

VII Seminário FESPSP - “Juventude, trabalho e profissão: desafios para o futuro no tempo presente”.

28 de outubro a 01 de novembro de 2019

GT 02 - Informação e ambientes digitais

O Empreendedorismo em Favelas como Instrumento de Desenvolvimento Territorial: A Experiência Recente do Sebrae-SP

Filipe Rubim de Castro Souza¹ – SEBRAE-SP

Resumo: Com a globalização e a reestruturação produtiva entre os diferentes países, as nações inseridas tardiamente neste processo, Brasil incluso, tiveram como subproduto de sua industrialização, entre outros problemas, o surgimento de territórios segregados, verdadeiras cidades informais na qual sociabilidade requer a construção de arranjos institucionais específicos para a construção dos saberes e a disseminação do conhecimento. Neste sentido, o SEBRAE tem envidado esforços para ampliar de maneira significativa a sua penetração e aproximação junto ao maior contingente possível de microempresas, de modo democrático e acessível. Este estudo visa compreender, por meio de análise preliminar dos resultados obtidos, o processo de inserção de favelas paulistas em ações de desenvolvimento territorial, tendo como arcabouço metodológico a experiência carioca de inclusão das regiões urbanas de baixa renda.

Palavras-chave: favelas; território; empreendedorismo.

¹ Mestre em Planejamento e Gestão do Território pela Universidade Federal do ABC. E-mail: filipe.rubim@gmail.com.

Introdução

Porque planejadores, gestores públicos e intelectuais têm se dedicado cada vez mais a pensar maneiras de articular e executar políticas públicas setoriais, sobretudo em grandes cidades? Até o final da década de 1970, período marcado pelo padrão de produção fordista/keyneasiano, a região era vista como sendo algo indiferente, “um mero receptáculo, uma estrutura desprovida de sujeito”. Com a crise do fordismo, o Estado-nação perde espaço na arena de decisões global, tornando-se ao mesmo tempo pequeno demais para negociar com o capital internacional e grande demais para lidar com os novos desafios dela resultante. Neste novo cenário, este quadro se inverte: a região dá lugar ao território, “sujeito que através de um processo de reificação passa a ter condições de decidir sobre questões fundamentais. Hoje, o território, antes de qualquer coisa, importa” (COSTA, 2007, p. 82).

Neste novo paradigma do momento econômico global, as metrópoles de maneira particular apresentam-se como territórios dinâmicos, com forças centrípetas capazes de concentrar os fatores de atração de capital, atividade econômica, investimentos e, conseqüentemente, de trabalhadores. Esse dinamismo promove o crescimento das áreas metropolitanas, com geração de emprego e a renda e a existência de serviços especializados em abundância e diversificação. Por outro lado, nos países do capitalismo periférico, convivem com um “subproduto”: pobreza, exclusão, desigualdade.

O protagonismo das grandes cidades nos mercados globais tem demonstrado que é preciso debater o modelo de arranjos institucionais, principalmente no terceiro mundo, a fim não de pensar o território por seus limites formais ou de jurisdição. Ao contrário, mostra-se necessário analisá-los como parte integrante e atuante em uma nova ordem mundial, a fim de incluí-los um ambiente fértil ao surgimento projeto real e sustentável de desenvolvimento para as cidades brasileiras.

Pesquisa realizada pela empresa Facebook em Heliópolis, maior favela da capital paulista, estimou em 5 mil o universo de micro e pequenas empresas da comunidade. No mesmo caminho, estudo do Instituto Data Favela de 2014, criado a partir de uma união do Data Popular e da Central Únicas das Favelas - CUFA, mostra que 20% dos moradores das favelas no Brasil tem como principal fonte de renda microempreendimentos, a maioria deles informais. Tais números

demonstram um cenário de empresas já constituídas e potenciais novas empresas que podem ser convertidas em clientes do SEBRAE-SP. Produtos e serviços da empresa podem contribuir com a formalização de novos negócios e o desenvolvimento sustentável de microempreendedores individuais (MEIs), microempresas (MEs) e empresas de pequeno porte (EPPs).

A “tragédia urbana brasileira” e as micro e pequenas empresas

Com o fenômeno da globalização – entendido aqui como uma integração econômica nos espaços e fluxos de capital internacional – cada vez mais às cidades tem sido reservado o papel de protagonismo e liderança no processo de crescimento econômico almejado pelas lideranças capitalistas ao redor do mundo. A liberalização da economia mundial promoveu a concentração de condições favoráveis ao “desenvolvimento”, tais como mão de obra qualificada, serviços de alta especialização e recursos financeiros e tecnológicos, nos grandes centros urbanos dos quatro continentes, formando uma grande rede de cidades interligadas, baseada em núcleos mundiais de serviços financeiros apoiados por polos regionais de controle e decisão, de acordo com Gaspar (2005).

Não coincidentemente, quase 51% dos habitantes do planeta já vivem em zonas urbanas, mesmo que, algumas vezes, em condições precárias (UN – HABITAT, 2010). Conforme afirma Sassen (2004), as grandes metrópoles são espaços estratégicos de poder da economia mundial, onde se maneja e coordena o sistema global. Sua organização física, portanto, responde a exigências impostas pelo sistema produtivo em voga, seja em características econômicas, funcionais, simbólicas ou estratégicas, atualizadas constantemente por uma atualização renovadora, conforme nos explicita Meyer (2000).

Dessa forma, a retomada neoliberal na esfera internacional foi acompanhada também por um intenso processo de descentralização político-administrativa e pelo aumento da autonomia dos governos locais. A descentralização constituiu-se como fundamental durante o processo de reformas promovido pelos governos neoliberais a partir da década de 1980, contrapondo-se aos governos conservadores, cuja base de governo encontrava-se no estado centralizado, entendido como antiestatismo, conforme explicam Rolnik e Somekh (2000).

As regiões metropolitanas, contudo, representam também uma zona de constante desequilíbrio e resistência, mesmo no mundo desenvolvido, uma vez que a concentração de indivíduos em busca de oportunidades nos grandes centros urbanos demonstra o lado obscuro desse processo de globalização capitaneado pelos países ricos em aliança com o capital internacional e grandes corporações transnacionais. Na visão de Gaspar (2005), superpopulação, pobreza e desigualdade constituem um tripé de desagregação social nas regiões mais pobres das grandes metrópoles, o qual escancara as contradições por meio do agravamento das desigualdades, da fragmentação do tecido urbano e da precarização do trabalho.

No Brasil, a partir da década de 1980, a chamada “década perdida” do desenvolvimento econômico brasileiro, a crise fiscal e o processo de redemocratização do país contribuíram para o esvaziamento do debate metropolitano em pleno momento de mudança de paradigma econômico. De acordo com Ferreira (2000), de 1940 a 1980 o PIB brasileiro cresceu a índices superiores a 7% ao ano, um dos maiores do mundo no período – o que fez com que, mesmo com concentração da renda, as condições de vida da população urbana melhorassem consideravelmente. Já na década de 1980 o PIB *per capita* encolheu, o que causou um forte impacto social e ambiental, ampliando o universo de desigualdade social com concentração da pobreza nas zonas urbanas, que se seguiu na década de 1990.

O fenômeno de urbanização observado no Brasil (e em grande parte dos demais países subdesenvolvidos) em muito se deve ao seu processo de industrialização tardia com relação aos países metropolitanos. A atratividade exercida pelos polos industriais sobre a massa de mão de obra camponesa ociosa - sobretudo nos países como Brasil e Índia, receptores de empresas multinacionais em muito responsáveis pela passagem de suas economias agroexportadoras para economias semi-industrializadas - resultou, a partir da década de 60, na explosão de grandes aglomerações urbanas. Esse movimento ocorreu sem que regiões recebessem uma adequada provisão de habitações, infraestrutura e equipamentos urbanos, a qual garantisse qualidade de vida a essa população recém-chegada, e na maioria dos casos o poder público pouco se omitiu nesse sentido, resultando no que Ferreira (2000) denominou como “urbanização desigual”.

Apesar de a urbanização brasileira caracterizar-se por um processo relativamente recente, a maneira com a qual ocorreu se deu de maneira intensa, mudando drasticamente a geografia das principais cidades do país em poucas décadas. Ferreira (2000) demonstra: em 1940, a população urbana do Brasil representava 26,3% do total, contra 81,2% em 2000. Em números absolutos, o salto fica ainda mais evidente: em 1940, eram 18,8 milhões de brasileiros vivendo nas cidades; e em 2000 eram aproximadamente 138 milhões. Ou seja, as áreas urbanas do país ganharam em 60 anos quase 120 milhões de novos habitantes, sendo mais de 22 milhões apenas na última década do século XX. Já em 2010, a população urbana do Brasil ultrapassou os 150 milhões de pessoas, o equivalente a aproximadamente 84,4% do total de habitantes do país.

Assim, pela primeira vez, o país passou a ter grandes multidões vivendo em morros, várzeas e até planícies, e assistiu atônito à escalada de um fenômeno até então inédito: violência urbana. Esse período reproduz e intensifica o modelo de ocupação (e segregação) socioespacial com exclusão presente desde as primeiras reformas urbanas das principais cidades brasileiras, arauto da continuidade da tragédia urbana brasileira que cita Maricato (2000).

Como um dos resultados deste problemático contexto de urbanização, temos o surgimento das favelas brasileiras em regiões metropolitanas, que, de acordo com dados do IBGE de 2003, concentram 11,7 milhões de pessoas ou aproximadamente 6% da população brasileira. Com o crescimento recente da economia brasileira, a renda dos moradores das comunidades no Brasil aumentou 16% mais que a média nacional entre 2003 e 2013, de acordo com dados do PNAD. E estudo do Instituto Data Favela, criado a partir de uma união do Data Popular e da Central Únicas das Favelas, mostra que 20% dos moradores de favela no Brasil tiram seu sustento de microempreendimentos, a maioria informais. A mesma pesquisa aponta também que 81% tem orgulho do local onde vivem e 66% não se mudariam para outras localidades.

Tal quadro demonstra ser necessário a governantes, empresas e instituições estratégias capazes de criar identificação das comunidades com seus produtos e serviços, inserindo-os no contexto local.

O enfrentamento da questão: metodologia DET/SEBRAE-RJ

Para alcançar o universo de micro e pequenas empresas inseridas neste contexto de tragédia urbana, faz-se necessária ao SEBRAE-SP a expansão de suas estratégias. A partir da experiência carioca no atendimento a favelas, foi desenvolvida a “Metodologia SEBRAE para Desenvolvimento Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda (RUBR)”, a qual está inserida em uma ampla estratégia de Desenvolvimento Territorial do Sistema SEBRAE – Metodologia DET. Fazem parte, além da abordagem direcionada a regiões urbanas de baixa renda, estratégias de desenvolvimento a partir de investimentos e de políticas em territórios comuns (SEBRAE-RJ, 2013).

A Metodologia DET é composta de seis etapas:

- Etapa 1: Delimitação do Território
- Etapa 2: Análise do Território
- Etapa 3: Visão de Futuro
- Etapa 4: Estratégias e Prioridades
- Etapa 5: Implementação
- Etapa 6: Controle e Monitoramento

De acordo com o documento do SEBRAE Rio (2013, p. 7), a criação da figura jurídica do Microempreendedor Individual - MEI em 2009 e do Plano Brasil sem Miséria em 2011 foram preponderantes para a consolidação do papel inclusivo do SEBRAE nas regiões urbanas de baixa renda – RUBRs:

O SEBRAE, em seus quarenta anos de atuação, vem fomentando a abertura de micro e pequenas empresas e apoiando-as, o que já caracteriza um caminho de inclusão produtiva. Há também um histórico consistente de iniciativas para o desenvolvimento local, que promoveram inclusão social coletiva por meio da exploração de potenciais econômicos específicos. Com a recente consolidação da figura do Microempreendedor Individual, porém, as possibilidades de formalização e consequente inclusão produtiva aumentaram significativamente.

Levando em consideração que o SEBRAE é uma das figuras atuantes dentro do Plano Brasil sem Miséria, é importante para a entidade identificar intersecções de público alvo nas RUBR. A criação do MEI possibilitou o fortalecimento, nas comunidades, da inclusão produtiva – aqui entendida como processo que forma e

integra cidadãos ao mundo mediante o trabalho, proporcionando-lhes autonomia para uma sobrevivência com dignidade sustentável.

Conseqüentemente, o público-alvo do SEBRAE nas favelas fortaleceu-se e se faz necessária uma estratégia de serviços nestes territórios que acompanhe a realização das etapas da metodologia DET. Foi realizado estudo de caso no desenvolvimento da metodologia de atendimento das comunidades pelo SEBRAE-RJ, analisando os resultados obtidos, pontos fortes e fracos e a contribuição do programa para o cumprimento das metas institucionais por parte do SEBRAE-RJ. A partir da experiência carioca, será possível confirmar hipóteses e/ou reformulá-las.

Em paralelo, as boas práticas deste estudo de caso serão utilizadas na realização de projeto piloto na comunidade paulistana de Heliópolis, na qual o SEBRAE-SP tem atuado em seu projeto de atendimento territorial. Os resultados obtidos serão avaliados para o desenvolvimento de formato de orientação e capacitação condizente com as limitações de recursos humanos do SEBRAE-SP e compatíveis com as peculiaridades deste tipo de território, a fim de otimizar resultados.

No Rio de Janeiro, a partir da pacificação das favelas com as Unidades de Polícia Pacificadora (UPP's), da Secretaria de Segurança do Estado, o SEBRAE pôde atuar de forma sistematizada em comunidades antes dominadas pelos grupos armados. A seguir destacamos os pontos mais relevantes, no que tange o atendimento SEBRAE, para a aplicação da Metodologia DET em Regiões Urbanas de Baixa Renda.

As principais premissas do programa do SEBRAE na capital fluminense Rio estiveram ligadas ao desempenho e expansão das Unidades de Polícia Pacificadora - UPPs, pois nas comunidades é fundamental o caráter legalizador das UPPs para viabilizar a implementação das ações. Com a criação de um ambiente que incentiva o cumprimento das regras instituídas legalmente e a inserção na economia formal, então, desenvolve-se uma cultura local contrária ao crescimento de atividades ilícitas e novos empreendedores são atraídos.

Iniciado em 2011 e com duração de 4 anos, o programa no Rio deverá ao final ter contemplado 36 UPPs, abrangendo diversas comunidades (cada UPP pode atender a duas ou mais comunidades). As principais características das comunidades pacificadas, a serem modificadas a partir da atuação do SEBRAE e de outras instituições, são:

- O alto nível de informalidade;
- Renda média e níveis de escolaridade baixos;
- Muitos jovens que não estudam e nem trabalham;
- Falta de entidades associativas locais que se preocupem com o tema do desenvolvimento econômico;
- Irregularidade nos serviços públicos à população em geral;
- Moradia precária;
- Alta potencial inventivo;
- Descontinuidade de políticas públicas;
- Escassez de oferta de serviços de apoio ao empreendedor.

A experiência fluminense se baseia em ações que integram três dimensões:

- Institucional – a retomada do território, proporcionando segurança;
- Econômica – geração de renda e a melhoria de faturamento com o desenvolvimento dos empreendimentos;
- Social – impactos dessa dinamização econômica na qualidade de vida das pessoas envolvidas.

Já a estratégia de implementação do programa contempla os seguintes passos:

- Diagnóstico da situação dos empreendedores nas comunidades pacificadas;
- Sensibilização do público alvo e articulação de parcerias;
- Atuação integrada das áreas do SEBRAE nas comunidades;
- Divulgação do trabalho do SEBRAE nas comunidades e para a sociedade em geral;
- Monitoramento e avaliação do projeto.

Na figura 1 vemos um esquema da ordenação e inter-relação das diversas etapas.

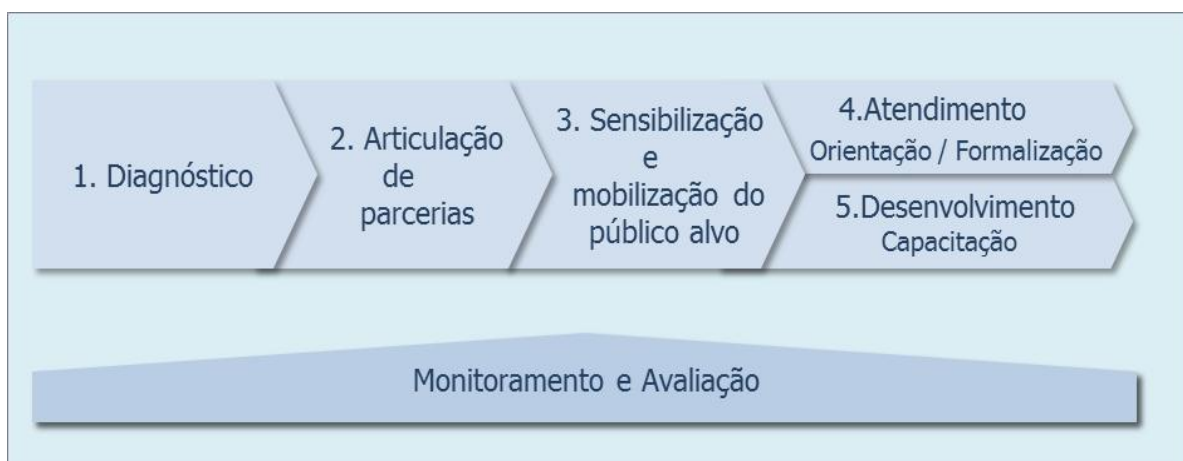


Figura 1 – Estratégia de Implantação – fonte: SEBRAE-RJ

Nas RUBR, apesar da ausência de um dado estatístico exato, predominam empreendimentos informais e empreendedores individuais. A formalização dos empreendimentos representa possibilidade de geração de renda e de crescimento sustentável dos micro e pequenos negócios.

No que se refere à estratégia de atendimento, a metodologia do SEBRAE-RJ fornece algumas orientações:

- Identificar e priorizar os empreendedores interessados em participar dos atendimentos e capacitações;
- Identificar as principais necessidades e deficiências dos empreendimentos, buscando saná-las a partir de soluções já existentes no Sistema SEBRAE;
- Evitar a criação de novas soluções, utilizando de preferência metodologias já disponíveis;
- Priorizar a utilização conjunta do Programa Negócio a Negócio e das oficinas SEI nos atendimentos individuais, mantendo assim o princípio da “busca ativa” e se adequando ao contexto dos empreendedores das favelas.

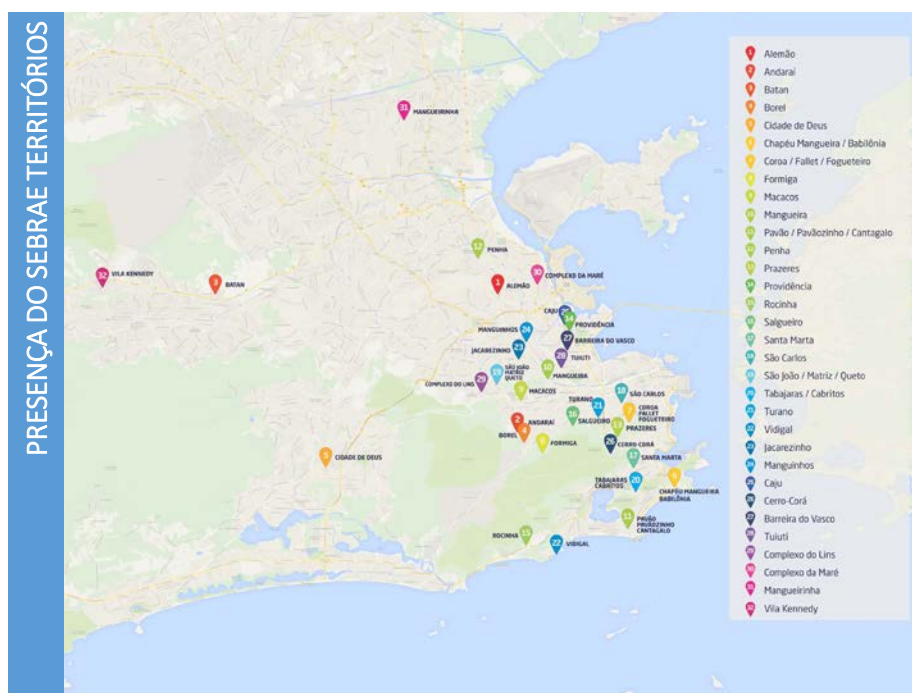


Figura 2 – Atuação do SEBRAE-RJ nos territórios – fonte: SEBRAE-RJ

Em julho de 2015, realizaram-se duas visitas técnicas ao Rio de Janeiro, à equipe SEBRAE-RJ, para compreender melhor a estrutura do projeto carioca e captar experiências que poderiam balizar a atuação paulista em contexto semelhante. A primeira constatação é de cunho institucional: existe no SEBRAE-RJ uma Coordenadoria de Comunidades Pacificadas (CCP), ligada diretamente à Superintendência e lotada no edifício da Associação Comercial do Rio de Janeiro, que centraliza projetos de atuação tanto setorial como individual, com interface em políticas públicas, e também um núcleo de negócios sociais. A abrangência de ação da Coordenadoria em comunidades cariocas pode ser visualizada na figura 2.

Os projetos de atendimento do SEBRAE-RJ encontram-se majoritariamente alocados na Zona Sul da cidade, tendo na institucionalização do Estado por meio da instalação da Unidade de Polícia Pacificadora condição *sine qua non*. Sem a figura da UPP, não fica viável a alocação de recursos humanos e físicos do SEBRAE, uma vez que não há garantia de segurança que permita a criação de rede local a sustentar os projetos.

Nos dois dias de visita técnicas, foram observadas *in loco* a atuação do SEBRAE-RJ nas comunidades da Rocinha, Manguinhos e Providência, bem como foi realizada reunião técnica com equipe CCP e representantes da atuação em comunidades de outros SEBRAE-UFs. O modelo adotado é padrão nas diversas comunidades: cabe à equipe da CCP o desenvolvimento da estratégia de atuação no território, conforme etapas descritas anteriormente, de acordo com o direcionamento estratégico da instituição. Já a atuação em campo é atribuição de consultores terceirizados, contratado por prazo determinado (10 meses) de acordo com a sistemática de um sistema interno de gestão de credenciamento de consultores.

Os consultores atuam por meio de plantões, realizados duas vezes na semana, semanalmente ou quinzenalmente, a variar dependendo do tamanho e do dinamismo econômico de cada comunidade. Estes profissionais são de importância fundamental para o sucesso do projeto, pois realizam a interface com os moradores locais, captando tendências do território que municiarão a equipe da coordenadoria a transcorrer as etapas do projeto. Além disso, realizam as orientações técnicas aos empreendedores e também centralizam a burocracia referente ao processo de formalização no município do Rio e do registro do atendimento em si.

No que tange a estrutura física, o SEBRAE busca parceria com entidades do poder público, a fim de otimizar o tempo e os recursos físicos de sua instalação. As

comunidades visitadas possuíam plantões do SEBRAE-RJ em equipamentos da prefeitura do Rio: Rocinha e Manguinhos, em Bibliotecas Parque, estruturas educacionais com cunho integrador baseadas em notório projeto de Medellín – Colômbia; e Providência, em estrutura ligada à cidade do Samba.

Tendo a vivência de quem já atua há cinco anos em comunidades pacificadas, o SEBRAE-RJ demonstra resultados robustos de atendimento a empresários nas comunidades. Nas mais de 30 favelas nas quais possui plantão, desde que o trabalho foi iniciado, foram mais de 62 mil atendimentos a empreendedores, atingindo no total cerca de 28 mil pessoas entre potenciais empresários e empresas já constituídas. Neste período, a equipe realizou também 6 mil formalizações de microempreendimentos.

Somente em 2015, foram mais de 8 mil atendimentos, 2,5 mil empresas beneficiadas, 1,6 mil potenciais empreendedores orientados e 505 empresas formalizadas.

Interessante destacar também que o perfil do cliente atendido dentro do projeto a comunidades pacificadas já começa a mudar. Em 2012, as orientações técnicas realizadas eram, em sua maioria, direcionadas a pessoas físicas que demonstravam interesse em se formalizar. Em 2014, a curva se inverte: a maior parte dos atendimentos ocorreu a empresas já formalizadas, conforme demonstra a tabela 1.

Relevante observar que, quando considerados apenas os atendimentos a empresas constituídas, o resultado obtido apresenta um crescimento agressivo. Entre 2012 e 2014, o atendimento a este perfil de cliente praticamente dobrou, passando de 2.002 registros para 3.964.

PERFIL / ANO	2012	2013	2014
Empresas Atendidas (CNPJ)	2.002	3.516	3.964
Potenciais Empresários	4.823	4.504	2.886

Tabela 1 – Atendimentos em comunidades (Fonte: SEBRAE-RJ)

Tal crescimento quantitativo em atendimentos a empresários foi acompanhado também por um ganho qualitativo: entre 2012 e 2014, o índice fidelização de clientes passou de 1,5 para 2,8, ou seja, cada primeiro atendimento provocou praticamente outros dois atendimentos para esse mesmo cliente.

Este tipo de ação contribui também, depois de maturada, para a inserção nos territórios prioritários de projetos de desenvolvimento empresarial nos respectivos setores/segmentos, sobretudo nos predominantes entre os Microempreendedores Individuais. Pela vulnerabilidade social presente nos territórios, as atividades mais significativas são aquelas de prestação de serviços mais simples, nas quais não é necessário empregar muito recursos ou mobilizar estrutura.

De acordo com levantamento do SEBRAE-RJ, realizado em um universo de 7.048 empreendimentos atendidos dentro do projeto, 18,5% correspondiam a estabelecimentos de alimentação; 17,6% atuavam comércio varejista; e 11% no segmento de beleza. Conhecer a característica setorial das empresas possibilitou o desmembramento do projeto em Comunidades Pacificadas em ações setoriais, tais como o Festival Gastronômico, o Circuito Gastronômico das Comunidades e o Circuito Turístico das Favelas.

Piloto SEBRAE-SP na comunidade de Heliópolis

O SEBRAE-SP vem desenvolvendo desde março de 2015 um projeto piloto de atendimento à comunidade paulistana de Heliópolis, localizada na Zona Sul da cidade de São Paulo. A ação é fruto de uma parceria entre o SEBRAE, a empresa norte-americana Facebook e a UNAS (União das Associações dos Moradores de Heliópolis e região), e tem o objetivo de fornecer treinamentos e capacitação para aqueles que querem inovar, empreender e fazer negócios por meio da rede social.

O projeto terá iniciativas voltadas a quatro áreas: comunidades, estudantes, startups, além de treinamentos gerais de orientação para negócios. Diferentemente do que ocorre no Rio de Janeiro, não é premissa para a atuação do SEBRAE-SP em comunidades a “pacificação” do território por meio de algum ente policial ou representante do Estado regular.

Por meio da parceria, o Facebook instalou um laboratório de inovação com computadores e acesso à internet onde estão sendo aplicados cursos destinados a

empreendedores e usuários da rede em geral, de todas as. A comunidade também pode usar o local para acesso à internet.

Em consonância com a metodologia DET em Regiões Urbanas de Baixa Renda, o Facebook e o SEBRAE-SP buscaram previamente delimitar e analisar o território de Heliópolis por meio de uma pesquisa interna, na qual foram entrevistados cerca de 2 mil moradores locais. O estudo questionou os entrevistados sobre diversos temas como utilização da rede social, assuntos de interesse e também sobre empreendedorismo. Os resultados mais relevantes para o SEBRAE-SP seguem expostas nos gráficos 1 e 2.



Gráfico 1 – Heliópolis: nível de intenção de abrir um negócio próprio
(Fonte: Facebook – Pesquisa de comportamento 2014 – Heliópolis)

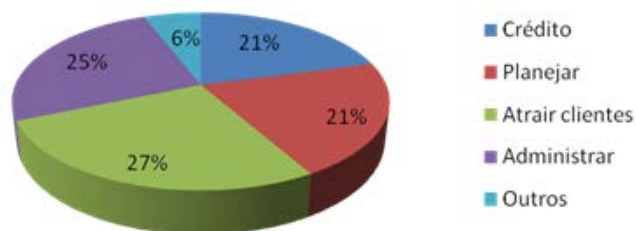


Gráfico 2 – Heliópolis: temas de interesse relacionados a empreendedorismo
(Fonte: Facebook – Pesquisa de comportamento 2014 – Heliópolis)

Conforme podemos visualizar no estudo preliminar, 56% dos entrevistados ou já possuíam negócio próprio ou tinham interesse em tornarem-se empreendedores. Este fato refletiu-se nos temas de interesse das aulas, nos quais os temas ligados ao empreendedorismo como planejamento, acesso ao crédito e atração de clientes se destacaram entre as respostas obtidas.

Tais dados serviram de subsídio para o início das ações, formatado em um ciclo educacional que tem duração de um mês, aproximadamente. Nele, a comunidade tem acesso a treinamentos sobre conceitos básicos de marketing digital, criação de páginas, práticas de conteúdo e engajamento digital, empreendedorismo, gestão e finanças. Em paralelo, foi implantada a etapa 2 da metodologia – Articulação de parcerias: a UNAS e o Facebook contrataram em parceria “multiplicadores de conhecimento”, cinco moradores da comunidade selecionados para trabalhar regularmente junto aos empreendedores disseminando conhecimento e os treinamentos do projeto, e sensibilizando os micro e pequenos empresários locais.

Baseando-se no perfil empresarial de comunidades, no qual prevalece o porte empresarial MEI (empreendimentos individuais que faturam até 60 mil ano), a solução escolhida para efetivação das etapas 4 – Atendimento e 5 – Desenvolvimento de capacitação para atender inicialmente o projeto em Heliópolis foi o Programa SEBRAE para o Empreendedor Individual – SEI.

Composto por oito soluções com carga horária de quatro horas, o SEI foi desenvolvido especificamente para os MEIs com o intuito de despertar no microempreendedor a consciência com relação ao comportamento empreendedor, a importância do controle de caixa e do crescimento sustentável, como planejar e vender mais, entre outros temas relevantes que vão de encontro aos apontados pelo questionário preliminar.

Após o primeiro mês de aplicação das oficinas no laboratório de inovação do Facebook, os resultados foram considerados tímidos, porém satisfatórios, tendo em vista o estágio inicial de maturidade do projeto, a falta de divulgação dentro da própria comunidade e o desconhecimento até mesmo dos multiplicadores sobre as ferramentas e soluções do SEBRAE-SP. A parceria vem sendo maturada, todavia, e o papel da UNAS e de seus multiplicadores como intermediários na disseminação das soluções entre a comunidade tem se mostrado fundamental, uma vez que quase a totalidade dos participantes foi sensibilizada por estes profissionais. O resultado do atendimento SEBRAE em abril está especificado por oficina na tabela 3.

Oficina	data	participantes
SEI Empreender	02/abr	9
Sei Controlar meu	16/abr	7

dinheiro		
SEI Vender	23/abr	7
SEI Crescer	30/abr	7

Tabela 3: Resultado oficinas SEI/Abril 2015 (Fonte: Sistema de Atendimento ao Cliente;SEBRAE-SP)

O número de participantes vem se mantendo estável, apesar da timidez da divulgação. Com o fim do primeiro ciclo, foi possível à equipe SEBRAE-SP envolvida maturar as ações necessárias, tendo como referência a metodologia DET em RUBR. A avaliação do primeiro estágio demonstrou que o grande gargalo no piloto paulista foi a Etapa 3 – Sensibilização e Mobilização do Público Alvo.

Os resultados tímidos das oficinas foram resultado da falta de divulgação e mobilização dos empreendedores. As avaliações das ações realizadas junto à comunidade mostraram nível de aprovação elevado tanto na parte metodológica como no traquejo e perfil dos Analistas de Negócios do SEBRAE-SP, colaboradores mobilizados para a atuação em campo. Mostrou-se ser necessária, todavia, uma maior articulação entre Facebook, UNAS e SEBRAE-SP para a intensificação das divulgações e da arregimentação dos empreendedores, bem como a mobilização de outros atores e agentes locais, com o objetivo de conquistar confiança e credibilidade perante os moradores da comunidade.

A realização do piloto em Heliópolis foi considerada positiva também por apontar caminho e por destacar ações consideradas acertadas, orientando estratégias futuras. O mapeamento dos empreendimentos do território pode ser uma ferramenta interessante para o cumprimento da Etapa 1 – Análise e Delimitação do Território.

A opção pela utilização das soluções SEI é adequada dentro do projeto, haja vista o perfil predominantemente de microempreendedores e potenciais empreendedores com formação escolar de nível mais básico. É preciso reforçar, porém, a parceria com os Escritórios Regionais do SEBRAE-SP, unidades de negócio responsáveis por alocar os Analistas de Negócios, mão-de-obra executora das atividades nas RUBR's.

Outras ferramentas podem contribuir com a melhoria da Etapa 3, a listar, tais como telemarketing ativo e envio de SMS; envio de e-mail marketing à base de clientes, tendo como balizador o Código de Endereçamento Postal pertencentes à

comunidade, ou mailing cedido por parceiro quando o primeiro caso não for possível; inserção de chamadas em veículos locais – rádio comunitária e jornal local; entre outras ações de sensibilização/divulgação. Vale ressaltar, contudo, que neste caso particular de território de alta vulnerabilidade social, a presença física e a tentativa de construção de laços de confiança mostraram-se extremamente importantes para a efetividade e continuidade das atividades.

Considerações finais

No que se refere à metodologia de atendimento a favelas, o SEBRAE-SP ainda possui uma experiência embrionária, mas o trabalho que vem sendo realizado desde 2011 pelo SEBRAE-RJ aponta caminhos, como o foco no desenvolvimento territorial e o direcionamento de esforços em produtos já existentes, como o Programa Negócio a Negócio/SEBRAE com Você e as oficinas SEI. Contudo, no Rio ainda existe a presença de colaboradores sob demanda, o que facilita a execução das atividades *in loco*, e aumente a capilaridade do projeto, além de uma metodol

Este não é impeditivo, porém, para a implantação de projeto semelhante em São Paulo, dada a dimensão do universo de micro e pequenos empreendimentos, sobretudo MEI's, nestas comunidades alvo. O piloto iniciado em 2015 em Heliópolis veio a confirmar algumas destas hipóteses, levantadas durante o planejamento do projeto. As etapas propostas na metodologia DET para regiões urbanas com baixa remuneração parecem condizentes com a realidade paulistas, necessitando apenas de algumas adaptações, sobretudo na aplicação de soluções, pela ausência de contratação de mão de obra terceirizada, na sensibilização da equipe no reforço à como econômica e social, com respeito e engajamento à sociabilidade do território que sejam capazes de criar vínculos perenes e eficazes.

Referências

- ABRAMO, Pedro. A cidade COM-FUSA: a mão inoxidável do mercado e a produção da estrutura urbana nas grandes metrópoles latino-americanas. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v.9, n. 2, p. 25-54, nov. 2007.
- MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano Almeida. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: IEA Institutos e Estudos Avançados. 2005, 2ª ed.
- FERREIRA, José Sette Whitaker. Globalização e urbanização subdesenvolvida. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, outubro 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000400003> Acesso em 01/12/2019.
- FERREIRA, M.P.; REIS, Nuno; SERRA, F.R. **Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas**. São Paulo: Lidel, 2ª ed., 2010.
- GASPAR, Ricardo Carlos. **Espaço metropolitano, política e economia global**. Cadernos Metrópole, n. 14, p. 31-49, 2º sem. 2005.
- MARICATO, Erminia. Urbanismo na Periferia do Mundo Globalizado: metrópoles brasileiras. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, outubro 2000. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000400004> Acesso em 01/12/2019.
- MEIRELLES, Renato. **Um país chamado favela: a maior pesquisa já feita sobre a favela brasileira**. São Paulo: Editora Gente, 2014.
- MEYER, Regina Maria Proserpi. Atributos da metrópole moderna. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, outubro 2000. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000400002> Acesso em 01/12/2019.
- ROLNIK, Raquel; SOMEKH, Nadia. Governar as Metrópoles: dilemas da recentralização. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, outubro 2000. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000400009 > Acesso em 01/12/2019.
- SASSEN, Sasia. **The global city: New York, London, Tokyo**. Princeton: Princeton University Press, 2001, 2ª ed.
- SEBRAE-NA. **Composição das Receitas do Sistema SEBRAE**. UGOC/SEBRAE-NA, p. 1, Brasília, 2015.

_____. **Indicadores e Metas do PPA 2015-2018.** GEOR/SEBRAE-NA, Brasília, 2014.

SEBRAE-RJ. **Programa de desenvolvimento do empreendedorismo em comunidades pacificadas.** SEBRAE, Rio de Janeiro, 2013.

SEBRAE-SP. **Panorama das MPEs Paulistas.** SEBRAE, São Paulo, 2015.

WICKERT, Maria Lucia Scarpini. **Referenciais Educacionais do SEBRAE.** Brasília: SEBRAE, 2006.