup* começou a ficar popular nos anos 90, quando aconteceu a primeira grande bolha da internet, período no qual, muitos empreendedores com ideias inovadoras e promissoras conseguiram investimentos para desenvolver projetos lucrativos e sustentáveis. Esta explosão de empreendedorismo através de *startups* surgiu no Vale do Silício, região da Califórnia, nos Estados Unidos. Somente nos anos 2000, estas empresas (.com) vieram para o Brasil com atuação no mercado de tecnologia. A partir de 2005, surgiu nos Estados Unidos o conceito relacionado às aceleradoras com o objetivo de traçar um plano que funcione de forma mais rápida e eficaz.²¹ Porém, as *startups* não são tão somente ligadas à área de tecnologia, existem àquelas que atuam em outros ramos, como por exemplo, educação, cervejas artesanais, arquitetura e outros.²²

¹⁸ RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

¹⁹ <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI331599-17773,00-STARTUP+BRASIL.html>

²⁰ <http://caixadeideias.com.br/blog/esclarecendo-toda-essa-historia-de-startups-e-aceleradoras>

²¹ Idem.

²² <http://biztart.com.br/todas-as-startups-sao-da-area-de-tecnologia>

Startup existe não apenas para oferecer produtos ou serviços, mas para aprender a desenvolver negócio sustentável. Os processos devem ser voltados a acelerar o ciclo do negócio, ou seja, construir, medir e aprender, criando uma cultura empresarial que gera resultados.²³

Segundo o autor Eric Ries, em sua obra *A startup enxuta*, se o objetivo fundamental do empreendedor é se envolver na construção de organizações sob condições de extrema incerteza, sua função essencial é o que chama de aprendizagem validada, que nada mais é que, demonstrar empiricamente verdades descobertas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma *startup*.

Para isso, é preciso decompor a visão do negócio em hipóteses de valor e de crescimento. A hipótese de valor é formulada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes e a hipótese de crescimento é formulada para testar como os novos clientes descobrirão o produto ou serviço.²⁴

Segundo Eric Ries, cada plano de negócios começa com um conjunto de suposições e prossegue mostrando como alcançar a visão da empresa através de testes rápidos que comprovem a veracidade destas suposições. É necessário descobrir se o produto ou serviço cria valor, levando-se em consideração que no conceito de empreendedores estão incluídos os que iniciam empreendimentos sociais, startups no setor público e os agentes internos de mudança, que não visam o lucro.

Construído o modelo e criado o serviço, entende-se então que é preciso medir o grau de satisfação da expectativa dos clientes. Feita a medição será possível observar se o serviço atende ou não satisfatoriamente e a partir daí concluir se existe a necessidade de ajustes para que o serviço tenha qualidade.

Neste trabalho espera-se que o modelo possa atingir não só a necessidade do cliente – empreendedor das comunidades cariocas, mas também gerar valor quanto à integração social e o desenvolvimento econômico local, a partir do crescimento econômico individual.

A ideia permeia também quanto à aceleração, ou seja, entender o mecanismo de crescimento sustentável da *startup*. Fazer com que o serviço prestado com qualidade possa causar em empreendedores a vontade de participar do projeto, desenvolvendo ideias e buscando investidores para as mesmas.

Deve-se então, trabalhar com indicadores que possam ajudar na tomada de decisões, validar a ideia e obter conhecimento na área.

²³ RIES, Eric. Idem

²⁴ Idem.

3.3. BENCHMARKING

No Brasil, um caso de destaque é a Rede Asta, que desde 2005 atua em todo território nacional, ampliando a comercialização de produtos artesanais feitos por grupos de baixa renda.

Com a missão de “*contribuir para a diminuição da desigualdade social brasileira fortalecendo empreendimentos produtivos da base da pirâmide por meio do acesso a mercados, conhecimentos e criação de redes*”, a Rede Asta desenvolve seu trabalho buscando conscientizar mulheres artesãs, através de capacitação e contribuindo para a ampliação do negócio, seja formando redes de produção ou ampliando os canais de venda.

O trabalho da Rede Asta começa a partir da seleção de grupos produtivos, na sequência, profissionais da área de *design* orientam as artesãs na criação das coleções. Depois a Rede Asta promove a inserção dos produtos nos canais de comercialização, direcionando os grupos que apresentam boa capacidade produtiva para o setor atacadista. Para tanto é feito o acompanhamento mensal do desempenho dos grupos através de indicadores específicos.

De acordo com informações do Portal Rede Asta²⁵, “... em 2012, seu atendimento alcançou 2552 pessoas com 40 grupos produtivos e ganhou vários prêmios, entre eles o *Economia Criativa do Ministério da Cultura e o Internacional de Microfinanças do PlaNet Finance.*”

Outro exemplo de sucesso na área social, é o Instituto Gerando Falcões. Com oficinas de esportes, hip-hop e palestras motivacionais em escolas da Zona Leste da cidade de São Paulo, a entidade incentiva jovens da periferia a lutar por um destino melhor. Baseada em Poá, na Grande São Paulo, e chega a atender cerca de 250.000 crianças e adolescentes. E tem como missão resgatar a autoestima do jovem da periferia conectando-o ao sonho de gerar desenvolvimento local por meio do esporte, arte e cultura.

A própria trajetória de Eduardo Lyra, idealizador e fundador do Instituto, serve como inspiração. “*Nasci em um barraco e minha mãe, diarista, cozinhava em latas de alumínio*”, lembra. Filho único, ele viu o pai ser preso duas vezes por tráfico de drogas antes de completar 10 anos de idade. Graças às palavras de incentivo da mãe, estudou e trilhou outro caminho. Aos 19 anos, começou a cursar jornalismo na Universidade de Mogi das Cruzes. Na faculdade, foi considerado repórter revelação pelo Instituto Itaú Cultural. Hoje também

²⁵ Disponível em: <http://www.redeasta.com.br/nossa-historia.html>. Acesso em: 22/01/2015.

pertence ao *Global Shapers*, iniciativa do Fórum Econômico Mundial que seleciona jovens líderes de menos de 30 anos com potencial para mudar o mundo.

Como exemplo de Empreendedorismo Social no Mundo, cita-se o economista Muhammad Yunus, prêmio Nobel da Paz em 2006, foi um visionário ao apostar na concessão de microcrédito e no empreendedorismo para reduzir a miséria em Bangladesh, onde ele nasceu e vive até hoje. Fundador do Grameen Bank, em 1976, e autor do livro *O banqueiro dos pobres* (Ed. Ática), Yunus contribuiu de forma decisiva para popularizar o microcrédito em todo o mundo. Segundo ele, o empreendedorismo é uma solução mais eficaz do que programas assistencialistas, como o Bolsa Família, para reduzir a pobreza. “Dar dinheiro para os pobres não é uma solução para a miséria”, diz. “É uma forma de mascarar o problema.” Afastado do Grameen desde 2011, Yunus agora se dedica a outros negócios sociais.

Em 1997, Yunus criou uma companhia de telefone que levou o celular a 260 mil pessoas de baixa renda, em mais de 50 mil comunidades da zona rural. Também foi criada uma empresa de eletricidade, que já levou a energia solar a mais de 1 milhão de casas. Esses são negócios sociais autossustentáveis. Existe ainda uma escola para formar enfermeiras e um hospital de olhos, além de uma empresa criada em parceria com a Danone, em 2006. Essa empresa, a Grameen Danone, produz iogurtes com muitos nutrientes que faltavam à dieta das crianças da zona rural de Bangladesh. Eles são vendidos no varejo por um preço acessível e segundo o presidente executivo da Danone, Emmanuel Faber, o desenvolvimento desse iogurte vendido a preços populares foi o maior desafio de inovação que a companhia já teve.

3.4. MARCO REGULATÓRIO

3.4.1. PACTO SOCIAL

O Pacto do Rio é um conjunto de compromissos articulados entre os setores: público, privado, a academia e a sociedade civil, com base em informação qualificada e compartilhada, para promover e monitorar o desenvolvimento sustentável da cidade do Rio de Janeiro. O objetivo é gerar uma grande rede compartilhada, autorregulada, autofinanciada e apartidária, capaz de unir esforços entre os agentes em prol da melhoria da qualidade de vida da população, através de uma maior integração da cidade. O Pacto foi inspirado em duas grandes redes das quais o Instituto Pereira Passos faz parte: a Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável – SDSN, iniciativa proposta pelo Secretário Geral da ONU, Ban Ki-Moon; e o Fórum Nacional. É um pacto da cidade para a cidade, entre indivíduos e instituições que compartilham princípios e um objetivo comum: uma cidade cada vez mais humana, justa e integrada.²⁶

O PACTO está apoiado em três pilares que, juntos, ampliam as suas potencialidades:

- Justiça social – por uma sociedade mais equânime, com oportunidades para todos;
- Eficiência de recursos – pela sustentabilidade econômica, social e preservação do meio-ambiente;
- Boa governança – pela garantia da ética, transparência e mecanismos de participação.

Para participar, os parceiros deverão tornar-se signatários do PACTO DO RIO por meio de um Termo de Compromisso. As contribuições podem ser das mais diversas formas: recursos financeiros, horas de trabalho, sugestões de projetos e estudos.²⁷

Este Pacto tem frentes de ações temáticas e funcionais, dentre as quais se enumeram:

- Temáticas
 1. espaços urbanos – que pretende promover propostas para uma utilização mais eficiente e justa dos espaços urbanos, tais como alternativas de moradia que melhorem as condições habitacionais, e promovam a geração de um ambiente socioeconômico com um fluxo de recursos e informações acessíveis aos moradores de favelas, além de propostas que contribuam para a elevação da capacidade das comunidades de resistir, absorver e se recuperar dos efeitos de crises e desastres de maneira organizada;

²⁶ <http://www.rio.rj.gov.br/web/ipp/pacto-do-rio>

²⁷ Idem.

2. oportunidades – que visa promover propostas que fortaleçam o acesso a oportunidades de desenvolvimento de capital humano, social e empreendedor, e favorecer o acesso a cultura, esporte e lazer, como mecanismos de integração e inclusão;
 3. segurança – que tem por objetivo promover propostas que contribuam para a prevenção e redução da criminalidade, assim como da reincidência, garantindo a segurança do cidadão e da sociedade
- Funcionais:
 1. Estudos – Elaborar diagnósticos e indicadores de monitoramento de execução e acompanhamento de impacto dos projetos realizados em cada uma das frentes temáticas e desenvolver indicadores de monitoramento do sistema de Governança do Pacto;
 2. Captação – Identificar os principais agentes originadores das ofertas de recursos para financiar os projetos priorizados pelas frentes temáticas;
 3. Mobilização – Incentivar à participação da sociedade na sugestão de projetos, construção, implementação e avaliação de políticas públicas, incluindo os cidadãos nos processos políticos.²⁸

O Pacto do Rio possui alguns projetos ativos e pretende implementar o “*Pense Favela que é uma metodologia desenvolvida pela Diretoria de Desenvolvimento Econômico do IPP para a elaboração de projetos participativos partindo das demandas locais dos moradores dos territórios pacificados, com etapas de escutas locais, capacitação, elaboração de projetos, captação de recursos e sua implementação no campo.*”²⁹

“*O Pense Favela visa otimizar o fluxo de recursos e ações nas comunidades fomentando o desenvolvimento local através de soluções que agregam o social, o econômico e o ambiental de forma perene e sustentável.*”³⁰

²⁸ Idem.

²⁹ Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/ipp/exibeconteudo?id=5126487>. Acesso em: 27/12/2014.

³⁰ Idem

4. ESCOPO DO PROJETO

4.1. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Objetivo Geral – fomentar, de forma sustentável, o empreendedorismo nas favelas cariocas.

Objetivos Específicos:

- potencializar o fomento ao empreendedorismo nas favelas para proporcionar o desenvolvimento econômico territorial;
- reduzir as desigualdades de oportunidades nas favelas;
- oferecer capacitação e tutoria aos empreendedores das favelas no intuito de evitar o risco de fracasso;
- reduzir o percentual da população jovem desocupada nas favelas;
- interação social entre empreendedores .

4.2. PREMISSAS E RESTRIÇÕES

Para o desenvolvimento do projeto, partimos das seguintes hipóteses:

- estabelecimento de uma rede de parceira qualificada para desenvolvimento de todas as fases;
- observância da metodologia utilizada no projeto “Pensar Favela”, presente no Pacto Social;
- geração de feedback e valores seguindo o conceito de *startup* social;
- ampla divulgação do projeto, buscando o maior alcance possível nas áreas de interesse;
- realização prévia de *Workshops* e palestras com o compartilhamento de experiências de casos de sucesso;
- dedicação dos parceiros com o objetivo de aprimorar de forma continuada o processo de capacitação;
- utilização de ferramenta de controle em todas as fases do projeto.

Quanto às restrições, foram enumeradas as seguintes:

- Todo desenvolvimento deverá observar a legislação vigente;
- Qualquer estabelecimento de parceria será concretizado mediante análise prévia e formalização mediante instrumento próprio, que poderá ser um convênio ou termo de compromisso, dependendo da personalidade jurídica do parceiro;
- A comunicação ficará a cargo do *Sponsor*, que decidirá os canais de divulgação a serem utilizados;
- Toda e qualquer sugestão de realização de Fóruns, Debates, Palestras, *Workshops* também deverá ser aprovada pelo *Sponsor* que deverá ter acesso aos temas propostos, palestrantes e responsáveis pelas apresentações;
- As palestras deverão ser ministradas preferencialmente por parceiros voluntários, sem custos diretos para o *Sponsor*;
- Durante a implementação do projeto-piloto os treinamentos previstos serão realizados na sede do IPP (*Sponsor*), no entanto, outros locais poderão ser utilizados na fase de capacitação.

4.3. EXCLUSÕES

Este projeto, ao abordar o tema do fomento ao empreendedorismo nas favelas, não tem como objetivo estudar nem criar soluções para os seguintes assuntos:

- criação das Áreas de Especial Interesse Econômico - AEIE;
- regulamentação de Incentivos Fiscais para Investidores em AEIE; e
- formalização de empresas.

4.4. MATRIZ DOS STAKEHOLDERS

Trata-se do conjunto de pessoas que afetam ou são afetadas pelo projeto. Esta listagem de pessoas podem de alguma forma influir para o sucesso do projeto.

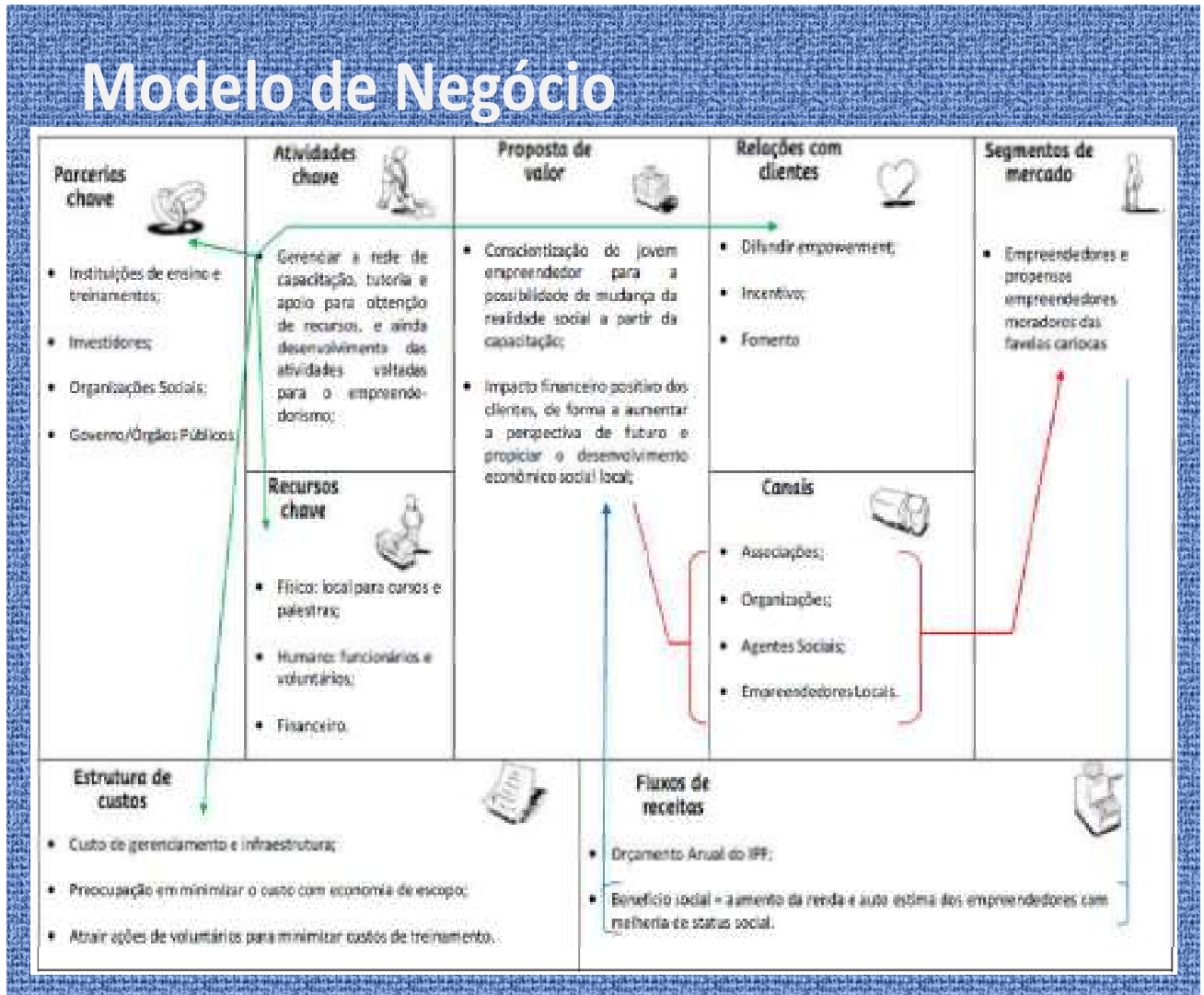
MATRIZ DE STAKEHOLDERS							
ID	Parte Interessada	Papel	Avaliação		Posicion.	Interesses / Requerimentos	Estratégia de Gerenciamento
			Interesse	Poder			
1	Presidente do Instituto Pereira Passos - IPP	Sponsor e Cliente	MA	MA	A	* Receber informações do Gerente do Projeto sobre a implementação e o desempenho do Projeto; * Ser solicitado em aprovações de decisões do projeto; * Aprovar entregas do projeto.	* Viabilizar os recursos necessários para implementação do projeto; * Informar sobre o alinhamento com o Pacto Social Carioca.
2	Prefeito	Sponsor	MA	MA	A	* Receber informações sobre a viabilidade e importância do projeto.	* Aprovar apoio político e liberação de verbas;
3	Secretário Municipal da Casa Civil	Apoiador	MA	MA	A	* Receber informações sobre a viabilidade e importância do projeto.	* Apoiar e viabilizar junto às Secretarias os recursos necessários para a implementação do projeto;
4	Presidente da Fundação João Goulart	Apoiador	MA	A	A	* Receber apresentação do projeto do final do Curso de Gestão Executiva (T05).	* Submeter o projeto final de curso à apreciação.
5	Diretora de Desenvolvimento Econômico Estratégico - IPP	Cliente e Gerente do Projeto	MA	MA	A	* Gerenciar o projeto; * Informar ao Sponsor sobre a implementação e desempenho do Projeto; * Dar o suporte necessário para viabilizar a implementação do Projeto.	* Receber informações da equipe sobre a implementação e o desempenho do projeto para monitoramento e controle; * Ser solicitada pela equipe do projeto para aprovação do projeto.
6	Grupo de Trabalho - Líderes Cariocas	Apoiador	MA	A	A	* Apresentar o modelo de negócio do projeto; * Apoiar a equipe na implementação do projeto; * Colaborar para análise de expansão do projeto.	* Submeter aprovação para criação de Grupo de Trabalho para atuar no projeto.
9	Organização Social - Carioteca	Parceiro	MA	A	A	* Apoiar a implementação e desenvolvimento do projeto na área de <i>coworking</i> .	* Desenvolver <i>coworking</i> entre empreendedores.
10	Parceiro Social - Enactus/CEFET-RJ	Parceiro	MA	A	A	* Apoiar a implementação e desenvolvimento do projeto na área de capacitação.	*Capacitar os empreendedores participantes do projeto.

4.5. MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Matriz de Registro de Riscos								
ID	Descrição do Risco	Restrição	P	I	Severidade P X I	Estratégia	Ação	Responsável
1	Devido à baixa adesão de empreendedores das favelas poderá ocorrer atraso na implantação do Modelo de Negócio.	Tempo	1	3	3	Evitar	Investir nas Ações de captação.	IPP - DDEE
2	Devido à evasão de empreendedores na fase de capacitação poderá ocorrer o comprometimento da próxima fase do produto.	Escopo	2	3	6	Evitar	Promover ações de treinamento e divulgação para que os empreendedores conheçam os benefícios do programa.	IPP - DDEE
3	Devido ao desestímulo das parcerias em atuar pela causa, poderá inviabilizar o Modelo de Negócio.	Escopo	1	3	3	Evitar	Promover ações que desenvolvam o comprometimento com os objetivos do programa.	IPP - DDEE
4	Devido a falha no processo de capacitação, poderá inviabilizar o modelo de negócio	Escopo	1	3	3	Evitar	Fazer um monitoramento efetivo do processo de capacitação visando intervir oportunamente para superar as falhas e alcançar o sucesso	IPP - DDEE
5	Devido a atraso na confecção ou adaptação do material, poderá ocorrer perda de recursos.	Custo	1	3	3	Evitar	Fazer um acompanhamento efetivo da confecção e adaptação do material utilizado, visando a não ocorrência de atrasos e posterior perda de recursos.	IPP - DDEE

4.6. APRESENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

O desenho de um modelo de negócio para fomentar o empreendedorismo nas favelas cariocas foi elaborado com base na ferramenta *Business Model Canvas*, nos conceitos de *startup* social e objetivos do Pacto Social conforme estudado no capítulo 3.3 deste trabalho.

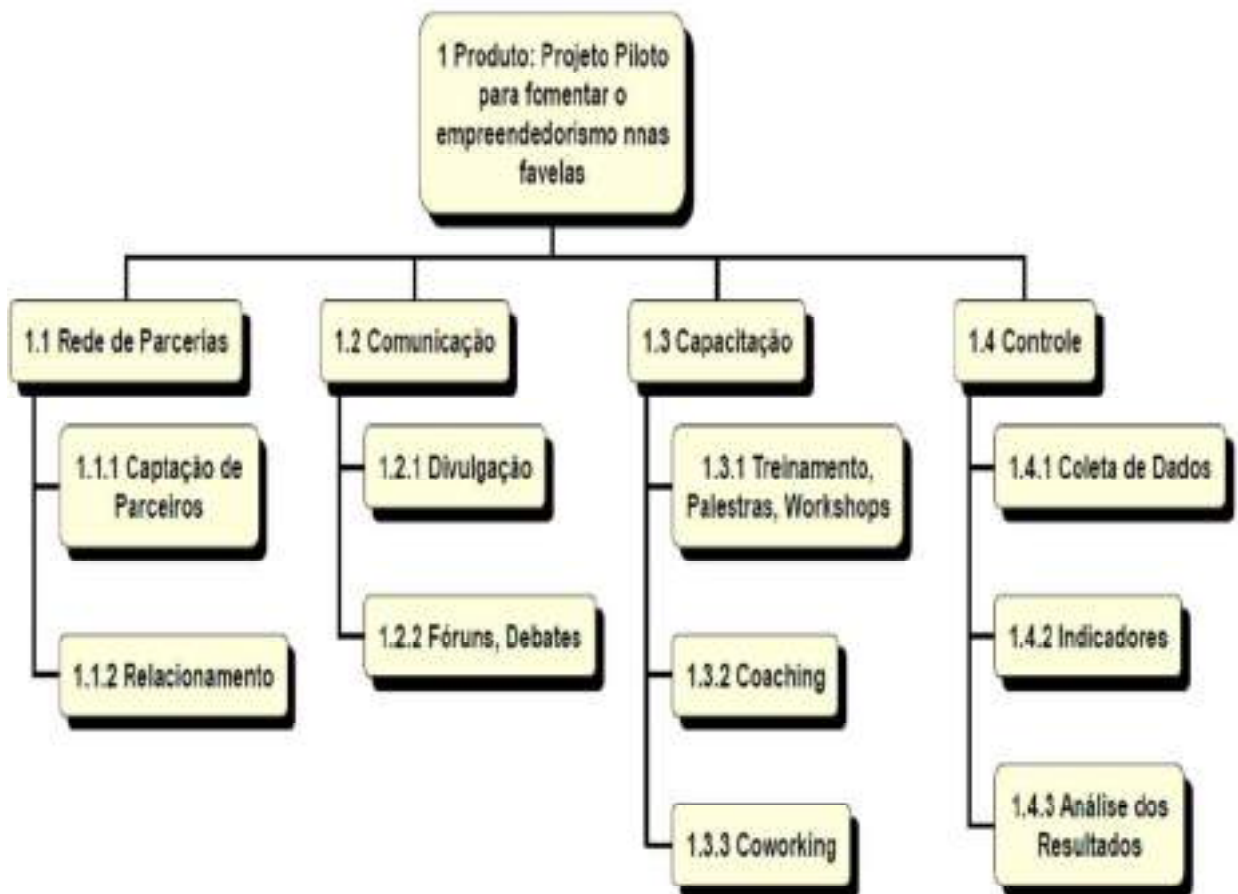


O projeto-piloto foi definido em quatro vertentes fundamentais:

- Rede de Parcerias – no intuito de alongar o alcance da DDEE, o canal que se estabelece entre o segmento de mercado e a proposta de valor é a utilização de parceria com colaboradores e voluntários sociais. Outro ponto que se destaca é uma ação voltada para cuidar do relacionamento entre os atores do projeto de forma a construir uma rede de conhecimento em negócios sociais nas favelas;
- Comunicação – organização e divulgação de fóruns, eventos, cursos, palestras, e ainda o marketing do projeto junto à população carioca;

- Capacitação – trata de importante segmento do projeto que atuará diretamente no combate das causas do problema. Fazem parte desta ação o treinamento, as palestras de *cases* de sucesso, *wokshops*, *coaching*, *coworking* e tutoria;
- Controle – para aplicar os conceitos de *startup* de forma enxuta, torna-se necessário a realização de medições, o que será feito através de coleta de dados pelos parceiros junto aos empreendedores para criação de indicadores. Com isso, será possível analisar o desempenho do projeto, corrigir desvios ou falhas de execução e avaliar futura expansão.

WBS_escopo do produto



5. ESTRUTURA ANALÍTICA

Neste projeto foram empregados os conhecimentos adquiridos ao longo do Curso de Gestão Executiva em diversas disciplinas para embasamento teórico-conceitual, como também, para utilização das ferramentas de gestão.

A disciplina Método de Aprendizado mostrou a discussão pedagógica sobre o método do caso. Este método ensina essencialmente a realizar um diagnóstico e prescrever uma ação para a solução do problema, ou seja, como na execução deste trabalho, para atingir o objetivo, as oportunidades foram identificadas, os problemas definidos, os fatos relevantes foram interpretados para formulação de uma estratégia e tomada decisão para solucionar o problema. O método é de grande valia para análise dos casos de sucesso – *benchmarking*.

Este projeto também buscou inspiração na disciplina Inovação no Setor Público, onde foi apresentado que parcerias e alianças com a sociedade civil e com o setor privado é uma tendência cada vez mais frequente, constituindo um caminho promissor para a busca de solução dos problemas locais. E ainda, que a adoção contínua de novos modos de agir focados na eficiência é a marca de um governo inovador, completada pela busca de qualidade no atendimento ao cidadão, e pela adaptação com flexibilidade aos diferentes perfis e às distintas necessidades dos cidadãos, vistos também como clientes dos serviços públicos.

Os conhecimentos adquiridos na disciplina de Gestão de Projetos contribuíram muito para a formação do produto do projeto e também para o gerenciamento da elaboração do mesmo. Vários conceitos, formulários e ferramentas foram empregados na elaboração deste trabalho. Começando pelo Termo de Abertura e seguindo pela elaboração da Matriz de *Stakeholders*; o entendimento da diferenciação entre o escopo do produto e escopo do projeto, e dos elementos restritivos – tempo, escopo e custos; o desenho de uma estrutura de análise do projeto – EAP; a importância do gerenciamento dos riscos; da preparação do cronograma e do orçamento. E ainda a apresentação da ferramenta Quadro de Modelo de Negócios – Canvas.

Na disciplina de Qualidade foram apresentadas várias ferramentas, dentre as quais foram utilizadas neste projeto: *brainstorming*, Diagrama de *Ishikawa*, GUT, 5W2H e Fluxograma. Importantes ferramentas para a elaboração dos capítulos 4 e 7 deste trabalho. Além disso, fez-se essencial a discussão sobre o conceito de qualidade do serviço; a satisfação e a variabilidade inserida pelo cliente; o modelo dos gaps e a ferramenta PDCA.

A disciplina Operações de Serviços mostrou a relevância de se observar, na prestação de serviços, a atração dos clientes e a eficiência em prestá-los, sobretudo do ponto de vista econômico, sendo que o sucesso desta prestação depende do desempenho do prestador de

serviço em quatro requisitos: serviço, mecanismo de financiamento, sistema de gestão de pessoal e sistema de gestão do cliente.

E ainda, Custos em Administração e Orçamento que são disciplinas fundamentais para analisar a viabilidade financeira e elaborar o orçamento fixando as despesas do projeto na Lei Orçamentária Anual.

Portanto, as disciplinas comentadas anteriormente foram as principais, que inspiraram, nortearam e permitiram a elaboração do presente projeto, porém outras disciplinas também foram utilizadas em determinados momentos vivenciado pela equipe, tais como: Negociação, Liderança e Análise de Dados.

6. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Vencidas as etapas da contextualização do tema; de identificação do problema e suas causas; a enumeração das ações a serem executadas; os objetivos; as premissas; as restrições; os riscos, e ainda entendida a relevância de fomentar o empreendedorismo nas favelas cariocas, é preciso analisar a viabilidade deste projeto-piloto.

Vários aspectos são importantes para analisar a viabilidade de um projeto, tais como: estrutural, política, financeira, legal, técnica, econômica e social.

- Estrutural – importante é saber a dimensão do projeto, pois a análise do tamanho do negócio em relação à capacidade operacional da instituição. O projeto-piloto encontra-se dentro da capacidade operacional da DDEE com a utilização de parceria. Caso o projeto seja expandido o ideal para dar prosseguimento às ações de fomento ao empreendedorismo e outras demandas rotineiras da Diretoria, necessário se faz ampliar a equipe da mesma para 20 integrantes.

Este problema poderá ser solucionado com a criação de Grupos de Trabalho, com a participação de servidores de outras secretarias e também apoio do Programa de Líderes Cariocas desenvolvido pela Fundação João Goulart;

- Política – este projeto está de acordo com as políticas governamentais da Prefeitura. Conforme já mencionado anteriormente, está alinhado às premissas estabelecidas no Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2013-2016 e ao Pacto Social, metodologia Pense Favela.

Portanto, não há obstáculos políticos que poderão atrapalhar sua realização.

- Financeira – o projeto será financiado com recursos dos cofres públicos municipais que serão destinados na forma da Lei Orçamentária através de crédito orçamentário. Espera-se que, ao se desenvolver, ou seja, passado da fase piloto, o projeto possa a vir captar investimentos financeiros oriundos do capital privado.

- Técnica – é importante verificar o diferencial competitivo deste projeto com outros negócios sociais existentes no âmbito governamental.

Este projeto se preocupa em oferecer diferencial na prestação de serviços para o fomento do empreendedorismo nas favelas, quais sejam: o *coworking*, a troca de expertise e convivência em um ambiente onde estarão empreendedores já estabelecidos e estruturados; a criação de uma rede de conhecimento em negócios nas favelas; e a formação de banco de dados com indicadores para análise e tomada de decisão.

A equipe gerencial – DDEE e as pessoas-chave na organização entendem bem do negócio e a equipe realizadora deste trabalho de conclusão está somando experiências e conhecimentos.

Os parceiros e colaboradores que atualmente estão fazendo parte do projeto-piloto são reconhecidamente aptos a desempenharem suas funções.

- Econômica – o projeto deve ser analisado segundo seu potencial de geração de recursos. Torna-se necessário considerar o tamanho do esforço nas ações a serem desempenhadas, que devem ser proporcionais aos resultados obtidos, e no caso deste projeto, irá se refletir no impacto econômico e social dos empreendedores das favelas.

Devem ser observadas: a eficácia, que se preocupa com o atingindo das metas da ação; a eficiência, que visa a alocação dos recursos preocupando-se com a relação custo-benefício e a efetividade, que objetiva a solução definitiva do problema.

O custo do projeto-piloto foi orçado em torno de R\$ 100.000,00. Levando-se em consideração o tempo de 2 a 3 meses para capacitar o empreendedor para criar o seu negócio, e que a turma inicial terá o número máximo de 20 participantes, é um custo considerado baixo, caso o objetivo do projeto seja alcançado nesta turma.

Espera-se também que o projeto com a sua expansão seja autossustentável com a captação de parceiros investidores, patrocinadores de negócios sociais.

- Social – Vários atores sociais terão seus interesses afetados positivamente pelo projeto. A começar pelos empreendedores e propensos empreendedores locais que terão a oportunidade de não só serem capacitados, mas também orientados para angariar o crédito necessário para girar seu negócio. Mas não é só, terão acompanhamento e poderão fazer parte

de uma rede de conhecimentos podendo até vir a contribuir para o desenvolvimento de outros negócios no setor.

Os parceiros e colaboradores também interessados pelos negócios do setor terão retorno com a troca de conhecimentos e aperfeiçoamento da expertise.

O Governo e a cidade ganham com a redução da pobreza e da desigualdade, com o desenvolvimento local e a integração social.

Por todo o exposto, conclui-se que a implementação deste projeto-piloto é viável para a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

7. PLANEJAMENTO DAS ETAPAS DE PREPARAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

7.1 PROJETO –PILOTO: METODOLOGIA E ETAPAS

O produto deste trabalho, o modelo de projeto-piloto para fomentar o empreendedorismo nas favelas, foi construído com base metodológica apoiada: nas entrevistas realizadas com o Cliente (DDEE-IPP) e com colaboradores e ou parceiros; nas Atas de reuniões realizadas com a participação desta equipe, a DDEE e os referidos colaboradores; nas pesquisas da literatura pertinente; na pesquisa de benchmarking e no resultado das ferramentas de análise empregadas conforme capítulos 3, item 3.2 e 4, item 4.6 deste trabalho. Tudo isto conforme o capítulo 1, item 1.4 que apresenta o planejamento, a estrutura analítica para a elaboração do trabalho.

Importante ressaltar que as reuniões foram realizadas com a participação de uma equipe multidisciplinar, que colabora para que se tenha uma visão do todo, ou seja, alguns participantes atuam na área e conhecem a realidade de campo, e outros que atuam em áreas variadas, enriquecendo o desenho deste projeto que visa estruturar um modelo de negócio sustentável.

Entende-se que o caminho para desenhar um projeto de negócio sustentável é não ignorar nenhum tema ou proposta mesmo que subjetivas.

Neste projeto, foram enfrentadas e discutidas várias questões relacionadas com os temas de liderança, organização, cultura, política e empoderamento local.

Este modelo de negócio pretende fomentar o empreendedorismo com os seguintes pilares:

- 1) o projeto a ser implementado deve procurar desenvolver negócios sustentáveis para que possam vir a contribuir para o desenvolvimento local sem

deixar de dar prioridade aos anseios, demandas, projetos locais, respeitando suas história e cultura;

2) o projeto não restringe a idade dos empreendedores, porém tem a pretensão de colaborar para amenizar os índices da população jovem desocupada, desenvolvendo estratégias para seleção de participantes quando julgar necessário;

3) devido a baixa escolaridade, conclui-se que é necessária a capacitação dos empreendedores para que tenham contato com o conhecimento necessário para futuramente administrarem seu negócio de forma independente;

4) percebe-se também que não basta capacitar o empreendedor, mas torna-se necessário que este tenha contato mais direto, vivencie a prática sob uma visão diferenciada, ou seja, este projeto acredita na troca de conhecimentos entre empreendedores como uma peça fundamental para o aprendizado e desenvolvimento de uma rede de conhecimento em negócios nas favelas, além de propiciar uma integração social;

5) sobre a questão do controle, entende-se que é necessário estabelecer canais de comunicação para que se possa coletar dados, desenvolver indicadores que avaliem a dinâmica do projeto e os resultados alcançados visando possíveis ajustes nos processos;

6) por conta do pequeno número de funcionários lotados na DDEE, este projeto deve ser implementado pensando sempre em alongar os “braços” desta Diretoria, ou seja, chamando ao projeto parceiros e colaboradores, que sejam voluntários ou não, de modo a viabilizar o modelo, ficando a Diretoria a responsabilidade pelo gerenciamento do negócio.

Quanto à implementação, alguns requisitos foram definidos:

- que o projeto-piloto será desenvolvido pela Diretoria de Desenvolvimento Econômico e Estratégico do IPP, cuja Diretora será a gerente do projeto, com a utilização de parcerias;
- que o projeto-piloto terá o apoio e a colaboração da equipe responsável pela elaboração deste trabalho de conclusão de curso;
- que a relação entre os parceiros ou colaboradores será realizada formalmente segundo os ditames jurídicos, seja por Termo de Compromisso ou Convênio, não descartando outro instrumento jurídico pertinente;

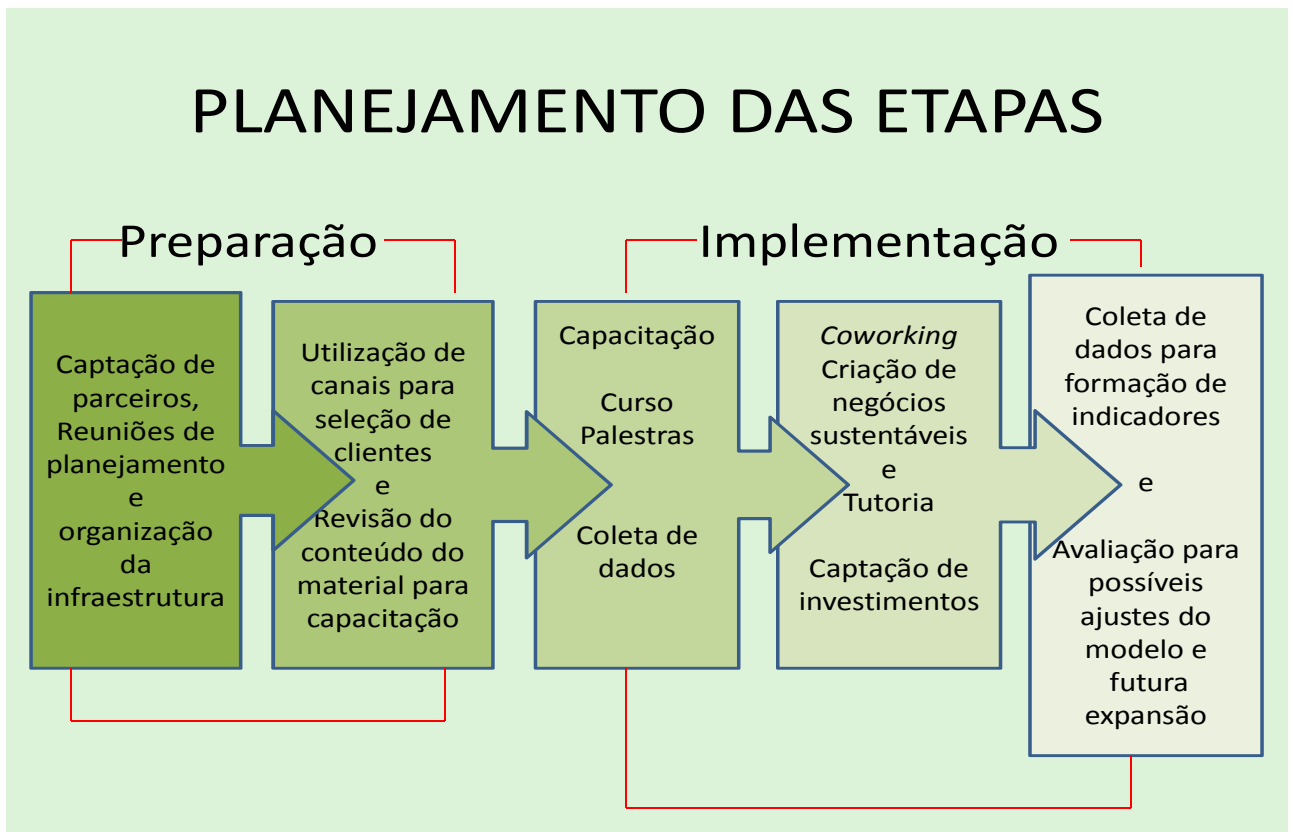
- deve-se evitar dentre os parceiros e colaboradores qualquer ação de cunho político partidário ou fomento de ideologia que não seja as definidas pelo projeto;
- que as áreas de alcance pretendidas são preferencialmente as que possuem as UPPs instaladas por questões de segurança e integridade física.

Quanto à sustentabilidade do projeto:

- deve-se empenhar no esforço para captação dos investimentos de forma a não ter ou minimizar os custos do IPP;
- que futuramente o projeto possa ser expandido utilizando as Naves do Conhecimento, ficando mais próximo das comunidades locais, de forma a potencializar e dar escala aos trabalhos e resultados pretendidos por este projeto.

As etapas deste projeto-piloto foram planejadas conforme definição do escopo, levando-se em consideração as quatro vertentes da estrutura analítica apresentada anteriormente: captação; comunicação; capacitação e controle.

Como se pode observar no fluxograma a seguir, foram vislumbradas duas etapas base: a de preparação e a de implementação.



Atualmente, o projeto-piloto encontra-se na fase de preparação.

Surgida ideia de fomentar o empreendedorismo nas favelas, com a devida capacitação dos empreendedores locais, parceiros-chave foram captados para participarem do projeto, são eles: a Carioteca, organização responsável pelo coworking e a Enactus/CEFET-RJ, responsável pela capacitação dos participantes.

A Equipe de líderes cariocas completou a sinergia dando mais força para a realização e continuidade das intenções. Além disso, a mesma participou da revisão do material a ser utilizado para o treinamento e contribuiu nos *brainstormings* trazendo ideias para inovação.

Trata-se de um projeto-piloto para criar um Polo de Empreendedorismo Social, que possa ser expandido atendendo os diversos territórios existentes nas favelas cariocas.



Como a equipe da DDEE possui apenas 5 funcionários, as parcerias são essenciais para o desenvolvimento de suas atividades, além de proporcionar uma economia de escopo de seu negócio, como pode se observar na figura abaixo:

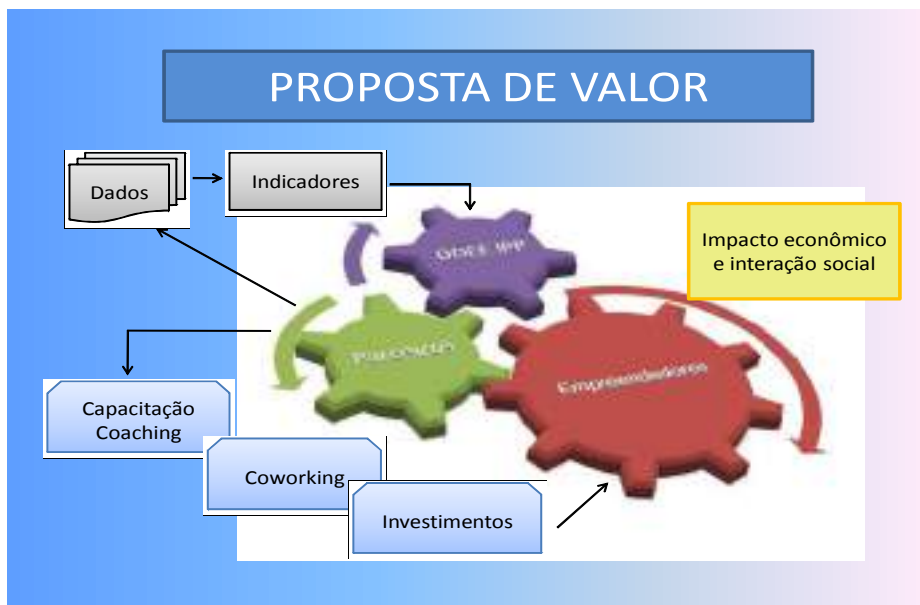
PARCERIAS CHAVE E CANAIS



A DDEE utilizará também agentes sociais, só que agora para a etapa de seleção de empreendedores locais. Contatos estão sendo feitos pela Diretoria e pelos parceiros para buscar estes agentes sociais para o projeto, visando completar os Canais no modelo de negócio.

Na fase implementação serão realizadas basicamente ações de capacitação, coworking, orientação para utilização de linhas de crédito ou captação de investimentos sociais e coleta e análise de dados.

Tudo objetivando o impacto econômico e a interação social dos empreendedores locais conforme figura a seguir:



Esta equipe de líderes cariocas vislumbra a viabilidade de potencializar o projeto utilizando as Naves do Conhecimento, ambientes dotados de infraestrutura para ampliar o número de participantes, proporcionando um efeito escala do negócio num menor intervalo de tempo que se levaria para atingir, caso só forme uma turma a cada ciclo.

Na figura abaixo está o mapa com a localização das Naves do Conhecimento na cidade do Rio de Janeiro. São instalações situadas nas proximidades dos territórios das favelas cariocas.

Desta forma, o projeto pode ser expandido facilitando o acesso dos empreendedores, podendo causar impacto positivo em várias comunidades simultaneamente.



7.2 ORÇAMENTO

Os recursos orçamentários e financeiros foram calculados levando-se em consideração que o local para desenvolver a atividade de capacitação do projeto- piloto é o auditório do IPP. O orçamento está de acordo com a fixação das despesas do IPP conforme a Lei Orçamentária Anual para o exercício financeiro de 2015.

Necessário se faz disponibilizar crédito orçamentário para a realização deste projeto.

ORÇAMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO-PILOTO

DESCRIÇÃO	Qtd	Ocorrência	Preço Unitário	Preço Total
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA				
Computador Inspiron DT 3000 DELL	10	1	2.299,00	22.990,00
Multifuncional Laser HP JetPro MFP M 127 fn	1	1	899,00	899,00
SUBTOTAL				23.889,00
MATERIAIS DE CONSUMO				
Kit c/ 3 macadores tank e 1 apagador p/quadro branco - paper mat	1	1	13,24	13,24
Caneta BIC Cristal Esferográfica - caixa com 50 unidades	1	1	33,93	33,93
Papel Sulfite Chamex A4 - 5000 folhas	1	1	148,44	148,44
Grampo p/grampreador 26/06 galvanizado spiral grampos CX 5000 unid	1	1	4,12	4,12
SUBTOTAL				199,74
TOTAL				24.088,74
SERVIÇOS				
Contratação de organização para desenvolvimento do coworking				40.290,00
Palestrantes				15.000,00
Despesas com organização de eventos				14.000,00
Despesas com transporte e alimentação				7.350,00
TOTAL GERAL				100.728,74

7.3 CRONOGRAMA

Segundo orientação da DDEE – IPP, que levou em consideração as atividades que já vem sendo desempenhadas no setor e a disponibilidade dos parceiros e colaboradores, levantou-se o cronograma do projeto piloto apresentado abaixo:

Cronograma

Atividades / Semanas	nov/14				dez/14			jan/15		fev/15			mar/15				abr/15			mai/15				jun/15			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
Gerenciamento do projeto	[Orange]																										
Organização do Projeto	[Light Blue]																										
Utilização de canais para seleção de clientes											[Purple]																
Revisão do conteúdo do material para capacitação									[Yellow]																		
Capacitação / Palestras / Coworking														[Green]													
Criação de negócios sustentáveis																		[Yellow]									
Tutoria																				[Dark Blue]							
Coleta de Dados														[Red]				[Red]				[Red]			[Red]		
Avaliação de desempenho																								[Light Blue]			

8 CONCLUSÃO

O tema é complexo e envolvente. Este projeto, longe de tentar esgotá-lo, é uma contribuição acadêmica que observa alguns aspectos relevantes, colocando luz sobre pontos considerados importantes pelos autores.

Observou-se, inicialmente, que as áreas de favelas da Cidade do Rio de Janeiro passam por um processo de urbanização, o que estimula o desenvolvimento local em outros segmentos. Outro fator motivador destes estímulos é o programa de pacificação de favelas, conhecido como Unidade de Polícia Pacificadora – UPP.

Importante parcela da população, cerca de 20%, habitam nessas regiões, que ainda carecem de serviços básicos, sociais e de sustentabilidade. Constata-se melhora significativa na renda das famílias, fruto do crescimento econômico das classes menos favorecidas, fenômeno que reflete algumas políticas de países emergentes, mas que não geram sustentação

no longo prazo. Para que isso ocorra, esforços em diversos setores precisam ser intensificados, como educação e empreendedorismo.

Todos esses fatores tornam-se impulsionadores do desenvolvimento de políticas públicas que estimulem a sustentabilidade nessas regiões, políticas essas adequadas a capacidade de assimilação dos diversos tipos de investimento pelos diversos atores envolvidos, como população local, órgãos de fomento financeiro, órgãos sociais e outros, tanto ligados aos governos, nas suas diversas esferas, como de organizações não governamentais.

A grande diversificação das demandas dos propensos empreendedores eleva a complexidade na realização das ações do projeto para atender as expectativas destes participantes.

O modelo de negócio apresentado define a relação entre os principais componentes da ferramenta, de forma a viabilizar o emponderamento dos propensos empreendedores, que a partir da capacitação proporcionada pelo projeto, poderão funcionar como propagadores de experiências, promovendo a expansão e passando a integrar a rede de parcerias e conhecimento. Sendo fundamental o acompanhamento dos resultados para uma avaliação precisa que permita os ajustes necessários e, num futuro bem próximo, a expansão do modelo.

Desta forma, não só os novos negócios como também o Polo de Empreendedorismo Social poderão se estabelecer de forma sustentável, impactando positivamente para o desenvolvimento socioeconômico das favelas.

BIBLIOGRAFIA

NAGER, Marc; NELSEN, Clint; NOUYRIGAT. *Startup weekend: como levar uma empresa do conceito à criação em 54 horas*. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. 7 reimp. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. 2 reimp. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

MELLO, Isadora. Esclarecendo toda essa história de startups e aceleradoras. Porto Alegre, RS, Junho de 2013. Disponível em: <<http://caixadeideias.com.br/blog/esclarecendo-toda-essa-historia-de-startups-e-aceleradoras>>. Acesso em 03 dez. 2014.

SANTOS, Priscila. Startup Brasil. *Revista Galileu*, Rio de Janeiro, mar. 2013. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI331599-17773,00STARTUP+BRASIL.html>>. Acesso em 03 dez. 2014.

MIRANDA, Elton et al. Todas as startups são da área de tecnologia? São Paulo, jan. 2014. Disponível em: <<http://biztart.com.br/todas-as-startups-sao-da-area-de-tecnologia/>>. Acesso em 04 dez. 2014.

CARDOZO, Adriano. Pacto do Rio é lançado com adesão de diversos segmentos da sociedade. Rio de Janeiro, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/ipp/pacto-do-rio>>. Acesso em 18 dez. 2014.

GANDRA, Alana. Moradores de favelas do Rio movimentam 12,3 bilhões por ano. Rio de Janeiro, set. 2014. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2014/09/moradores-de-favelas-do-rio-movimentam-r-123-bilhoes-por-ano>>. Acesso em 19 nov. 2014.

LIVRO coloca a favela como protagonista para combater estereótipos. Brasília – DF, set. 2014. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/assunto/instituto-data-favela/>>. Acesso em 23 out. 2014.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Ferramenta Cidades@. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=330455&search=rio-de-janeiro|rio-de-janeiro>>. Acesso em 23 out. 2014.

MEROLA, Ediane. Jovens empreendedores movimentam usina de alternativas em favelas cariocas. *O Globo on line*, 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/jovens-empreendedores-movimentam-usina-de-alternativas-em-favelas-cariocas-7065761>>. Acesso em: 14 out. 2014.

FERREIRA, Afonso. Moradores de favelas pacificadas do Rio viram empresários. São Paulo, jul. 2014. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/07/04/pacificacao-de-favelas-cariocas-abre-portas-para-o-empreendedorismo.htm>>. Acesso em 14 out. 2014.

EMPREENDEDORISMO é o próximo motor da economia das favelas, avalia Meirelles. Brasília – DF, ago. 2014. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/empreendedorismo-e-o-proximo-motor-da-economia-das-favelas-avalia-meirelles/>> Acesso em 23 out. 2014.

Portal Praça do Conhecimento. Disponível em: <<http://www.pracadoconhecimento.org.br/novo/pracas-e-naves>>. Acesso em 14 Nov. 2014.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS – IPP. *Pesquisa sobre a Juventude das Favelas Pacificadas: Projeto Agentes da Transformação*. Notas Técnicas IPP-RIO. Rio de Janeiro, Mai. 2014. Disponível em: <http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/arquivos/3371_nt_28_agentes_transf.PDF>. Acesso em 11 Nov. 2014.

Portal Rio Mais Social. Disponível em: <http://www.riomaisocial.org/wp-content/uploads/2014/10/Tabela_compilada.xls>. Acesso em 10 Dez. 2014.

Portal Rede Asta. Disponível em: <<http://www.redeasta.com.br/>>. Acesso em 06 Jan. 2015.

Portal Instituto Gerando Falcões. Disponível em: <<http://www.institutogerandofalcoes.org/#>>. Acesso em 06 Jan. 2015.

Portal Yunus Negócios Sociais. Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/#>>. Acesso em 06 Jan. 2015.

Portal Projeto Brasil 27. Disponível em: <<http://www.projetoBrasil27.com.br/>>. Acesso em 08 Jan. 2015.

SOARES, Ana Carolina. Instituto Gerando Falcões oferece oportunidades a jovens da periferia de SP. São Paulo, Set. 2014. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/atitude/instituto-gerando-falcoes-oportunidades-jovens-periferia-sp-802601.shtml>>. Acesso em 04 Jan. 2015.

YUNUS, Muhammad. Dar dinheiro para os pobres mascara a miséria. Revista Época on line. Rio de Janeiro, Jun. 2016. Entrevista a Jose Fucs e Marcos Coronato. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/tempo/noticia/2013/06/muhammad-yunus-dar-dinheiro-para-os-pobres-mascara-miseria.html>>. Acesso em 04 Jan. 2014.

Portal Sebrae. Negócios sociais na prática: conheça algumas iniciativas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Neg%C3%B3cios-sociais-na-pr%C3%A1tica>>. Acesso em 08 Jan. 2015.

ASHOKA-McKINSEY Empreendedores Sociais. Negócios Sociais Sustentáveis: Estratégias inovadoras para o desenvolvimento social. São Paulo, SP: Editora Peirópolis, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=meO7y6diaJAC&pg=PA52&lpg=PA52&dq=viabilidade+de+um+negocio+social&source=bl&ots=Z0QpEXRGk1&sig=tvA8yefIOSHZG0n2Uheeq1-4Iew&hl=pt->

BR&sa=X&ei=CBK9VNLgGsq6ggTA3IDoAQ&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=viabilidade%20de%20um%20negocio%20social&f=true. Acesso em 06 Jan. 2015.

GONTIJO, Maria José. Empreendedorismo em negócios sustentáveis: *Plano de negócios como ferramenta de desenvolvimento*. 1. ed. São Paulo: Petrópolis, 2013.

LYRA, Eduardo. *Empreender Salvou minha vida*. São Paulo, Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, Jan. 2015, n. 312, p.30-35. Entrevista a Robson Viturino.

ANEXO I

ATAS DAS REUNIÕES

ATA DE REUNIÃO

AOS 23 DIAS DO MÊS DE SETEMBRO DE 2014, ÀS 10:15, REUNIRAM-SE À SALA DE REUNIÕES DO 5º ANDAR DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS OS MEMBROS DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DA TURMA 5 COPPEAD REPRESENTADA POR ANA PAULA DANTAS, RODRIGO ABEL E ROSÂNGELA RAMOS COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO DO REFERIDO INSTITUTO, DANIELA TAVARES, PARA TRATAR DE TEMAS RELATIVOS AO DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO, DA EXTENSÃO OFERECIDA PELA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO AO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS ATRAVÉS DA FUNDAÇÃO JOÃO GOULAR, JUNTO A ESTE INSTITUTO. INICIALMENTE O GRUPO APRESENTOU-SE E DEMONSTROU INTERESSE EM APROFUNDAR-SE NO ASSUNTO PROPOSTO PELO INSTITUTO NAS LISTAS DE TEMAS SUGERIDOS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS FINAIS, A SABER: O EMPREENDEDORISMO EM FAVELAS. O GRUPO SALIENTOU AINDA QUE UMA VEZ QUE ORIGINALMENTE NENHUM DOS MEMBROS DO GRUPO TRABALHA DO INSTITUTO, FAZIA-SE NECESSÁRIO UM RECORTE DO QUE JÁ ESTAVA SENDO EFETIVAMENTE PRODUZIDO PELO IPP PARA QUE HOUVESSE UMA MELHOR SITUAÇÃO DO GRUPO NAS ATIVIDADES DO INSTITUTO. DANIELA FALOU ENTÃO SOBRE O DIA-A-DIA DE SUA EQUIPE, DOS OBJETIVOS DOS PROJETOS, DOS PRODUTOS QUE JÁ FORAM TESTADOS, DAS PARCERIAS DE SUCESSO E DAS QUE NÃO DERAM CERTO. RELATOU TAMBÉM A DIFICULDADE DE ATINGIR MAIORES ESPAÇOS, ENTRETANTO O NÚMERO REDUZIDO DE ELEMENTOS NA EQUIPE DIFICULTA O TRABALHO MAIS AMPLO E RESSALTOU O VALOR DE UMA EQUIPE DISPOSTA A DESENVOLVER UM PROJETO QUE AGREGUE MAIS VALOR E MAIS MEMBROS AO GRUPO. A PARTIR DA AUDIÇÃO ATENTA SOBRE OS PROJETOS QUE ESTÃO EM ANDAMENTO DENTRO DA TEMÁTICA ESCOLHIDA, O GRUPO, A PARTIR DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS, ACORDOU QUE VOLTARIA A ENTRAR EM CONTATO PARA NOVO ENCONTRO ASSIM QUE REUNISSE MAIS DADOS PARA A DISSERTAÇÃO. NADA MAIS TENDO A ACRESCENTAR, A REUNIÃO FOI ENCERRADA ÀS 11:30.

ATA DE REUNIÃO

AOS 05 DIAS DO MÊS DE NOVEMBRO DE 2014, ÀS 11:20, REUNIRAM-SE À SALA DE REUNIÕES DO 5º ANDAR DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS OS MEMBROS DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DA TURMA 5 COPPEAD REPRESENTADA POR ALINE ROCHA, ANA PAULA DANTAS E ROSÂNGELA RAMOS COM A EQUIPE DA PRESIDÊNCIA DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS, COMPOSTA POR DANIELA GÓES, CHEFE DE GABINETE, LUIS VALVERDE SALANDÍA, DIRETOR DE PROJETOS ESPECIAIS, E PEDRO VEIGA, ASSESSOR DO INSTITUTO. A FALA FOI INICIADA A PARTIR DO QUE O GRUPO PESQUISOU A PARTIR DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS EM REUNIÃO ANTERIOR COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO, DANIELA TAVARES. AO NOTARMOS A AUSÊNCIA DA MESMA NA REUNIÃO, O GRUPO SOLICITOU SUA PRESENÇA, UMA VEZ QUE OS CONTATOS INICIAIS HAVIAM SIDO FEITOS ATRAVÉS DELA. APÓS CHEGADA DA MESMA E A APRESENTAÇÃO DO ESBOÇO DO QUE O GRUPO HAVIA PESQUISADO E PRONTAMENTE ACEITO PELA DIRETORIA, FIRMOU-SE ENTÃO A PARCERIA DO PROJETO COM A EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS ATRAVÉS DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, PROMOVENDO O FOMENTO AOS EMPREENDEDORES DE COMUNIDADES PACIFICADAS E ESTABELECEU-SE A DATA DO PRÓXIMO ENCONTRO COMO DIA 26 DE NOVEMBRO DE 2014 PARA DISCUSSÃO DE ESPECIFICIDADES DO PROGRAMA. NADA MAIS TENDO A ACRESCENTAR, A REUNIÃO FOI ENCERRADA ÀS 12:30.

ATA DE REUNIÃO

AOS 26 DIAS DO MÊS DE NOVEMBRO DE 2014, ÀS 15H, REUNIRAM-SE À SALA DE REUNIÕES DO 5º ANDAR DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS OS MEMBROS DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DA TURMA 5 COPPEAD REPRESENTADA POR ALINE ROCHA, ANA PAULA DANTAS E ROSÂNGELA RAMOS COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO DO REFERIDO INSTITUTO, DANIELA TAVARES, JUNTAMENTE COM MICHAEL, ADVOGADO E ASSESSOR DA DIRETORIA DO INSTITUTO E COM OS PARCEIROS MARCOS E VINÍCIUS, REPRESENTANTES DA GOMA – CARIOTECA, E RODRIGO E ALCEU, REPRESENTANTES DO ENACTUS CEFET-RJ, PARA TRATAR DE TEMAS RELATIVOS AO PROJETO EM DESENVOLVIMENTO PARA CRIAÇÃO DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL QUE PROMOVAM O EMPREENDEDOR ATRAVÉS DE CAPACITAÇÕES, FOMENTANDO A ECONOMIA EM ÁREAS PACIFICADAS. FICOU ESTABELECIDO QUE O ESPAÇO A SER UTILIZADO PARA ESTE PILOTO DO PROJETO SERÁ O AUDITÓRIO DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS, LOCALIZADO AO 1º ANDAR DESTES MESMO PRÉDIO. ESPAÇO ESTE DISPONIBILIZADO PELA PRÓPRIA PRESIDÊNCIA PARA A REALIZAÇÃO DOS ENCONTROS COM O PÚBLICO SELECIONADO. ESTABELECEM-SE TAMBÉM QUESTÕES PRÁTICAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO, TAIS COMO O NÚMERO DE 20 PARTICIPANTES NESTA ETAPA EXPERIMENTAL E ÁREAS EM FOCO SERÃO GASTRONOMIA, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, CULTURA E ESPORTES. SOBRE A DIVISÃO DE TAREFAS, A EQUIPE ENACTUS ENCARREGOU-SE DA CONFECÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO, UMA VEZ QUE FICARÁ A CARGO DELES MINISTRAR AS CAPACITAÇÕES. ÀS OUTRAS EQUIPES FICOU ESTABELECIDO A TAREFA DE BUSCAR PARCEIROS PARA RELATOS BEM SUCEDIDOS E PALESTRAS AOS PARTICIPANTES. DETERMINOU-SE TAMBÉM QUE O PROCESSO SELETIVO SERÁ REALIZADO ATRAVÉS DE ENTREVISTAS E SERÁ CRIADA UMA TABELA DE PONTUAÇÃO FUNCIONANDO COMO UMA PROVA DE TÍTULOS, AVALIANDO NÃO NECESSARIAMENTE A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO, MAS SIM A PERTINÊNCIA DA IDEIA PARA A QUAL QUE ELE BUSCA INVESTIMENTO, DESTA FORMA, QUANTO MAIS INOVADORA A IDEIA, MAIOR PONTUAÇÃO ELA RECEBERÁ. O PRÓXIMO ENCONTRO ESTÁ AGENDADO PARA O PRÓXIMO DIA 03 DE DEZEMBRO DE 2014, ÀS 10H NESTE MESMO LOCAL. FIXOU-SE A QUARTA-FEIRA COMO DIA SEMANAL PARA O ENCONTRO DAS DISCUSSÕES DO PROJETO. NADA MAIS HAVENDO A ACRESCENTAR, A REUNIÃO FOI ENCERRADA ÀS 17:40.

ATA DE REUNIÃO

AOS 03 DIAS DO MÊS DE DEZEMBRO DE 2014, ÀS 10:15, REUNIRAM-SE À SALA DE REUNIÕES DO 5º ANDAR DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS OS MEMBROS DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DA TURMA 5 COPPEAD REPRESENTADA POR ALINE ROCHA, ANA PAULA DANTAS E ROSÂNGELA RAMOS COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO DO REFERIDO INSTITUTO, DANIELA TAVARES, JUNTAMENTE COM MICHAEL, ADVOGADO E ASSESSOR DA DIRETORIA DO INSTITUTO E COM OS PARCEIROS MARCOS E VINÍCIUS, REPRESENTANTES DA GOMA – CARIOTECA, E RODRIGO E ALCEU, REPRESENTANTES DO ENACTUS CEFET-RJ, PARA TRATAR DE TEMAS RELATIVOS AO PROJETO EM DESENVOLVIMENTO PARA CRIAÇÃO DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL. AS METAS ESTABELECIDAS PARA ESTA REUNIÃO SÃO O ALINHAMENTO DE CRONOGRAMA E A CAPTAÇÃO DE PARTICIPANTES. NESTE ENCONTRO FIRMOU-SE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM PERIODICIDADE SEMANAL, MAIS PRECISAMENTE ÀS 4ª FEIRAS DAS 14H ÀS 17H, COM DURAÇÃO TOTAL DE 2 MESES. A EQUIPE ENACTUS APRESENTOU A PROPOSTA DO MATERIAL A SER UTILIZADO, CONTENDO 5 MÓDULOS, MAIS UM “BUSINESS PLAN” QUE SERÁ ORIENTADO PELA PRÓPRIA EQUIPE ENACTUS. A PARTIR DA SELEÇÃO DE PARCEIROS PARA PALESTRAS, DEFINIU-SE AINDA A INCLUSÃO NA GRADE DE AULAS DE 4 SÁBADOS TEMÁTICOS, CADA UM DELES COM A PRESENÇA DE DIFERENTES CONVIDADOS QUE TRARÃO DEPOIMENTOS VOLTADOS ÀS ÁREAS DE ATUAÇÃO ESPECÍFICA. CONFORME JÁ HAVIA SIDO ESTABELECIDO EM ENCONTRO ANTERIOR, A PRÓXIMA REUNIÃO FICOU AGENDADA PARA O PRÓXIMO DIA 10 DE DEZEMBRO DE 2014. NADA MAIS HAVENDO A DECLARAR, ENCERROU-SE A REUNIÃO ÀS 12:15.

ATA DE REUNIÃO

AOS 10 DIAS DO MÊS DE DEZEMBRO DE 2014, ÀS 10:10, REUNIRAM-SE À SALA DE REUNIÕES DO 5º ANDAR DO INSTITUTO PEREIRA PASSOS OS MEMBROS DA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DA TURMA 5 COPPEAD REPRESENTADA POR ALINE ROCHA, ANA PAULA DANTAS E ROSÂNGELA RAMOS COM A DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ESTRATÉGICO DO REFERIDO INSTITUTO, DANIELA TAVARES, JUNTAMENTE COM MICHAEL, ADVOGADO E ASSESSOR DA DIRETORIA DO INSTITUTO E COM OS PARCEIROS MARCOS E VINÍCIUS, REPRESENTANTES DA GOMA – CARIOTECA, E RODRIGO E ALCEU, REPRESENTANTES DO ENACTUS CEFET-RJ, PARA TRATAR DE TEMAS RELATIVOS AO PROJETO EM DESENVOLVIMENTO PARA CRIAÇÃO DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL. NESTE ENCONTRO FOI FALADO SOBRE O ACOMPANHAMENTO PÓS CURSO DE CAPACITAÇÃO. DISCUTIRAM-SE OS MECANISMOS DE CONTROLE PARA AVALIAÇÃO DO APROVEITAMENTO DA CAPACITAÇÃO E AS APLICAÇÕES DO QUE FOI TRANSMITIDO. A EQUIPE GOMA FICOU RESPONSÁVEL POR TRAZER NO PRÓXIMO ENCONTRO OS MODELOS UTILIZADOS EM TESTAGENS E ACOMPANHAMENTOS ANTERIORES. OS ENCONTROS DE 2014 FORAM ENCERRADOS NESTA DATA SENDO RETOMADOS EM JANEIRO DE 2015 EM DATA A SER AGENDADA. NADA MAIS HAVENDO A DECLARAR, ENCERROU-SE A REUNIÃO ÀS 11:20.

ANEXO II

ENTREVISTAS

Entrevista

Marcos Salles - Carioteca

Equipe Líderes Cariocas – Como o seu trabalho está ligado ao desenvolvimento das favelas?

Marcos Salles – A parceria com o IPP para a realização do "Polo de Empreendedorismo Social" é o nosso primeiro projeto de fomento ao empreendedorismo em favelas.

Equipe Líderes Cariocas – Como começou a sua parceria com o IPP?

Marcos Salles – A partir da seleção dos projetos vencedores da iniciativa "Rio+" - uma PPP entre a Benfeitoria (plataforma de financiamento colaborativo, FGV e Prefeitura - onde nós fomos indicados para compor o projeto junto ao IPP, a partir de nossa experiência na co-fundação da Goma - associação com foco em fomentar inovação social, economia colaborativa e design sustentável, fundada por 70 pessoas, correspondente a 22 empresas, que possui uma sede na Zona Portuária do Rio de Janeiro - e que servirá de inspiração para a implementação do Polo.

Equipe Líderes Cariocas – Como se dá o financiamento da sua parceria com o IPP?

Marcos Salles – Estamos na fase inicial de estudos do projeto, em que ainda não há previsão de financiamento dos parceiros.

Atualmente existe a possibilidade da criação de um fundo aos novos negócios que sairão do Polo, e dessa forma poderemos desenhar a sustentabilidade financeira da operação com os parceiros envolvidos.

No atual momento compomos a equipe por acreditar que existem outras formas de capacitar, formar e estimular empreendedores de favelas.

Equipe Líderes Cariocas – Olhando para o futuro desta parceria, o que você visualiza?

Marcos Salles – Visamos criar um Polo de Empreendedorismo Social na cidade do Rio de Janeiro, que possa estimular jovens cariocas a desenvolverem a sua autonomia e o empoderamento financeiro na construção de seus negócios, que possam diminuir a desigualdade e fortalecer os territórios em que habitam.

Equipe Líderes Cariocas – Você está desenvolvendo projetos voltados para as favelas com outros órgãos e/ou organizações além do IPP?

Marcos Salles – Sim, estamos participando de outros processos de formação empreendedora, como na Incubadora do Yunus Negócios Sociais, com as turmas do RJ, colaborando no processo de desenvolvimento das ideias.

Também participamos como mentores e banca avaliadora de ideias de iniciativas como Shell Iniciativa Jovem, Universidade da Correria, na formação de jovens empreendedoras na ONG Onda Verde e na facilitação da criação de projetos na área de desenvolvimento sustentável para a Zona Oeste do Rio de Janeiro dentro do projeto de fomento a Agenda 21 financiado pela empresa que realiza obras de saneamento básico na região, Foz Águas 5.

Fora favela atuamos nos cursos de empreendedorismo criativo da Perestroika (maior escola de processos criativos do Brasil), além de termos experiência educacionais autorais da Carioteca com foco em desenvolvimento de comportamento empreendedor, chamado "Empreenda a si mesmo".

Equipe Líderes Cariocas – Caso positivo, existe alguma experiência que você pode compartilhar conosco?

Marcos Salles – Respondida acima.

Entrevista

Daniela Tavares – Instituto Pereira Passos

Equipe Líderes Cariocas – Como o seu trabalho está ligado ao desenvolvimento das favelas?

Daniela Tavares – Trabalhamos elaborando e implantando projetos voltados para o desenvolvimento sócio econômico das favelas pacificadas do Rio.

Equipe Líderes Cariocas – Como começou seu trabalho no IPP?

Daniela Tavares – Em 2009 com o programa Empresa Bacana fizemos a legalização do comércio nessas favelas.

Equipe Líderes Cariocas – Como funciona a estrutura da sua Diretoria?

Daniela Tavares – Temos um grupo multidisciplinar que atua numa estrutura matricial para que possamos potencializar as melhores práticas de cada integrante.

Equipe Líderes Cariocas – Olhando para dentro da sua Diretoria, a estrutura é suficiente para o desenvolvimento dos projetos?

Daniela Tavares – Atualmente contamos com 4 coordenadores de projetos e 1 estagiário, no ano de 2014 elaboramos 214 projetos, a estrutura não é suficiente mas procuramos compensar com produtividade e parcerias.

Equipe Líderes Cariocas – Existe deficiência no quadro de funcionários?

Daniela Tavares – Sim.

Equipe Líderes Cariocas – Caso positivo, qual o número ideal de funcionários?

Daniela Tavares – 20.

Equipe Líderes Cariocas – Como se dá o financiamento dos projetos feitos (ou gerenciados) pelo IPP?

Daniela Tavares – Buscamos parceiros que supram as necessidades de atividades complementares, também estamos desenvolvendo um fundo de captação junto à iniciativa privada.

Equipe Líderes Cariocas – Olhando para o futuro deste trabalho feito pelo IPP, o que você visualiza?

Daniela Tavares – A implantação de Agências de Desenvolvimento Local para institucionalizar a otimização de ações nas favelas.

Equipe Líderes Cariocas – Você vê a possibilidade de ampliação das parcerias com consequente aumento dos projetos voltados para as favelas?

Daniela Tavares – Sim, inclusive é necessário para este crescimento.

Entrevista

Rodrigo Abdon – Enactus

Equipe Líderes Cariocas – Como o seu trabalho está ligado ao desenvolvimento das favelas?

Rodrigo Abdon – Nós da Enactus CEFET/RJ desenvolvemos projetos com o objetivo de melhorarmos a qualidade de vida de comunidades carentes através de métodos pautados por âmbitos ambientais, sociais e econômicos. Em nosso mais de dez anos de existência, já realizamos diversos projetos com comunidades carentes. Nosso método consiste em encontrar um grupo que possui uma necessidade específica, seja ela de qualquer natureza, e desenvolver formas para sanar essa necessidade e gerar renda para tal grupo.

Equipe Líderes Cariocas – Como começou a sua parceria com o IPP?

Rodrigo Abdon – Fomos apresentados pelo time Enactus FGV, que já haviam realizado trabalhos com o IPP. No princípio, iríamos desenvolver capacitações de empreendedorismo social no Morro do Turano, mas fomos convidados então a participar do pólo de empreendedorismo.

Equipe Líderes Cariocas – Como se dá o financiamento da sua parceria com o IPP?

Rodrigo Abdon – Não recebemos nenhum tipo de verba para a realização dos nossos projetos. Acreditamos que a experiência que recebemos ao conhecer novas realidades e auxiliar para o desenvolvimento do nosso estado é a nossa maior recompensa.

Equipe Líderes Cariocas – Olhando para o futuro desta parceria, o que você visualiza?

Rodrigo Abdon – Atualmente participamos do planejamento da primeira edição do pólo de empreendedorismo, que iremos participar de perto, mas cremos também que esse será uma grande porta estratégica para a entrada em comunidades. Acreditamos que ainda desenvolveremos muitos projetos junto com o IPP. Nossa visão, de transformar comunidades carentes em inteligentes e melhorar a qualidade de vida de seus habitantes é a mesma, e por isso temos grande expectativa com essa parceria, não apenas com o IPP, mas também com os demais parceiros do pólo.

Equipe Líderes Cariocas – Você está desenvolvendo projetos voltados para as favelas com outros órgãos e/ou organizações além do IPP?

Rodrigo Abdon – Sim.

Equipe Líderes Cariocas – Caso positivo, existe alguma experiência que você pode compartilhar conosco?

Rodrigo Abdon – Atualmente desenvolvemos três outros projetos além da parceria com o IPP. Temos o projeto Caravela, com a colônia de pescadores Z-13, aonde estamos desenvolvendo métodos para a utilização dos restos de peixe e descarte adequado de recicláveis. Desenvolvemos também o projeto Reciclativo, junto com ONG CEDAPS, com o objetivo de melhorar a coleta de recicláveis em comunidades do RJ e amplificar a conscientização ambiental. Por último, o projeto Aggros, com a associação de produtores orgânicos da Agroprata, em Campo Grande -RJ. Objetivamos melhorar a sua metodologia de colheita e armazenagem, amplificar a venda de produtos orgânicos no RJ e implementação de fontes energéticas alternativas.

ANEXO III

TABELAS DA PESQUISA NAS FAVELAS REALIZADA PELO IPP

Panorama das UPPs

Número de UPPs: 37

Comunidades: 208

População em áreas de UPP: 711.699

Extensão total da UPPs: 20.046.143 m²

UPP mais populosa: Complexo da Maré (129.770 habitantes)

UPP menos populosa: Cerro-Corá (2.805 habitantes)

Maior UPP em área territorial: Vila Kennedy (3.301.743 m²)

Menor UPP em área territorial: Santa Marta (53.706 m²)

Média de habitantes por domicílio: 3,25 (média da cidade: 2,94)

UPP com menor percentual de mulheres: Complexo da Penha (48,34%)

UPP com menor percentual de idosos: Pavão-Pavãozinho/Cantagalo (2.9%)

UPP com maior percentual de idosos: Vila Kennedy (7,5%)

Média de densidade demográfica nas UPPs 355,03 habitantes/ha (média da cidade: 110,71)

UPP com maior densidade demográfica Pavão-Pavãozinho / Cantagalo (807,95 Habitantes/hectare)

UPP com menor densidade demográfica Salgueiro (170,83 habitantes por hectare)

Média de analfabetismo nas UPPs entre pessoas maiores de 15 anos: 6,5% (média da cidade: 2,89)

UPP com menor índice de analfabetismo entre maiores de 15 anos: Vila Kennedy (3,8%)

UPP com maior índice de analfabetismo entre maiores de 15 anos: Chapéu Mangueira/Babilônia (11,8%)

Número de Comunidades, População, domicílios, habitantes por domicílio, área e densidade demográfica segundo UPP

Territórios	UPP's	Comunidades	População ⁽²⁾	Domicílios ⁽¹⁾	Habitantes por Domicílio	Área (m²) ⁽²⁾	Densidade demográfica (hab/ha)
Andaraí	1	6	9.685	2.993	3,24	462.266	209,51
Batan	1	7	23.932	7.614	3,14	1.287.284	185,91
Borel	1	6	12.811	3.734	3,43	504.025	254,17
Chapéu Mangueira/Babilônia	1	2	3.739	1.178	3,17	118.843	314,62
Cidade de Deus	1	11	47.795	14.742	3,24	2.083.217	229,43
Escondidinho/Prazeres	1	7	7.274	2.287	3,18	167.149	435,18
Fallet/Foqueteiro/Coroa	1	6	9.169	2.944	3,11	255.720	358,56
Formiga	1	1	4.312	1.279	3,37	199.991	215,61
Macacos	1	2	19.079	5.429	3,51	380.426	501,52
Mangueira	1	5	14.589	4.311	3,38	336.559	433,47
Pavão-Pavãozinho/Cantagalo	1	2	10.338	3.268	3,16	127.953	807,95
Providência	1	4	4.889	1.465	3,34	133.644	365,82
Salgueiro	1	2	3.345	926	3,61	195.813	170,83
Santa Marta	1	1	3.908	1.176	3,32	53.706	727,67
São Carlos	1	6	15.224	4.539	3,35	396.530	383,93
São João	1	5	7.035	1.952	3,60	188.028	374,15
Tabajaras/Cabritos	1	6	4.239	1.400	3,03	147.717	286,97
Turano	1	12	12.215	3.438	3,55	390.861	312,51
Vidigal/Chácara do Céu	1	2	10.371	3.448	3,01	315.665	328,54
Complexo do Alemão	4	15	60.555	18.226	3,32	1.821.139	332,51
Complexo da Penha	4	11	48.559	13.060	3,72	1.200.594	404,46
Rocinha	1	2	71.080	23.970	2,97	904.010	786,27
Jacarezinho	1	18	39.041	11.538	3,38	515.418	757,46
Manguinhos	2	13	44.051	13.143	3,35	691.712	636,84
Caju	1	9	16.117	5.122	3,15	302.797	532,27
Barreira/Tuiuti	1	4	13.667	4.472	3,06	263.416	518,84
Cerro-Corá	1	3	2.805	779	3,60	68.912	407,04
Lins/Camarista	2	17	20.550	5.685	3,61	942.163	218,12
Vila Kennedy	1	8	41.555	12.836	3,24	2.288.842	181,55
Complexo da Maré	4*	15	129.770	41.759	3,11	3.301.743	393,03
Total	41	208	711.699	218.713	3,25	20.046.143	355,03
Rio de Janeiro⁽³⁾			6.320.446	2.146.340	2,94	570.917.463	110,71

Fonte: (1) Instituto Pereira Passos, com base em IBGE, Censo Demográfico (2010)

(2) Instituto Pereira Passos (2010) / A área utilizada se refere a área urbanizada

(3) Censo Demográfico IBGE (2010)

*A serem instaladas futuramente

Sexo e Razão de Sexos segundo

UPPs	Homens	%	Mulheres	%	Total		Razão de Sexos (H/M) x 100
Andaraí	4.630	47,71%	5.074	52,29%	9.704	100%	91,25
Batan	11.288	47,86%	12.296	52,14%	23.584	100%	91,80
Borel	6.070	47,37%	6.745	52,63%	12.815	100%	89,99
Chapéu Mangueira/Babilônia	1.785	47,73%	1.955	52,27%	3.740	100%	91,30
Cidade de Deus	22.464	47,45%	24.858	52,55%	47.322	100%	90,37
Escondidinho/Prazeres	3.229	47,82%	3.524	52,18%	6.753	100%	91,63
Fallet/Foqueteiro/Coroa	4.309	46,93%	4.872	53,07%	9.181	100%	88,44
Formiga	2.027	47,01%	2.285	52,99%	4.312	100%	88,71
Macacos	8.706	45,65%	10.370	54,35%	19.076	100%	83,95
Mangueira	6.837	46,73%	7.795	53,27%	14.632	100%	87,71
Pavão-Pavãozinho/Cantagalo	5.209	50,39%	5.129	49,61%	10.338	100%	101,56
Providência	2.378	48,64%	2.511	51,36%	4.889	100%	94,70
Salgueiro	1.583	47,32%	1.762	52,68%	3.345	100%	89,84
Santa Marta	1.883	48,12%	2.030	51,88%	3.913	100%	92,76
São Carlos	7.255	47,59%	7.989	52,41%	15.244	100%	90,81
São João	3.111	45,84%	3.675	54,16%	6.786	100%	84,65
Tabajaras/Cabritos	2.169	49,31%	2.230	50,69%	4.399	100%	97,26
Turano	5.663	46,96%	6.395	53,04%	12.058	100%	88,55
Vidigal / Chácara do Céu	4.996	48,17%	5.376	51,83%	10.372	100%	92,93
Complexo do Alemão	28.777	49,25%	29.653	50,75%	58.430	100%	97,05
Complexo da Penha	25.468	51,66%	23.827	48,34%	49.295	100%	106,89
Rocinha	35.078	49,35%	36.007	50,65%	71.085	100%	97,42
Jacarezinho	18.543	48,39%	19.778	51,61%	38.321	100%	93,76
Manguinhos	21.751	47,99%	23.570	52,01%	45.321	100%	92,28
Caju	7.762	48,15%	8.359	51,85%	16.121	100%	92,86
Barreira/Tuiuti	6.509	47,63%	7.158	52,37%	13.667	100%	90,93
Cerro-Corá	1.334	47,56%	1.471	52,44%	2.805	100%	90,69
Lins/Camarista	10.001	48,23%	10.733	51,77%	20.734	100%	93,18
Vila Kennedy	19.622	47,22%	21.933	52,78%	41.555	100%	89,46
Complexo da Maré	63.099	49,12%	65.351	50,88%	128.450	100%	96,55
Total	343.536	48,51%	364.711	51,49%	708.247	100%	94,19
Rio de Janeiro		46,83%		53,17%		100%	88,07

Fonte: Censo Demográfico IBGE (2010)

Total e Percentual de Crianças, Jovens, Adultos e Idosos

UPPs	Faixa Etária									
	0 a 14		15 a 29		30 a 64		65 +		Total	
	Pessoas	%	Pessoas	%	Pessoas	%	Pessoas	%	Pessoas	%
Andaraí	2.574	27%	2.708	28%	3.924	40%	498	5,1%	9.704	100%
Batan	5.890	25,5%	6.052	26,1%	10.012	42,1%	1630	6,3%	23.584	100%
Borel	3.440	27%	3.641	28%	5.144	40%	590	4,6%	12.815	100%
Chapéu Mangueira/Babilônia	893	24%	967	26%	1.699	45%	181	4,8%	3.740	100%
Cidade de Deus	12.830	27%	12.560	27%	19.016	40%	2.916	6,2%	47.322	100%
Escondidinho/Prazeres	1.749	26%	2.072	31%	2.643	39%	289	4,3%	6.753	100%
Fallet/Foqueteiro/Coroa	2.190	24%	2.543	28%	4.065	44%	383	4,2%	9.181	100%
Formiga	1.177	27%	1.277	30%	1.636	38%	222	5,1%	4.312	100%
Macacos	5.247	28%	5.250	28%	7.659	40%	920	4,8%	19.076	100%
Mangueira	4.093	28%	4.022	27%	5.666	39%	851	5,8%	14.632	100%
Pavão-Pavãozinho/Cantagalo	2.741	27%	3.504	34%	3.792	37%	301	2,9%	10.338	100%
Providência	1.353	28%	1.349	28%	1.925	39%	262	5,4%	4.889	100%
Salgueiro	1.031	31%	993	30%	1.176	35%	145	4,3%	3.345	100%
Santa Marta	1.022	26%	1.201	31%	1.477	38%	213	5,4%	3.913	100%
São Carlos	4.140	27%	4.163	27%	6.051	40%	890	5,8%	15.244	100%
São João	1.904	28%	1.811	27%	2.785	41%	286	4,2%	6.786	100%
Tabajaras/Cabritos	965	22%	1.304	30%	1.905	43%	225	5,1%	4.399	100%
Turano	3.305	27%	3.502	29%	4.615	38%	636	5,3%	12.058	100%
Vidigal / Chácara do Céu	2.563	25%	2.790	27%	4.521	44%	498	4,8%	10.372	100%
Complexo do Alemão	15.710	27%	16.664	29%	23.455	40%	2.601	4,5%	58.430	100%
Complexo da Penha	11.842	24%	17.044	35%	18.028	37%	2.381	4,8%	49.295	100%
Rocinha	17.478	25%	22.402	32%	28.785	40%	2.420	3,4%	71.085	100%
Jacarezinho	9.649	25%	10.770	28%	15.944	42%	1.958	5,1%	38.321	100%
Manguinhos	12.624	28%	12.420	27%	18.382	41%	1.895	4,2%	45.321	100%
Caju	4.176	26%	4.685	29%	6.409	40%	851	5,3%	16.121	100%
Barreira/Tuiuti	3.225	23%	3.768	28%	5.730	42%	944	7,2%	13.667	100%
Cerro-Corá	767	27%	787	28%	1.073	38%	178	6,3%	2.805	100%
Lins/Camarista	5.234	25%	5.282	25%	8.803	42%	1.415	6,8%	20.734	100%
Vila Kennedy	10.281	25%	10.511	25%	17.647	42%	3.116	7,5%	41.555	100%
Complexo da Maré	33.069	26%	36.818	29%	52.909	41%	5.654	4,4%	128.450	100%
Total	183.162	26%	202.860	29%	286.876	41%	35.349	5,0%	708.247	100%
Rio de Janeiro		19%		24%		46%		10%		100%

Fonte: Censo Demográfico IBGE (2010)

Faixa Etária por sexo

LPPs	Faixa Etária / Sexo									
	0 a 14		15 a 29		30 a 59		60 +		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Andaraí	1.281	1.293	1.339	1.369	1.717	1.914	293	498	4.630	5.074
Batan	3.028	2.862	2.958	3.094	4.354	4.863	948	1.477	11.288	12.296
Borel	1.685	1.755	1.766	1.875	2.265	2.557	354	558	6.070	6.745
Chapéu Mangueira/Babilônia	413	480	462	505	808	808	102	162	1.785	1.955
Cidade de Deus	6.555	6.275	6.191	6.369	8.178	9.552	1540	2662	22.464	24.858
Escondidinho/Prazeres	856	893	994	1.078	1.186	1.282	193	271	3.229	3.524
Fallet/Foqueteiro/Coroa	1.119	1.071	1.192	1.351	1.740	2.041	258	409	4.309	4.872
Formiga	595	582	589	688	708	820	135	195	2.027	2.285
Macacos	2.624	2.623	2.309	2.941	3.242	3.951	531	855	8.706	10.370
Mangueira	2.047	2.046	1.919	2.103	2.382	2.850	489	796	6.837	7.795
Pavão-Pavãozinho/Cantagalo	1.416	1.325	1.846	1.658	1.754	1.864	193	282	5.209	5.129
Providência	723	630	700	649	806	986	149	246	2.378	2.511
Salgueiro	551	480	474	519	482	617	76	146	1.583	1.762
Santa Marta	521	501	612	589	630	755	120	185	1.883	2.030
São Carlos	2.090	2.050	1.992	2.171	2.631	2.948	542	820	7.255	7.989
São João	908	996	798	1.013	1.194	1.406	211	260	3.111	3.675
Tabajaras/Cabritos	502	463	676	628	843	929	148	210	2.169	2.230
Turano	1.674	1.631	1.669	1.833	1.930	2.336	390	595	5.663	6.395
Vidigal / Chácara do Céu	1.306	1.257	1.383	1.407	1.944	2.242	363	470	4.996	5.376
Complexo do Alemão	7.939	7.771	8.218	8.446	10.743	11.087	1.877	2.349	28.777	29.653
Complexo da Penha	6.006	5.836	9.936	7.108	7.994	8.744	1532	2.139	25.468	23.827
Rocinha	8.740	8.738	11.326	11.076	13.299	13.825	1.713	2.368	35.078	36.007
Jacarezinho	4.941	4.708	5.247	5.523	7.023	7.719	1.332	1.828	18.543	19.778
Manguinhos	6.329	6.295	5.900	6.520	8.215	8.946	1.307	1.809	21.751	23.570
Caju	2.093	2.083	2.287	2.398	2.828	3.115	554	763	7.762	8.359
Barreira/Tuluti	1.644	1.581	1.895	1.873	2.434	2.805	536	899	6.509	7.158
Cerro-Corá	408	359	362	425	464	535	100	152	1.334	1.471
Lins/Camarista	2.666	2.568	2.537	2.745	3.903	4.336	895	1.084	10.001	10.733
Vila Kennedy	5.205	5.076	5.066	5.445	7.587	8.670	1.764	2.742	19.622	21.933
Complexo da Maré	16.646	16.423	18.225	18.593	24.480	25.194	3.748	5.141	63.099	65.351
Total	92.511	90.651	100.868	101.992	127.764	139.697	22.393	32.371	343.536	364.711
	183.162		202.860		267.461		54.764		708.247	

Fonte: Censo Demográfico IBGE (2010)

Total e Percentual de Pessoas Alfabetizadas e Não Alfabetizadas com 15 anos ou mais de idade

UPPs	Pessoas com 15 ou mais anos					
	Alfabetizadas		Não Alfabetizadas		Total	
	Pessoas	%	Pessoas	%	Pessoas	%
Andaraí	6.594	92,5%	536	7,5%	7.130	100%
Batan	16.735	94,6%	959	5,4%	17.694	100%
Borel	8.727	93,1%	648	6,9%	9.375	100%
Chapéu Mangueira/Babilônia	2.510	88,2%	337	11,8%	2.847	100%
Cidade de Deus	32.676	94,7%	1.816	5,3%	34.492	100%
Escondidinho/Prazeres	4.750	94,9%	254	5,1%	5.004	100%
Fallet/Foqueteiro/Coroa	6.705	95,9%	286	4,1%	6.991	100%
Formiga	2.916	93,0%	219	7,0%	3.135	100%
Macacos	12.616	91,2%	1.213	8,8%	13.829	100%
Mangueira	9.730	92,3%	809	7,7%	10.539	100%
Pavão-Pavãozinho/Cantagalo	7.111	93,6%	486	6,4%	7.597	100%
Providência	3.270	92,5%	266	7,5%	3.536	100%
Salgueiro	2.173	93,9%	141	6,1%	2.314	100%
Santa Marta	2.648	91,6%	243	8,4%	2.891	100%
São Carlos	10.504	94,6%	600	5,4%	11.104	100%
São João	4.677	95,8%	205	4,2%	4.882	100%
Tabajaras/Cabritos	3.240	94,4%	194	5,6%	3.434	100%
Turano	8.109	92,6%	644	7,4%	8.753	100%
Vidigal / Chácara do Céu	7.277	93,2%	532	6,8%	7.809	100%
Complexo do Alemão	39.451	92,3%	3.269	7,7%	42.720	100%
Complexo da Penha	35.429	94,6%	2.024	5,4%	37.453	100%
Rocinha	50.032	93,3%	3.575	6,7%	53.607	100%
Jacarezinho	27.196	94,9%	1.476	5,1%	28.672	100%
Manguinhos	30.584	93,5%	2.113	6,5%	32.697	100%
Caju	11.048	92,5%	897	7,5%	11.945	100%
Barreira/Tuiuti	9.939	95,2%	503	4,8%	10.442	100%
Cerro-Corá	267	93,7%	18	6,3%	285	100%
Lins/Camarista	14.530	93,7%	970	6,3%	15.500	100%
Vila Kennedy	30.073	96,2%	1.201	3,8%	31.274	100%
Complexo da Maré	87.979	92,2%	7.402	7,8%	95.381	100%
Total	489.496	93,5%	33.836	6,5%	523.332	100%
Rio de Janeiro		97,1%		2,9%		100%

Fonte: Censo Demográfico IBGE (2010)

Total e Percentual de Domicílios Particulares por Rendimento Nominal Mensal Domiciliar Per Capita

UPP:	Até 1/8 SM		Mais de 1/8 a 1/4 SM		Mais de 1/4 a 1/2 SM		Mais de 1/2 a 1 SM		Mais de 1 a 2 SM		Mais de 2 SM		Sem Rendimento ou Sem	
	total	%	total	%	total	%	total	%	total	%	total	%	total	%
Andaraí	16	0,9%	181	6,0%	591	19,7%	1.240	41,3%	738	24,6%	165	5,5%	60	2,0%
Batán	82	1,1%	477	6,4%	1.508	20,1%	2.529	33,7%	1.810	24,1%	637	8,5%	467	6,2%
Borel	20	0,5%	156	4,2%	806	21,6%	1.682	45,0%	842	22,5%	159	4,3%	70	1,9%
Chapéu Mangueira/Babilônia	3	0,3%	41	3,5%	216	18,3%	540	45,8%	283	24,0%	74	6,3%	22	1,9%
Cidade de Deus	241	1,7%	877	6,0%	2.859	19,6%	5.349	36,7%	3.586	24,6%	990	6,8%	684	4,7%
Escondidinho/Prazeres	16	0,8%	103	4,9%	388	18,5%	866	41,3%	476	22,7%	154	7,3%	94	4,5%
Falset/Foqueteiro/Coroa	11	0,4%	107	3,6%	473	16,0%	1.212	41,3%	888	30,1%	153	5,2%	104	3,5%
Formiga	4	0,3%	109	8,1%	354	27,7%	501	39,2%	184	14,4%	32	2,5%	101	7,9%
Macacos	34	0,6%	240	4,4%	1.156	21,3%	2.725	50,2%	989	18,2%	110	2,0%	176	3,2%
Mangueira	83	1,9%	343	7,9%	1.003	23,2%	1.494	34,5%	803	18,6%	250	5,8%	351	8,1%
Favão-Pavãozinho/Cantagalo	24	0,7%	160	4,9%	669	20,5%	1.283	39,3%	797	24,4%	205	6,3%	130	4,0%
Providência	18	1,2%	110	7,5%	412	28,1%	553	37,7%	209	14,3%	32	2,2%	131	8,9%
Salgueiro	9	1,0%	83	9,0%	230	24,8%	367	39,6%	157	17,0%	33	3,6%	47	5,1%
Santa Marta	15	1,3%	60	5,1%	262	22,3%	451	38,3%	290	21,2%	85	7,2%	54	4,6%
São Carlos	36	0,8%	234	5,1%	1.006	22,2%	1.715	37,7%	1.062	23,4%	236	5,2%	253	5,6%
São João	16	0,9%	108	5,8%	455	24,3%	839	44,8%	293	15,6%	52	2,8%	111	5,9%
Tabajaras/Cabritos	5	0,3%	55	3,8%	193	13,3%	520	35,8%	506	34,8%	85	5,9%	88	6,1%
Turano	35	1,0%	189	5,6%	737	21,8%	1.360	40,3%	801	23,7%	142	4,2%	110	3,3%
Vidigal / Chácara do Céu	24	0,7%	152	4,4%	623	18,1%	1.327	38,5%	862	25,0%	245	7,1%	216	6,3%
Complexo do Alemão	244	1,4%	1.251	7,1%	4.175	23,8%	6.858	39,1%	3.378	19,3%	462	2,6%	1.180	6,7%
Complexo da Penha	146	1,1%	873	6,7%	3.222	24,8%	4.900	37,7%	2.379	18,3%	456	3,5%	1.031	7,9%
Rocinha	114	0,5%	1.012	4,2%	4.337	18,1%	9.277	38,7%	6.427	26,8%	1.301	5,4%	1.507	6,3%
Jacarezinho	145	1,3%	814	7,2%	2.742	24,3%	4.431	39,4%	1.909	16,9%	363	3,2%	880	7,8%
Manguinhos	134	1,0%	835	6,1%	3.467	25,4%	5.203	38,3%	2.401	17,6%	586	4,3%	881	6,5%
Caju	30	0,6%	305	6,0%	1.196	23,3%	1.994	38,9%	951	18,6%	196	3,8%	451	8,8%
Barreira/Tuiuti	35	0,8%	172	3,8%	774	17,3%	1.622	36,3%	1.247	27,9%	440	9,8%	182	4,1%
Cerro-Corá	4	0,5%	50	6,4%	149	19,1%	292	37,4%	204	26,1%	62	7,9%	20	2,6%
Uns/Camarista	64	1,1%	418	7,3%	1.560	27,2%	2.373	41,4%	779	13,6%	149	2,6%	394	6,9%
Vila Kennedy	128	1,0%	716	5,6%	2.538	19,8%	4.609	35,9%	3.157	24,6%	973	7,6%	700	5,5%
Complexo da Maré	346	0,8%	2.194	5,3%	8.798	21,3%	15.864	38,4%	9.897	24,0%	2.217	5,4%	1.964	4,8%
Total	2.092	1,0%	12.419	5,7%	46.901	21,6%	83.996	38,7%	48.265	22,2%	11.044	5,1%	12.459	5,7%
Rio de Janeiro		0,5%		2,8%		10,8%		23,6%		23,7%		34,1%		4,3%

Fonte: Censo Demográfico (IBGE 2010)

Total e Percentual de Responsáveis pelos Domicílios Particulares Permanentes por Cortes de Renda

UPPs	Até 1/2 SM		Mais de 1/2 a 1 SM		Mais de 1 a 2 SM		Mais de 2 a 3 SM		Mais de 3 SM		Sem Rendimento ou Sem	
	total	%	total	%	total	%	total	%	total	%	total	%
Andaraí	66	2,2%	1042	34,8%	1175	39,3%	278	9,3%	159	5,3%	273	9,1%
Batan	200	2,7%	1997	26,6%	2463	32,8%	784	10,4%	669	8,9%	1395	18,6%
Borel	50	1,3%	1263	33,8%	1602	42,9%	249	6,7%	177	4,7%	393	10,5%
Chapéu Mangueira/Babilônia	11	0,9%	453	38,5%	454	38,5%	109	9,3%	77	6,5%	74	6,3%
Cidade de Deus	439	3,0%	4410	30,3%	5221	35,8%	1455	10,0%	941	6,5%	2100	14,4%
Escondidinho/Prazeres	40	1,9%	801	38,2%	665	31,7%	187	8,9%	138	6,6%	266	12,7%
Fallet/Foqueteiro/Coroa	28	1,0%	848	28,8%	1290	43,8%	280	9,5%	136	4,6%	362	12,3%
Formiga	16	1,3%	562	43,9%	382	29,9%	46	3,6%	26	2,0%	247	19,3%
Macacos	55	1,0%	1764	32,5%	2793	51,5%	224	4,1%	72	1,3%	520	9,6%
Mangueira	149	3,5%	1.323	30,7%	1.300	30,2%	295	6,8%	261	6,1%	983	22,8%
Pavão-Pavãozinho/Cantagalo	49	1,5%	1.132	34,6%	1.310	40,1%	200	6,1%	153	4,7%	424	13,0%
Providência	24	1,6%	569	38,8%	475	32,4%	74	5,1%	40	2,7%	283	19,3%
Salgueiro	13	1,4%	362	39,1%	266	28,7%	65	7,0%	29	3,1%	191	20,6%
Santa Marta	32	2,7%	404	34,4%	443	37,7%	63	5,4%	64	5,4%	170	6,3%
São Carlos	68	1,5%	1.372	30,2%	1.649	36,3%	377	8,3%	197	4,3%	876	19,3%
São João	19	1,0%	730	39,0%	751	40,1%	100	5,3%	40	2,1%	234	12,5%
Tabajaras/Cabritos	11	0,8%	293	20,2%	688	47,5%	136	9,4%	100	6,9%	221	15,3%
Turano	91	2,7%	1.139	33,8%	1.282	38,0%	305	9,0%	140	4,2%	416	12,3%
Vidigal / Chácara do Céu	47	1,4%	1.025	29,7%	1.228	35,6%	317	9,2%	179	5,2%	652	18,9%
Complexo do Alemão	404	2,3%	5.665	32,3%	6.430	36,7%	1.266	7,2%	409	2,3%	3.361	19,2%
Complexo da Penha	301	2,3%	4.333	33,3%	4.434	34,1%	863	6,6%	518	4,0%	2.556	19,7%
Rocinha	327	1,4%	7.051	29,4%	9.672	40,4%	2.083	8,7%	993	4,1%	3.844	16,0%
Jacarezinho	220	2,0%	4.223	37,7%	3.526	31,5%	701	6,3%	346	3,1%	2.173	19,4%
Manguinhos	218	1,6%	5.187	38,4%	4.445	32,9%	882	6,5%	549	4,1%	2.219	16,4%
Caju	59	1,2%	1.962	38,3%	1.563	30,5%	367	7,2%	207	4,0%	964	18,8%
Barreira/Tuiuti	83	1,9%	1.293	28,9%	1.650	36,9%	433	9,7%	456	10,2%	557	12,5%
Cerro-Corá	17	2,2%	233	29,9%	302	38,8%	54	6,9%	44	5,6%	129	16,6%
Lins/Camarista	85	2,2%	2.805	34,8%	1.531	39,3%	308	9,3%	170	5,3%	832	9,1%
Vila Kennedy	316	2,5%	3.282	25,6%	4.501	35,1%	1.346	10,5%	1.158	9,0%	2.210	17,2%
Complexo da Maré	772	1,9%	13.304	32,2%	15.355	37,2%	3.843	9,3%	2.067	5,0%	5.920	14,3%
Total	4.210	1,9%	70.827	32,6%	78.846	36,3%	17.690	8,2%	10.515	4,8%	34.845	16,1%
Rio de Janeiro		1,3%		17,1%		24,6%		11,6%		33,3%		12,1%

Fonte: Censo Demográfico 1992 (2000)