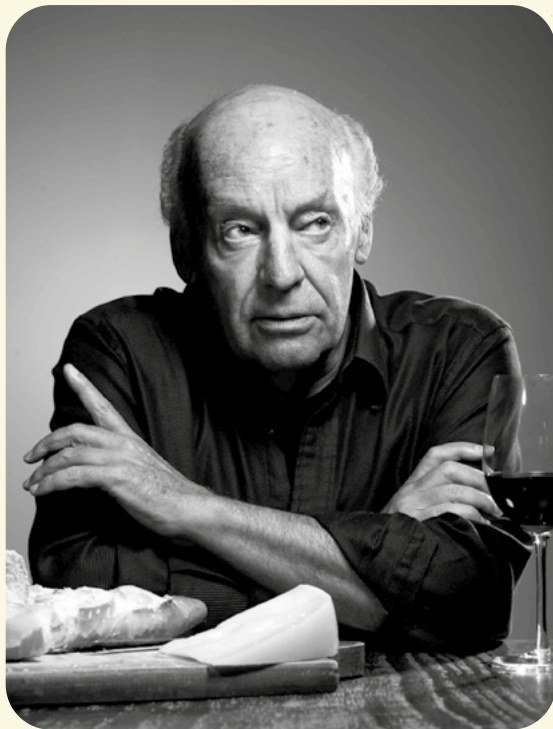




RELATÓRIO EXECUTIVO

Orientadores de 
NEGÓCIOS de
COMUNIDADE





“

Muita gente pequena, em lugares pequenos, fazendo coisas pequenas, podem mudar o mundo.

Eduardo Galeano

EMPREENDEDORISMO É FERRAMENTA PARA EMANCIPAÇÃO SOCIAL

Com o projeto Orientadores de Negócios de Comunidade, unimos as expertises do Sebrae RJ e do CIEDS para enxergar além dos números e apoiar as pessoas que empreendem nas favelas fluminenses, potencializando suas histórias e trajetórias.

Ao orientar mais de 10 mil negócios com novos conhecimentos e troca de experiências nossa missão foi fortalecer ainda mais quem já movimenta a economia nestes territórios.

Provamos que quando são dadas oportunidades e suporte técnico de qualidade, a favela não apenas sobrevive: ela prospera, inova e lidera o desenvolvimento local.

POR QUE O PROJETO É NECESSÁRIO?

+ De 13 milhões de brasileiros vivem em favelas, sendo a Região Metropolitana do Rio de Janeiro uma das áreas com maior concentração populacional nesses territórios.

FONTE: IBGE

40% dos empreendedores em favelas não têm acesso a treinamento especializado.

FONTE: Mapa do Empreendedorismo nas Favelas

O PROJETO

Orientadores de NEGÓCIOS de COMUNIDADE

A stylized graphic in the background of the title, featuring yellow outlines of buildings and a person, set against a dark teal brushstroke.

PROPÓSITO

Fortalecer negócios em comunidades periféricas, por meio do acesso gratuito a suporte técnico qualificado nas áreas de empreendedorismo, contribuindo para o desenvolvimento econômico local.

COMO

Visando reduzir as barreiras no acesso de empreendedores periféricos e de favela aos serviços e recursos de formação e orientação disponibilizados pelo Sebrae, o projeto se utilizou de busca ativa, articulação territorial e mobilização de redes para alcançar aquelas pessoas empreendedoras que mais precisavam de apoio.

QUEM REALIZA



O Sebrae está ao lado de cada empreendedor que arregaça as mangas e faz acontecer, porque sabe que para construir um país mais forte é preciso trabalhar junto.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) existe para incentivar o empreendedorismo e auxiliar quem está nessa jornada oferecendo programas de capacitação, estímulo à competitividade, sustentabilidade, além de trabalhar para proporcionar um ambiente que fortaleça os pequenos negócios.



O Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável tem mais de 25 anos de atuação em parceria com a sociedade civil, o poder público e a iniciativa privada nas mais diversas causas com o objetivo comum de enfrentamento à pobreza.

O trabalho inclui a construção de soluções que fortalecem os territórios, conectando empresas, governos, organizações e pessoas.

Ao longo das últimas décadas, foram desenvolvidos mais de 760 projetos, com mil parceiros financiadores, impactando 2,5 milhões de beneficiários diretos em todo o país.

ALCANCE

10.018 
NEGÓCIOS APOIADOS

13.565
ATENDIMENTOS
REALIZADOS 

21 MUNICÍPIOS
ALCANÇADOS 

R\$ 301.420,48
EM RENDA PARA ORIENTADORES
EM COMUNIDADES 

3.222 
HORAS DE
ORIENTAÇÃO

COMO FUNCIONA

Pessoas moradoras com afinidade e conhecimentos no tema de empreendedorismo são formadas e remuneradas para atuarem como Orientadores de Negócios de suas próprias comunidades.

ORIENTADORES DE NEGÓCIOS DE COMUNIDADES ↔ **EMPREENDEDORES NA COMUNIDADE**



UM PROJETO, MÚLTIPLAS OPORTUNIDADES

PARA OS ORIENTADORES DE NEGÓCIOS DE COMUNIDADES

GERAÇÃO DE RENDA

FORMAÇÃO

AUTONOMIA

EMPODERAMENTO

VISIBILIDADE NA COMUNIDADE

INSPIRAÇÃO

PARA AS PESSOAS EMPREENDEDORAS DAS COMUNIDADES

ACESSO A SUPORTE QUALIFICADO

OPORTUNIDADE DE CONHECIMENTO

AUMENTO DE RENDA

APRIMORAMENTO DA GESTÃO

DESENVOLVIMENTO DO EU-EMPREENDEDOR



ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

1 ERRADICAÇÃO DA POBREZA



Contribuir para que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos.

4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE



Contribuir para que jovens e adultos tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para o empreendedorismo

8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO



Apoiar políticas orientadas para as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros

10 REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES



Fortalecer a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.



Orientadores de
NEGÓCIOS de
COMUNIDADE

LINHA DO TEMPO

JANEIRO 2025

06 a 28 de janeiro

Pesquisa de campo e desenho da metodologia do programa, garantindo aderência aos territórios e ambição de impacto.

29 e 30 de janeiro

Validação executiva da metodologia e alinhamento do plano de trabalho, consolidando escopo, metas e governança do projeto.

FEVEREIRO 2025

14 de fevereiro

Lançamento do processo seletivo para Orientadores, atraindo talentos alinhados à visão e aos desafios do programa.

17 de fevereiro

Início da articulação estratégica com organizações e lideranças dos territórios, fortalecendo parcerias e legitimidade local.

MARÇO E ABRIL 2025

07 de março

Início da seleção estruturada dos Orientadores, com foco em excelência técnica e compromisso com o impacto social.

31 de março a 04 de abril

Formação intensiva das candidatas e dos candidatos a Orientadores, alinhando diretrizes, metodologia e padrão de qualidade dos atendimentos.

08 de abril

Contratação das PJs Orientadoras, formalizando o time responsável pela execução em campo.

14 de abril

Início dos atendimentos em campo pelos Orientadores nos territórios, marcando a virada da fase de planejamento para a entrega.

MAIO 2025

30 de maio

Alcance do marco de 500 atendimentos realizados, consolidando tração operacional e aprendizados iniciais.

JUNHO 2025

Início dos atendimentos online e remotos.

30 de junho

Alcance do marco de 1000 atendimentos realizados.

LINHA DO TEMPO

OUTUBRO 2025

30 de outubro

Alcance do marco de 4000 atendimentos online realizados.
Alcance do marco de 4000 atendimentos presenciais realizados.

DEZEMBRO 2025

10 de dezembro

Encerramento dos atendimentos nos territórios, concluindo o ciclo de implementação em campo.

FEVEREIRO 2026

04 de fevereiro

Entrega do relatório executivo final e encerramento formal do projeto, com visão consolidada de resultados, impactos e próximos passos.

AGOSTO 2025

30 de agosto

Alcance do marco de 2000 atendimentos realizados.

JANEIRO 2026

21 de janeiro

Reunião de fechamento estratégico com o time de Orientadores, sistematizando aprendizados e recomendações.



IMPACTO E
RESULTADOS

ABRANGÊNCIA

PRIMEIRA FASE

Chegada dos orientadores nos territórios de atuação, testes de mobilização e articulação junto à lideranças locais:

 COMPLEXO DA PENHA  CAMPO GRANDE  NOVA IGUAÇU

SEGUNDA FASE

Ampliação da área de atuação dos orientadores, ganho de escala nos atendimentos e consolidação dos orientadores como referência local:

 COMPLEXO DO ALEMÃO E IPASE  CAMPO GRANDE  NOVA IGUAÇU  COMPLEXO DO SÃO CARLOS*

*O Complexo do São Carlos foi incluído tardiamente na área de abrangência, porém não houve adesão do território.

VOLUME DE ATENDIMENTOS

A média de atendimentos se manteve entre 500 e 600 atendimentos mensais entre maio e outubro. Com ajustes na metodologia, foi possível observar um aumento exponencial dos atendimentos nos últimos 3 meses de projeto:



 TOTAL - 6018 ATENDIMENTOS

POR DENTRO DOS NEGÓCIOS



O relatório a seguir apresenta um apanhado do perfil e necessidades de empreendedores que atuam em favelas, comunidades e território periféricos da Penha e de Campo Grande, na cidade do Rio de Janeiro, e nos bairros da cidade de Nova Iguaçu.

O público atendido está em estreito alinhamento com o perfil traçado e desejado na etapa de planejamento do projeto, uma vez que tratavam-se de micro e pequenos empreendedores, de diversos segmentos da economia, com atuação local, necessidade de orientação técnica e majoritariamente conduzidos por uma só pessoa.

Ao superar a meta de pessoas atendidas e o número de atendimentos, observamos que a maior parcela dos negócios ainda atua na informalidade. Essa questão suscita uma reflexão sobre a formalização de micro e pequenos negócios, visto que essa só faz sentido se for acompanhada de benefícios claros e concretos para seus fundadores.

O projeto alcançou seus objetivos tanto no âmbito da formação e qualificação de orientadores dos territórios, bem como no atendimento e difusão de práticas de gestão para micro e pequenos empreendedores da região metropolitana do estado do Rio de Janeiro, lançando luz sob a real situação e potência de pequenos empreendedores em regiões de alta vulnerabilidade.

CONHECENDO AS PESSOAS EMPREENDEDORAS E SEUS NEGÓCIOS

60%

dos negócios
orientados são
liderados por
mulheres

44%

das pessoas
empreendedoras
têm entre 30
a 59 anos

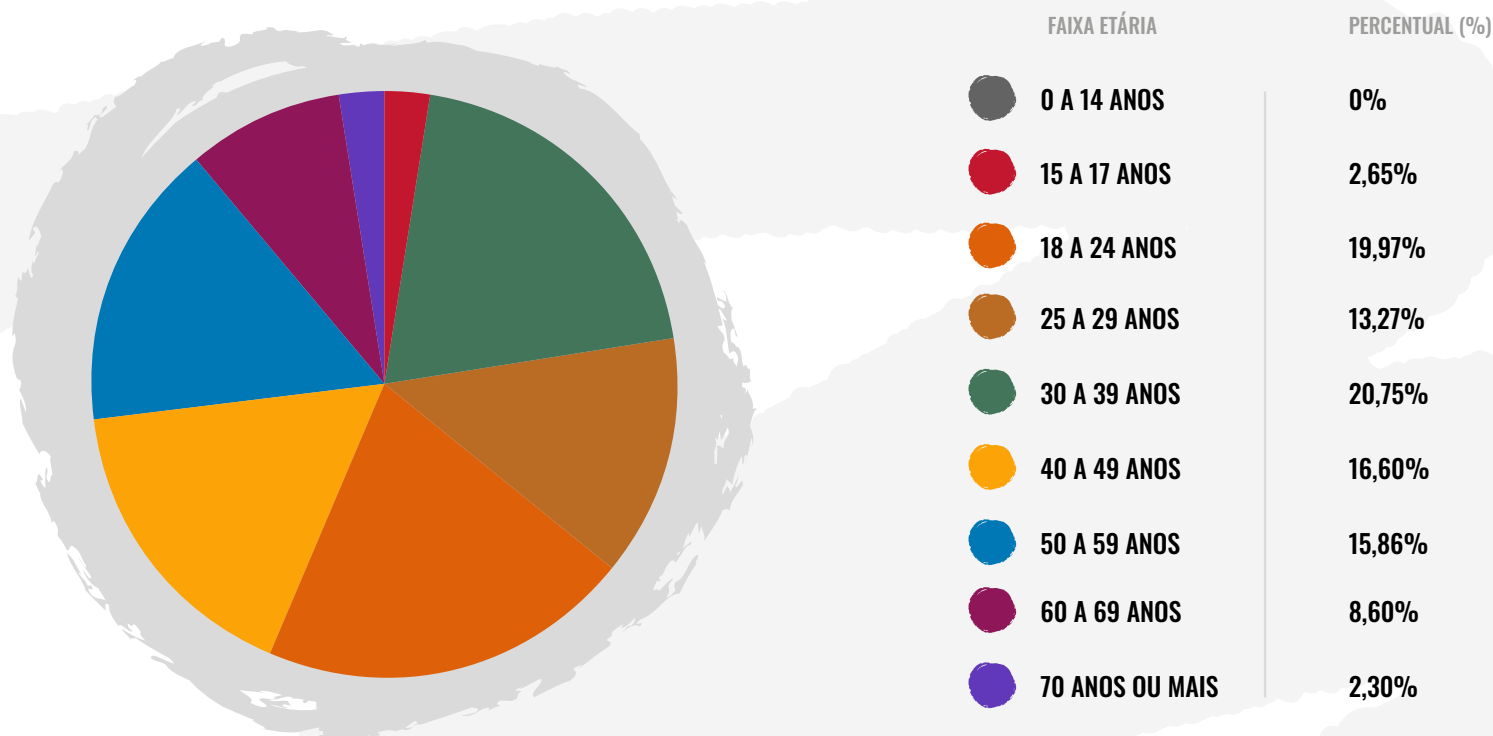
6,5%

possuem mais
de 60 anos



PERFIL DEMOGRÁFICO

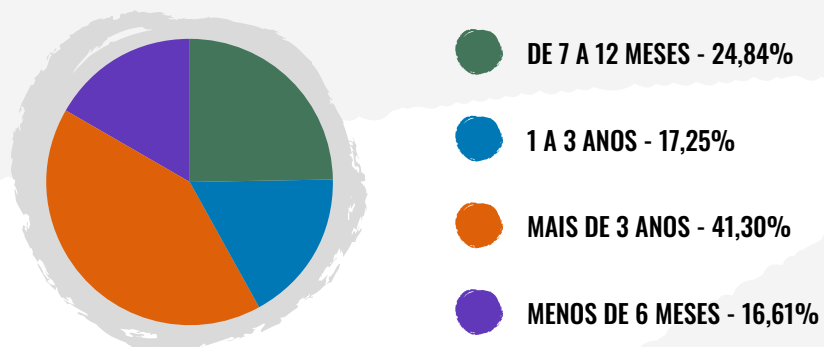
Ao observarmos os dados dos atendimentos presenciais, observamos uma equilibrada distribuição etária e uma alta adesão de adultos.



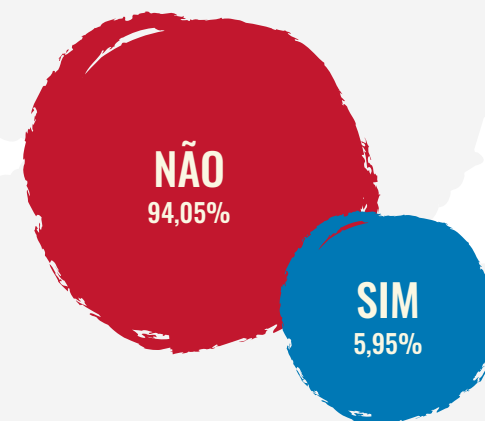
Observamos uma alta representatividade de adultos (30 a 59 anos) indicando que essa parcela da população ainda prefere ser abordada presencialmente pelos orientadores.

TEMPO DE EXISTÊNCIA E FUNCIONÁRIOS

TEMPO DE EXISTÊNCIA DO NEGÓCIO



NEGÓCIO POSSUI FUNCIONÁRIOS?



Como é possível observar, uma pequena parcela dos negócios atendidos reportaram possuir funcionários, sendo a maioria operacionalizada pela pessoa respondente.

Em ambos os gráficos, é possível observar que o projeto atendeu o público desejado de micro e pequenos empreendedores.

SETOR

ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

Bares, Lanchonetes & Restaurantes

Confeitaria, Doceria & Alimentos Específicos

Padarias & Mercarias

Depósitos de Bebidas & Distribuidoras

BELEZA, ESTÉTICA & CUIDADOS PESSOAIS

Barbearias & Salões de Beleza

Serviços Especializados (Unhas, Cabelos, etc.)

Estética & Tratamentos

VAREJO & COMÉRCIO

Lojas de Roupas e Acessórios

Variedades, Utilidades & Presentes

Materiais de Construção & Ferragens

Eletrônicos & Telefonia

Pet Shops & Rações

Farmácias

SERVIÇOS TÉCNICOS & MANUTENÇÃO

Assistência Técnica (Celular, Eletrônicos)

Oficinas Mecânicas & Borracharias

Serralheria, Chaveiro & Reformas

PRODUÇÃO CRIATIVA & ARTESANATO

Artesanato & Handmade

Gráfica & Personalizados

SERVIÇOS DIVERSOS

Educação & Cursos

Transporte & Locomoção

Festas & Eventos

Agricultura & Hortifruti

Serviços Profissionais (Contábil, Saúde)

DESTAQUES SOBRE SETOR

ECONOMIA LOCAL E DE SERVIÇOS:

A grande maioria dos negócios atende necessidades cotidianas e imediatas da comunidade (alimentação, beleza, reparos, compras básicas). É o retrato de uma economia de bairro vibrante.

EMPREENDEDORISMO IDENTITÁRIO:

Negócios como Afro Bela, Afro Braids, Espaço Diva dos Cachos e Ateliê Fufuras da Pubis mostram um empreendedorismo que atende a nichos específicos e fala diretamente a identidades culturais e de consumo.

DIVERSIFICAÇÃO EM SETORES TRADICIONAIS:

No setor de alimentação, por exemplo, há desde vendedores de açaí e pipoqueira (Pipoca do Zoiudo) até negócios especializados como charcutaria (Charcutaria Carioca) e cervejaria artesanal (RC Woodanbeer).

PRESENÇA DO DIGITAL E CRIATIVO

Embora minoritários, aparecem negócios de design gráfico, marketing digital (Estratégia digital), e produção audiovisual (Rob Lis Produções Cinematográficas), indicando a penetração de novas formas de trabalho.



O que se pode perceber é um cenário de um ecossistema empreendedor diverso, resiliente e profundamente conectado com as necessidades e a cultura da comunidade local, com predominância absoluta do comércio e dos serviços pessoais.

CHEGANDO A QUEM MAIS PRECISA



LOCAL BEM ATIVO ECONOMICAMENTE: 1256 VEZES

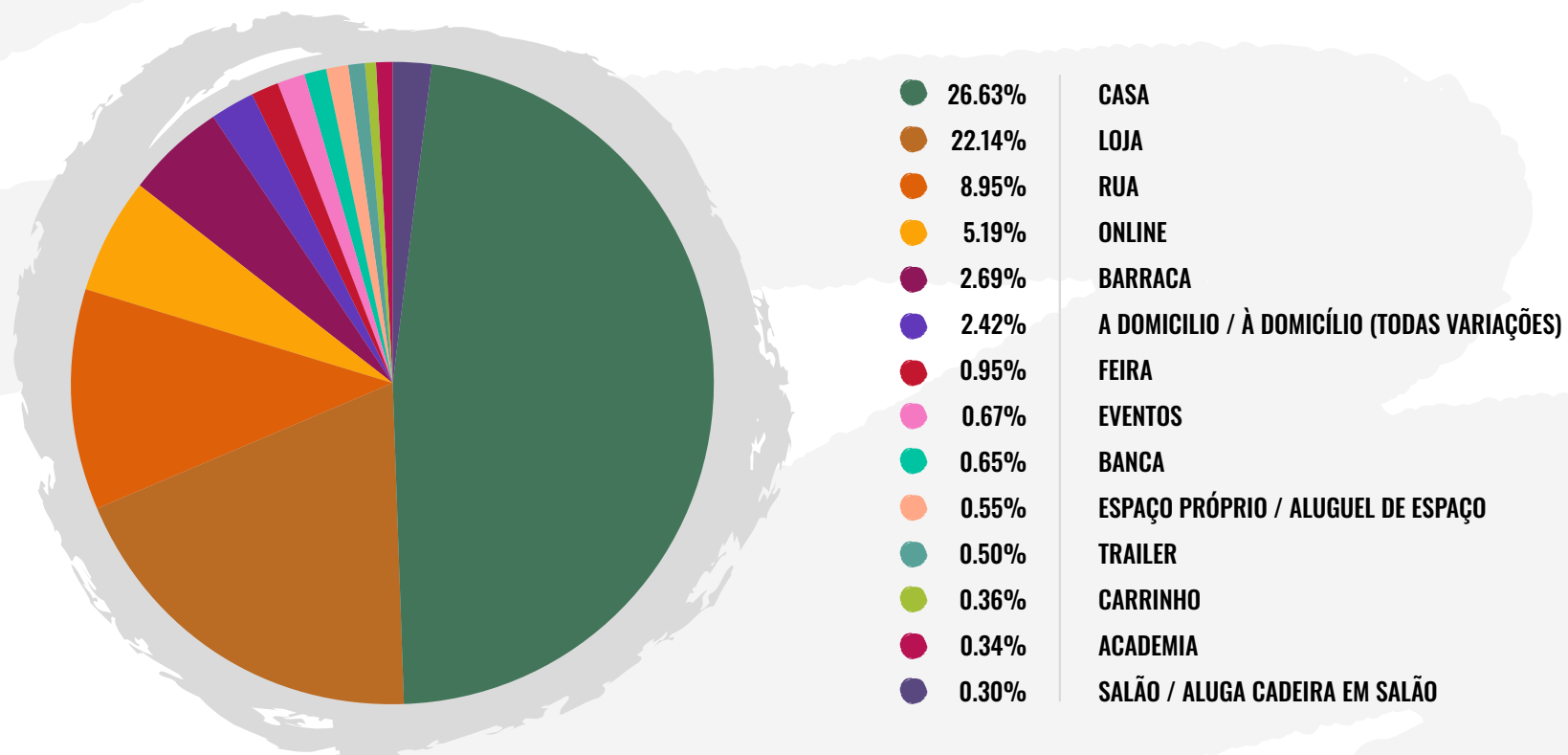
LOCAL DE BAIXO MOVIMENTO E CIRCULAÇÃO 1105 VEZES

LOCAL QUE POSSUI MAIOR MOVIMENTO AOS FINAIS DE SEMANA 1688 VEZES

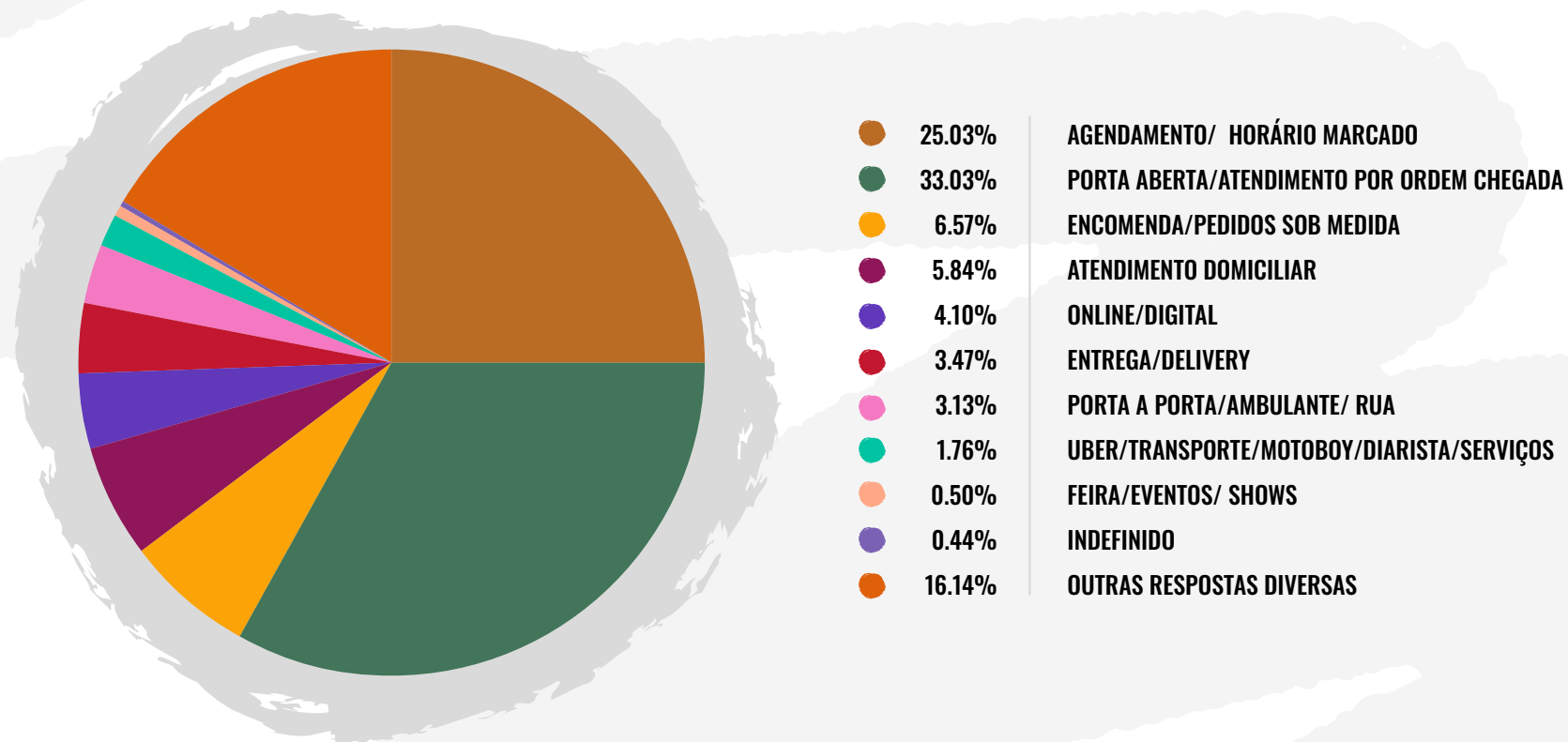
Além de analisar o perfil da pessoa empreendedora, o segmento em que estava inserida e outras características sobre o negócio, buscamos também compreender como eram as redondezas do local onde estavam situados os empreendimentos.

Observamos que há um equilíbrio na percepção sobre os locais onde os atendimentos foram realizados, mas que no geral, a maior parte dos territórios foram considerados bem ativos economicamente durante a semana ou ao final de semana.

LOCAIS DE VENDA



FORMATO DE VENDA



PRINCIPAIS DESAFIOS E HABILIDADES



Habilidades mais citadas pelas pessoas empreendedoras são:

Comunicação	Foco	Proatividade
Bom atendimento	Organização	Criatividade
Agilidade	Disciplina	

FERRAMENTAS MAIS UTILIZADAS

RANKING

1. Modelo de Whatsapp Business para Empreendedor
2. Controle de Despesas
3. Fluxo de Caixa
4. Comunicação visual
5. Passo a Passo para criar seu Google Meu Negócio
6. Objetivos e Metas SMART
7. Plano de Ação (5W2H)
8. Calculadora de Lucro
9. CRM Básico para empreendedores
10. Pomodoro (Produtividade)
11. Análise de concorrência
12. Modelo de Pesquisa de Satisfação

ROMPENDO BARREIRAS

AMPLIAÇÃO PARA ORIENTAÇÃO VIRTUAL

O projeto também buscou romper as barreiras e alcançar territórios diversos que não estivessem previstos no escopo do atendimento presencial, ampliando para atendimentos online.

Tais empreendedores careciam igualmente de atendimento, orientação e fortalecimento do relacionamento com o Sebrae e os serviços de suporte existentes em todo o estado.

Observações

Os atendimentos online exigiam um número menor de informações demográficas e aprofundamento de dados sobre os empreendimentos atendidos.

Isto resultou em uma análise menos aprofundada do perfil e ainda assim com um alcance positivo entre o público jovem (18 a 29 anos) e do sexo feminino.



PERFIL DAS PESSOAS EMPREENDEDORAS

RESULTADOS DO ATENDIMENTO ONLINE

LOCAL



RIO DE JANEIRO - REGIÃO METROPOLITANA

Rio de Janeiro, Niterói, São Gonçalo, Itaguaí, Duque de Caxias, São João de Meriti, Nilópolis e Nova Iguaçu.

GÊNERO

56% dos negócios orientados são liderados por mulheres;

DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA

15 a 17 anos: 0,03%	40 a 49 anos: 4,64%
18 a 24 anos: 33,74%	50 a 59 anos: 0,77%
25 a 29 anos: 33,71%	60 a 69 anos: 0,46%
30 a 39 anos: 26,58%	70 anos ou mais: 0,08%



ESCALANDO IMPACTO: NOSSOS APRENDIZADOS

ADEQUAÇÃO DAS FERRAMENTAS AO PERFIL DO PÚBLICO

Instrumentos digitais funcionam melhor para públicos jovens e com maior escolaridade. Para públicos mais velhos ou com baixa escolaridade, a simplicidade, a mediação humana e o uso de instrumentos físicos continuam sendo fundamentais.

RELAÇÃO COM O TERRITÓRIO E PERCEPÇÃO DA POPULAÇÃO

Houve alto nível de desconfiança por parte da população, mesmo com o uso de identificação visual, crachás e materiais institucionais. Em determinados territórios, especialmente em Campo Grande, parte da população não se reconhecia como residente de favela, o que exigiu maior sensibilidade na abordagem.

ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM E VÍNCULO

Ficou evidente que a abordagem não deveria assumir um caráter professoral ou instrutivo, mas sim de troca, escuta e construção conjunta. A postura de “chegar para trocar uma ideia” mostrou-se mais eficaz para gerar vínculo e engajamento.



ESCALANDO IMPACTO: NOSSOS APRENDIZADOS

ARTICULAÇÃO LOCAL EXIGE INCENTIVO

A mobilização territorial não se sustenta sem incentivos claros. É necessário acenar com remuneração ou investimento para angariar parcerias locais.

SUPERVISÃO DE CAMPO É ESTRATÉGICA

A experiência evidenciou que a supervisão local é fundamental para o bom desempenho da equipe. A presença de uma pessoa de referência no território, acompanhando o trabalho cotidiano, apoiando decisões e mediando desafios, mostrou-se uma necessidade operacional estratégica.

AUTONOMIA ORIENTADA POTENCIALIZA RESULTADOS

A liberdade para organizar rotinas e estratégias de abordagem foi percebida como um fator positivo pelos Orientadores, estimulando engajamento e iniciativas inovadoras no território.



ESCALANDO IMPACTO: PARA ALÉM DOS NÚMEROS

Um ponto de destaque foi a criação do grupo de empreendedoras negras, que se reúne mensalmente em Nova Iguaçu para um espaço qualificado de escuta, troca e aprendizagem coletiva.

Nossas iniciativas territorializadas provam que, quando aliamos diretrizes claras à escuta ativa, o potencial de impacto se torna exponencial.

Neste contexto, destaca-se o trabalho desenvolvido em Nova Iguaçu.

Sob a liderança da orientadora Tatiane Teixeira, o projeto superou os objetivos iniciais para acolher um grupo de 120 mulheres pretas empreendedoras.

Ao oferecer suporte a esse público em situação de vulnerabilidade, cria-se mais do que um grupo de trabalho: ali está estabelecida uma infraestrutura social.

Encontros mensais que geram rede, renda e resiliência.



O QUE AS PESSOAS EMPREENDEDORAS DIZEM



Muito boa a iniciativa, poderiam continuar. Muitas pessoas não têm noção básica e o projeto ajudaria muito na melhoria dos empreendimentos locais.



Essa é uma ótima iniciativa, pois muitas pessoas que querem empreender são alcançadas e orientadas.



Foi ótima a consultoria, foram bem esclarecedoras as informações e as novas ideias que se formaram após este encontro. Já estou colocando em prática. Acho que poderia acontecer mais vezes, um acompanhamento mais próximo.



Orientadores de
NEGÓCIOS de
COMUNIDADE



O principal ponto forte do projeto está na sua capacidade de chegar onde muitos serviços e políticas não chegam, se aproximando diretamente dos pequenos empreendedores nos seus próprios territórios e locais de trabalho. Ao longo da experiência, ouvi diversos relatos que reforçam essa percepção, como: “que legal esse projeto, é difícil ver iniciativas como essa chegarem até aqui”, o que demonstra o valor da proposta.

Larissa de Siqueira Saldanha

*Orientadora de Negócios de Comunidade
Nova Iguaçu*

FICHA TÉCNICA

DIRETOR-PRESIDENTE
VANDRÉ BRILHANTE

SUPERVISÃO
LEONARDO JOSÉ

COORDENAÇÃO
DIOGO OLIVEIRA

ANALISTA DE PROJETOS
TAYNA FAGUNDES

ASSISTENTE DE PROJETO
MARCUS VITALINO

JOVEM APRENDIZ
CAUÃ PINA

ORIENTADORES

ANDERSON VIEIRA
ANDRESSA LEMOS
ANNA MORAES
BRENDA SOUZA
CARMEN MACEDO
CÍNTIA PAIXÃO
CLEIANE BAPTISTA
COSME AMARAL
EDITH RODRIGUES
FELIPE GOMES
GABRIELLA RAMOS
HUDSON MACHADO
HUGO SATIRO
INGRID DE LIMA
JULIA SOARES

LARISSA SIQUEIRA
LÓIDE MARIA
LUANA PEREIRA
LUCIANA PIRES
MARINA LOPES
NATHALIA MOREIRA
PEDRO HUNTER
RAY ANNE
RODRIGO PITEIRA
TATIANE TEIXEIRA
TERESA AMÁLIA
THAMIRES CANDIDA
VERA LUCIA
VITÓRIA DIAS
VITÓRIA SOARES
WALLACE NASCIMENTO
YVIE DE OLIVEIRA

Orientadores de **NEGÓCIOS** de
COMUNIDADE

