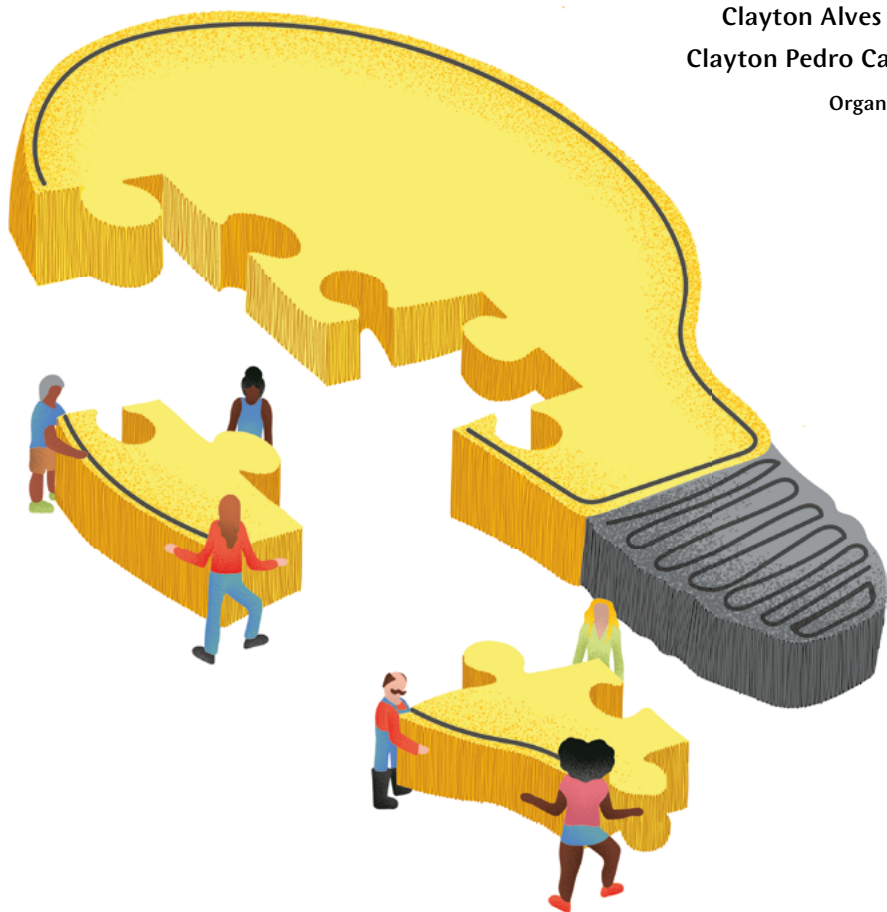


INOVAÇÃO COM PROPÓSITO

NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha
Clayton Pedro Capellari
Organizadores



Fatec
Setor

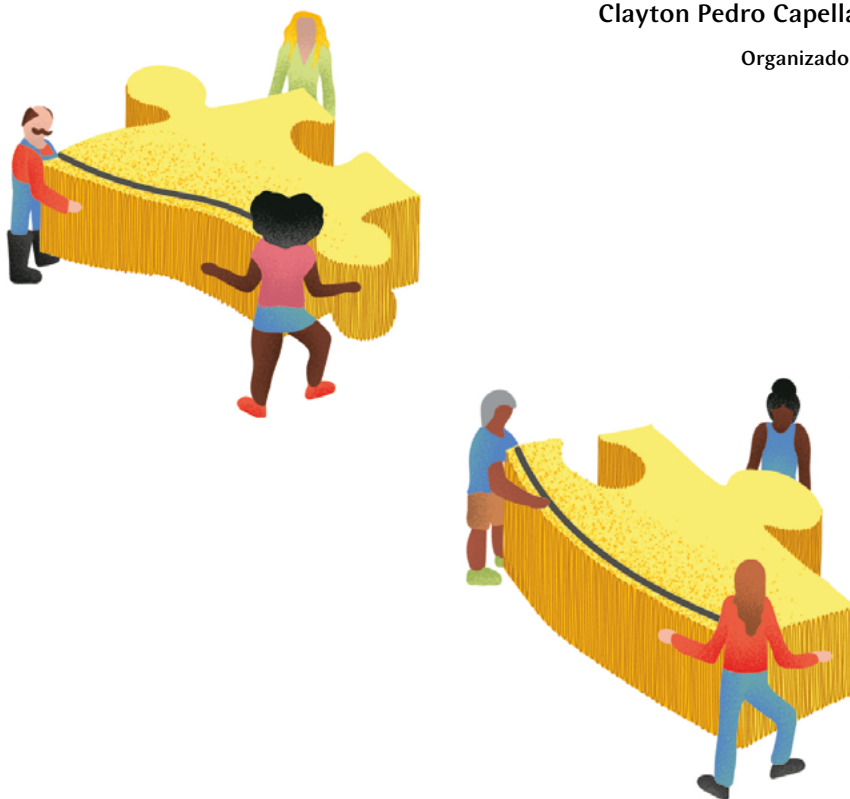
faculdade
sebrae

BELAS
ARTES
• 100 ANOS •

INOVAÇÃO COM PROPÓSITO

NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha
Clayton Pedro Capellari
Organizadores



SÃO PAULO | 2025

EXPEDIENTE

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
Entidade Mantida

PROF. DR. PAULO A. GOMES CARDIM
Diretor-Presidente

PROFA. MS. PATRICIA GOMES CARDIM
Diretora-Geral

DR. CARMINE AVENA JÚNIOR
Diretor Administrativo

Conselho Editorial

Prof. Dr. Francisco Carlos Tadeu Starke Rodrigues

Prof. Dr. José Ronaldo Alonso Mathias

Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto

Profa. Dra. Leila Rabello de Oliveira

Prof. Dr. Marcelo de Andrade Roméro

Prof. Dr. Paulo Marcelo Tavares Ribeiro

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

Jornalista Gabriel Kwak

145 Inovação com propósito: negócios com impacto social /
Organização de Caio Flavio Stettiner, Clayton Alves
Cunha e Clayton Pedro Capellari. -- São Paulo : Belas
Artes, 2025.
201 p.; 21 cm

ISBN: 978-65-6097-243-8

1. Empreendedorismo 2. Empreendedorismo social.
3. Negócios – Impacto Social 4. Socioambiental positivo I.
Fatec Sebrae III Faculdade Sebrae IV. Stettiner, Caio Flavio;
(org.) V. Cunha, Clayton Alves; (org.) VI. Capellari, Clayton
Pedro (org.) VII. Título VIII. Série

CDU:658

Organizadores

Caio Flavio Stettiner
Clayton Alves Cunha
Clayton Pedro Capellari

Direção de Arte

Láisa Freitas

Capa

Vivian Turiani

Revisão de Texto

Flávia Zanotto
Gabriel Kwak

Diagramação

Isabela Iwamoto
Luiza Rocco

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem autorização por escrito do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.



Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

Rua Dr. Álvaro Alvim, 90 - Vila Mariana, São Paulo - SP, 04018-010
www.belasartes.br / baonline@belasartes.br



clique nos tópicos para navegação

SUMÁRIO

7

PREFÁCIO

O TRIUNFO DA EDUCAÇÃO PELA INOVAÇÃO COM PROPÓSITO

Profa. Dra. Josiane Tonelotto
Profa. Dra. Leila Rabello

10

APRESENTAÇÃO

FORMAÇÃO DE LÍDERES COM PROPÓSITO: EMPREENDER E INOVAR

Patrícia Cardim

QUANDO O PROPÓSITO ENCONTRA A INOVAÇÃO: UMA JORNADA DE IMPACTO SOCIAL

Prof. Dr. Paulo Marcelo Tavares Ribeiro

INOVAR PARA O BEM COMUM: A ARTE DE TRANSFORMAR O FUTURO

Prof. Dr. Ronaldo Mathias

NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL: O ENCONTRO ENTRE EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E PROPÓSITO

Artemisia

17

INTRODUÇÃO

Prof. Dr. Caio Flávio Stettiner
Prof. Ms. Clayton Alves Cunha
Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

22

1. CHÃO DE IDEIAS: A SEMENTE DO INSTITUTO

Alessandra Albuquerque Alves de Oliveira
Amanda da Silva Moreira

54

3. ANÁLISE DE IMPACTO SOCIAL DO BOBBY

Deborah Martins de Melo
Edila Victória Bruno da Silva

90

5. DNA DO AMOR

Aline Mantovan Clemente
Maria Helena Souza de Carvalho
Michael Douglas Dias Silva

128

7. CARNE DE JACA: DO FRUTO NASCE A CARNE

Ariston Araújo

164

9. NAPORTA: ENTREGANDO IMPACTO

Carina Inacio
Igor Diniz
Nataly Mota
Rafael Aquino

34

2. REFORMAS COM PROPÓSITO - TRANSFORMANDO LARES E MUDANDO VIDAS: O CASO MORADIGNA

Adriane Gabriele Cezario da Silva
Gabriel dos Santos Baffa Clavero

66

4. INSTITUTO AUÁ DE EMPREENDEDORISMO SOCIOAMBIENTAL

Cristiano Gustavo Vitorino
Gustavo Martins Ozório
Malcolm Nogueira

104

6. LU BUENO E O BANCO DE TECIDO: A HISTÓRIA DE UMA EMPREENDEDORA SUSTENTÁVEL

Caio Henrique Reis
Felipe Santoni dos Santos
Tatiana Andrade Silva

144

8. REALIXO: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE RESÍDUOS

Alex de Jesus Silva
Evelyn Silva Rodrigues
Iago Toquero Santos

188

10. QUANDO EMPREENDER É CUIDAR: A REVOLUÇÃO SILENCIOSA DE VERA CURADO

Isaque Dantas Nascimento
Wivison Soares Baia
Jean Rafael Tomceac

PREFÁCIO



O TRIUNFO DA EDUCAÇÃO PELA INOVAÇÃO COM PROPÓSITO

É com um misto de satisfação e aprendizagem que nos debruçamos sobre as páginas deste livro, o quarto fruto de uma parceria que se tornou um compromisso educacional para nós. A Belas Artes, que há mais de um século respira criatividade e quebra paradigmas, tem sido um hub de mentes brilhantes, onde a inovação é a moeda mais valiosa. Desde a fundação, nossa escola sempre acreditou que a educação não pode ficar presa entre quatro paredes; ela precisa explodir em ações que transformam o mundo. E esta obra é a prova viva dessa ideia!

Juntamente com a Fatec Sebrae e a Faculdade Sebrae, parceiras valiosas e igualmente dedicadas ao desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação, temos o privilégio de mergulhar em um universo onde a paixão encontra o propósito e a inventividade se traduz em impacto real. Esta obra não é apenas um marco em nossa jornada conjunta, mas uma celebração da sinergia entre o saber acadêmico e a prática transformadora. É uma honra inestimável para a Belas Artes estar ao lado de instituições que compartilham a visão de que o conhecimento deve ser um agente ativo de mudança, capacitando indivíduos a não apenas sonhar, mas a construir realidades melhores.

Nestes capítulos, o leitor será conduzido por uma jornada empreendedora, descobrindo empreendimentos que redefinem o significado de sucesso. São histórias de negócios de impacto social e socioambiental que demonstram, com eloquência e dados concretos, como é possível conciliar a viabilidade econômica com a mais nobre das missões: resolver problemas complexos da nossa sociedade. Seja na inovação de cadeias produtivas que promovem a sustentabilidade, na democratização do acesso a serviços essenciais como saúde e educação, ou na revitalização de comunidades por meio de soluções logísticas e culturais, cada narrativa ressoa com a urgência e a esperança de um futuro mais justo e equitativo.

Cada página deste livro reflete a riqueza de um cenário de interações produtivas que floresce quando universidades e instituições como as nossas se unem em um propósito comum. A Belas Artes, com seu legado centenário de fomento à criatividade e ao pensamento crítico, encontra eco na abordagem prática e orientada para o mercado nessas instituições parceiras. Juntos, não apenas documentamos, mas incentivamos o desenvolvimento de uma nova geração de empreendedores – aqueles que não se contentam em apenas obser-



var os problemas, mas que se erguem para criar soluções que geram valor para todos.

E quem ganha com tudo isso? A resposta é clara e contundente: a educação. Ela é a protagonista, a força motriz por trás de cada empreendimento inovador, de cada solução criativa, de cada passo em direção a um mundo mais sustentável. Este livro é, portanto, uma homenagem à educação em suas múltiplas formas: a formal, que capacita e orienta; a vivencial, que molda a resiliência e a adaptabilidade; e a prática, que testa e refina as ideias no campo da realidade. Os alunos e professores, coordenadores e organizadores, são os arquitetos desse novo paradigma, transformando o conhecimento em ação e a teoria em impacto.

O desafio dos empreendedores de impacto num país como o nosso é imensurável, porém cheio de possibilidades e oportunidades que, além de gerarem negócios com sustentabilidade financeira, também fazem o país um lugar melhor e mais desenvolvido. Nosso objetivo com a presente obra é inspirar possíveis empreendedores de impacto, bem como validar todo o trabalho desenvolvido pelas empresas estudadas e mostrar que, sim, é possível o Brasil ser um país de impacto por meio de Empresas de Impacto.

Esperamos que os desafios empreendedores apresentados a seguir inspirem novos caminhos, engajando os leitores à “inovação com propósito e impacto”, convencendo-os de que a colaboração pode nos conduzir a uma sociedade melhor. A Belas Artes, a Fatec Sebrae e a Faculdade Sebrae renovam seu compromisso com esta causa e com esses valores, certos de que a inovação com propósito é o legado mais valioso que podemos deixar para as futuras gerações.

Boa leitura! Excelentes estudos!

Profa. Dra. Josiane Tonelotto
Superintendente Acadêmica

Profa. Dra. Leila Rabello
Pró-Reitora da Educação Digital

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
www.belasartes.br



APRESENTAÇÃO



FORMAÇÃO DE LÍDERES COM PROPÓSITO: EMPREENDER E INOVAR

Este livro não é apenas mais um volume; é o quarto elo de uma cadeia de colaboração que se tornou um compromisso entre nós, e os estudantes abraçaram a missão de resolver os desafios da nossa sociedade.

Desde o primeiro livro, lá nos tempos de pandemia, intitulado **Marco zero empreendedor: guia de apoio à educação empreendedora interativa** online, acreditamos na proposta de que empreender é o caminho e a educação molda e transforma realidades. No segundo livro **Meu Vizinho Empreendedor** privilegiou o olhar para modificar o entorno; já no terceiro livro **Efetuação: como poucos recursos e boas ideias podem se tornar grandes negócios** realizou-se o sonho e o trabalho. Nós, da Belas Artes, conhecemos bem esse lema...

Assim, com a Fatec Sebrae e a Faculdade Sebrae, parceiras de valor inestimável e que compartilham a mesma paixão pelo empreendedorismo e pela inovação, temos o privilégio de mergulhar em um universo onde a inventividade encontra a sua razão de ser no propósito e cada projeto se torna um ato de impacto.

Essa parceria, agora em seu quarto volume, é uma celebração da potência que nasce quando a tradição criativa da Belas Artes se une à visão pragmática e transformadora das instituições Fatec e Sebrae. É uma honra imensurável caminhar lado a lado com instituições que creem, assim como nós, que o conhecimento é uma ferramenta ativa para a mudança, capacitando indivíduos não apenas a sonhar com outros mundos, mas a usar suas mãos e mentes para construí-los.

Esta vocação para o impacto social é intrínseca ao DNA da centenária Belas Artes. Nascemos com a convicção de que a arte e o design não são apenas formas de expressão, mas poderosos propulsores da realidade social. Em nossa trajetória, a preocupação com o entorno e o desejo de atuar ativamente na construção de uma sociedade mais equitativa sempre foram prioritários.

Projetos e parcerias, como a que mantemos com o IKMR Brasil, a ChildHood, por exemplo, não são meros adendos à nossa atuação, mas manifestações diretas de como a educação e a economia criativa podem iluminar questões urgentes, catalisar mudanças e oferecer voz, pertencimento e oportunidades para jovens refugiados e migrantes, bem como a proteção à



infância e à adolescência. É a concretização do nosso propósito de, por meio da excelência criativa, fomentar um impacto humano e social duradouro.

Somos plenamente conscientes da responsabilidade que carregamos na formação de líderes e inovadores, reafirmamos e fortalecemos o nosso compromisso com esta causa. Temos a convicção de que a inovação com propósito não é apenas uma tendência, mas o legado mais valioso que podemos deixar para as próximas gerações – firmamos aqui um pacto de responsabilidade para futuras parcerias e publicações que continuarão a explorar e aprofundar o universo dos negócios de impacto.

Que a leitura deste livro acenda novas luzes, desperte a centelha empreendedora orientada pelo propósito em muitos corações e mentes e reforce a certeza de que, por meio da colaboração, da educação e de um compromisso inabalável com nossos valores compartilhados, é possível, de fato, edificar o mundo que almejamos.

Patrícia Cardim

CEO | Diretora Geral
Centro Universitário Belas Artes de São Paulo



QUANDO O PROPÓSITO ENCONTRA A INOVAÇÃO: UMA JORNADA DE IMPACTO SOCIAL

O verdadeiro impacto de iniciativas com dimensão social é frequentemente mais profundo do que se imagina. Quando a isso se somam características inovadoras e um forte propósito, o cenário se torna ainda mais complexo e, ao mesmo tempo, fascinante. É nesse contexto de temas cruciais e urgentes que o livro *Inovação com Propósito - negócios com impacto social* documenta projetos que vão além do retorno econômico e financeiro. Nesta obra, a riqueza dos agentes de transformação social – empreendedores com o desejo de mudar realidades – é claramente expressa e materializada. Uma das grandes descobertas que você fará ao longo das próximas páginas é a identificação de características práticas e compartilhadas por essas pessoas especiais, que podem inspirar outros indivíduos. Que esta leitura seja uma jornada de mudança e transformação para você também. Aproveite a experiência!

Prof. Dr. Paulo Marcelo Tavares Ribeiro

Gerente da Unidade de Cultura Empreendedora SEBRAE - SP



INOVAR PARA O BEM COMUM: A ARTE DE TRANSFORMAR O FUTURO

Com o orgulho de celebrar seu centenário, a Belas Artes, uma instituição que há mais de 100 anos se dedica a formar mentes criativas e visionárias, tem a honra de apresentar esta obra em parceria com a Fatec Sebrae e Faculdade Sebrae. A obra é um manifesto que reafirma a convicção de que a inovação, quando aliada a um propósito genuíno, pode gerar impactos social e socio-ambiental positivos e duradouros. A Belas Artes, ao longo de sua trajetória, tem sido um berço para talentos que ousam sonhar e construir. Com esta publicação, reforçamos nosso apoio incondicional a todas as instituições e empreendedores que, como nós, acreditam que a arte de inovar deve sempre ter como meta principal o bem-estar coletivo e o empreendedorismo sustentável. Prepare-se para ser inspirado e descobrir que a educação, a criatividade e o propósito podem, juntos, moldar o amanhã.

Prof. Dr. Ronaldo Mathias

Diretor de Graduação
Centro Universitário Belas Artes de São Paulo



NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL: O ENCONTRO ENTRE EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E PROPÓSITO

Inovação com Propósito - Negócios com Impacto Social é uma obra duplamente inspiradora. Primeiro porque reúne histórias de pessoas que enxergaram o ato de **empreender** como um verbo a ser conjugado ao lado do **cuidar**. As histórias narradas são construídas entre o desejo genuíno de transformar realidades de vulnerabilidade em potência e a prática de gerar futuros com impacto socioambiental positivo. A segunda instância de inspiração reside no fato de o livro ter origem na experiência formativa de alunos de graduação da Fatec Sebrae – faculdade do Centro Paula Souza em parceria com o Sebrae-SP. Seus jovens olhares foram desafiados pelos professores a enxergar (e evidenciar) soluções em meio a desafios contemporâneos complexos.

E isso não é nada trivial!

As histórias reveladas pelos estudantes mostram um Brasil que inova com criatividade, talento técnico e coração. Muitas das soluções emergiram das próprias vulnerabilidades vivenciadas pelos empreendedores. Da economia solidária à moradia; da reciclagem à inclusão produtiva; da alimentação à moda sustentável; e do desenvolvimento territorial ao empreendedorismo comunitário, as iniciativas comprovam o quão fértil é o terreno onde sementes da inovação com propósito crescem.

O livro fala, sobretudo, da urgência em fomentar avenidas de inovação pontuadas pela tecnologia, pelos novos modelos de negócio e por práticas colaborativas. Essa determinação é um combustível potente para o avanço do país rumo às transformações que a sociedade brasileira almeja. Nesse contexto, a educação tem um espaço especial para formar olhares críticos – capazes de questionar, experimentar e propor caminhos alternativos para a construção de novas bases e pactos sociais.

Para a Artemisia, que há duas décadas fortalece o ecossistema de impacto no Brasil, é inspirador estar ao lado dessa nova geração de empreendedores e de narradores do impacto positivo. Na nossa visão, este livro materializa o



que acreditamos ser a essência do impacto: o encontro entre educação, inovação e propósito. A obra reafirma que o impacto não é um setor, mas uma nova forma de pensar o desenvolvimento do Brasil – uma maneira de unir sustentabilidade financeira, ética e transformação social.

Inovação com Propósito nos lembra, também, de que o impacto começa quando alguém decide agir. Ele ganha vida quando o conhecimento deixa o papel e se transforma em ação concreta; quando a inovação se compromete com a dignidade humana. É dessa energia – a da transformação em movimento – que nasce tudo o que acreditamos ser possível: um país onde empreender é também um ato de justiça social e aprender é, acima de tudo, um ato de “esperançar”, como dizia o educador Paulo Freire.

Artemisia



INTRODUÇÃO



São várias as definições sobre “Negócios de Impacto” que podemos encontrar na extensa literatura sobre negócios, gestão e empreendedorismo disponível.

Porém, para a presente obra gostaríamos de utilizar uma definição que diz que os Negócios de Impacto são iniciativas ou empreendimentos que possuem uma missão dupla: a criação de Impacto Social ou Socioambiental positivo, de maneira intencional, além da geração de lucros ou dividendos que são fundamentais para a criação, crescimento e desenvolvimento para quaisquer tipos de negócios, ou seja, são iniciativas que operam como empresas, com produtos/serviços, criando suas próprias receitas, mas têm como missão central o apoio à resolução de problemas sociais ou ambientais, por meio de mecanismos de mercado.

Para tanto, Negócios de Impacto devem possuir algumas características que identificamos como essenciais, tais como:

- Modelo de negócios integrado para gerar o impacto necessário, direcionando suas iniciativas para o atendimento aos problemas de impacto social e/ou ambiental;
- Objetivos financeiros, gerando receitas de maneira a serem financeiramente sustentáveis;
- Objetivos Socioambientais, endereçando e atendendo a desafios como pobreza, educação, saúde e desigualdades;
- Medição do Impacto, por meio do monitoramento e reportando seus resultados socioambientais de maneira transparente.

Além das características acima reportadas, também temos que deixar claro quais são os desafios inerentes às Empresas de Impacto:

- Equilibrar escala de impacto com viabilidade econômica;
- Mensurar e comprovar os resultados socioambientais alcançados;
- Acesso ao capital paciente, ou seja, a procura por investidores que entendam o duplo objetivo.

Em suma, a definição de Negócios de Impacto são empresas que buscam transformar o que pode ser considerado como um problema em oportunidades de mercado, objetivando provar que é possível gerar valor econômico e social/ambiental ao mesmo tempo.

O ambiente socioambiental, bem como o ambiente de negócios no Brasil



é um grande desafio para os(as) empreendedore(a)s que buscam desenvolver suas empresas de impacto. Possuímos problemas sociais diversos que, sob o olhar dos empreendedores certos, podem se transformar em negócios lucrativos e sustentáveis. O objetivo da presente obra é apresentar e reverenciar alguns negócios de impacto que foram estudados.

Os capítulos foram escritos pelos alunos da Fatec Sebrae e Faculdade Sebrae, sob orientação dos organizadores por meio de estudos de empresas de impacto, vivenciando seu dia a dia e com o auxílio da extensa literatura acadêmica disponível para isso. Tal vivência, além de mostrar na prática a gestão das empresas de impacto, também coopera, e muito, com o desenvolvimento e formação dos alunos que empreenderam o desafio de escrever e pesquisar a respeito das empresas estudadas, deixando clara a intenção das instituições de fazer com que seus alunos sejam verdadeiros protagonistas de suas formações e plantando as sementes do empreendedorismo e da inovação, fundamentais para o desenvolvimento do Brasil.

No capítulo 1, apresentamos o Instituto Chão, que atua na área da saúde, direcionada à alimentação de qualidade, por meio de uma extensa integração com a comunidade. Já o capítulo 2 apresenta a empresa Moradigna que atua atacando a crise habitacional no Brasil, por meio da oferta de soluções habitacionais para famílias de baixa renda.

O capítulo 3 apresenta a empresa Bobby Soluções Educacionais com sua metodologia que conecta as diversas propostas inovadoras de ensino e aprendizagem com o objetivo de ajudar os educadores e gestores educacionais de forma simples, porém eficiente. O capítulo 4 nos faz conhecer o Instituto AUÁ de Empreendedorismo Socioambiental, que desenvolve desde 1997 algumas das soluções mais inovadoras na Reserva da Biosfera do Cinturão Verde de São Paulo.

Já no capítulo 5, conheceremos a FlexMedical, que facilita o acesso à saúde e possui um claro compromisso com o bem-estar das pessoas, e no capítulo 6, vamos entender como funciona o Banco de Tecidos da Empreendedora Lu Bueno, que coleta e redistribui os resíduos têxteis descartados pela indústria.

Na nossa viagem ao mundo das empresas de impacto, apresentaremos a empresa Carne de Jaca, que beneficia uma fruta tipicamente brasileira, com seu valor proteico inigualável e sabor marcante em receitas diversas, isso no capítulo 7. Em seguida temos o capítulo 8 com o negócio social Realixo, que atua no gigante mercado de descarte de resíduos e também as diversas oportunidades de negócios, bem como atuação direta com a comunidade.



E, para finalizarmos nossa obra, temos o capítulo 9 sobre a empresa na-Porta, que narra a criação de uma logtech brasileira que combate a exclusão logística em comunidades sem endereços formais. Por fim o capítulo 10, relativo à empreendedora Vera Curado, cuja trajetória como empreendedora cultural de impacto transformou sua vivência na periferia de São Paulo em ação concreta de cuidado, escuta e fortalecimento coletivo.

O desafio dos empreendedores de impacto num país como o nosso é imensurável, porém cheio de possibilidades e oportunidades que, além de gerarem negócios com sustentabilidade financeira, também fazem o país um lugar melhor e mais desenvolvido. Nosso objetivo com a presente obra é inspirar possíveis empreendedores de impacto, bem como validar todo o trabalho desenvolvido pelas empresas estudadas, e mostrar que, sim, é possível o Brasil ser um país de impacto por meio de Empresas de Impacto.

Prof. Dr. Caio Flávio Stettiner

Prof. Ms. Clayton Alves Cunha

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Organizadores





1.

CHÃO DE IDEIAS: A SEMENTE DO INSTITUTO

Alessandra Albuquerque Alves de Oliveira
Amanda da Silva Moreira

INTRODUÇÃO

O que é preciso para transformar um simples sonho em um grande sucesso? Para o Instituto Chão, a resposta veio em forma de trabalho árduo, visão clara e, acima de tudo, pé no chão. Mais do que uma nova forma de consumir alimentos, o conceito abrange a redistribuição de renda, a economia solidária e o cooperativismo por meio da venda de produtos orgânicos, agroecológicos e artesanais. Além disso, o Chão promove a construção de um novo estilo de vida, incentivando seus consumidores a se informar sobre o que estão consumindo, apoia agricultores e produtores locais e promove uma nova forma de relação de trabalho para seus colaboradores. Esse modelo de empreendimento, que ganha cada vez mais relevância no mercado por atender à crescente demanda por soluções sustentáveis e éticas, se enquadra no conceito de negócio de impacto social.

Um modelo de negócio de impacto social visa associar um empreendimento à responsabilidade de resolver problemas sociais, utilizando os mecanismos de mercado, os quais, por vezes, trazem soluções inovadoras para a comunidade. Contudo, para que o negócio permaneça ativo e em progresso, deve ser autossustentável, ou seja, deve gerar receita suficiente para cobrir suas próprias despesas e utilizar a receita excedente para reinvestir no negó-



cio social, visando à expansão e melhorias (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

O crescimento das desigualdades sociais e a diminuição dos recursos naturais geram debates sobre o papel e a importância das organizações diante desses problemas, levando empresas a desenvolverem novos modelos de negócio com o objetivo de gerar valor social ou ambiental, além de manter seu valor econômico (ÁVILA *et al.*, 2016). Ademais, um negócio de impacto social busca operar de forma transparente e responsável, muitas vezes utilizando práticas sustentáveis, como o uso de recursos renováveis, a promoção de uma cadeia produtiva justa e a garantia de condições dignas de trabalho. As áreas de atuação são diversas, como saúde, educação, inclusão social, meio ambiente, direitos humanos, entre outras.

Diferentemente das empresas tradicionais, que visam maximizar os lucros e vendem produtos e serviços exclusivamente para gerar receita, esse tipo de negócio também funciona para atender às necessidades sociais, diferenciando-se, portanto, pela intenção explícita de criar valor não apenas para os acionistas ou sócios, mas para as comunidades e o planeta. É dessa forma que o Instituto Chão funciona.

COMO TUDO COMEÇOU

A história do Chão começou dentro de uma clínica de saúde mental, onde Fábio e mais seis amigos trabalhavam. A ideia inicial era criar uma organização sem fins lucrativos que substituísse o modelo tradicional da instituição. O pensamento de uma organização que visa à lucratividade, principalmente dentro da área da saúde, não fazia sentido, pois, segundo eles, o propósito maior de se ter recursos médicos é justamente prevenir, cuidar e curar doenças físicas e mentais, e não utilizar esse privilégio apenas para acumular receita.

Tal antagonismo resultou em diversas propostas para reformular o sistema e promover mudanças significativas. O objetivo era quebrar os muros do ambiente clínico e fomentar a convivência e integração dentro da comunidade. As propostas abrangiam, inclusive, trazer serviços comunitários, como padarias, marcenarias, pet shops e outros pequenos negócios, com a ideia de gerar um impacto social local. Contudo, por diversos motivos, o projeto não se concretizou, e esse estatuto foi abandonado.

Entendendo que aquele ambiente não conseguiria implementar o estatuto de forma plena, com um pensamento empreendedor de *effectuation*, que utiliza o que já se possui e o adapta, e a bricolagem, uma forma de empreender usando os recursos disponíveis e fazendo muito com pouco



[BAKER; NELSON, 2005], o time de empreendedores percebeu que o mercado de alimentos orgânicos, agroecológicos e artesanais poderia dar espaço à execução do estatuto e ser o primeiro passo para essa nova forma de relação de trabalho. A partir dessa decisão, começaram a pesquisar sobre o mercado em feiras do setor, com fornecedores e outros parceiros, para, assim, construir um modelo de negócio que combinasse o propósito com a sustentabilidade financeira.

Desde então, a equipe redirecionou seu foco para a alimentação. Motivados por uma pesquisa que indicava o potencial de transformação através da cadeia alimentar, começaram a atuar no setor, sem abandonar a filosofia de trabalho que propunham. O momento de crise política que o país atravessava também serviu de estímulo, pois, ao entrarem no mercado de alimentos, perceberam que poderiam não só gerar um impacto econômico, mas também criar um espaço para debates sobre questões políticas e sociais. A ideia era envolver as pessoas no cotidiano de uma maneira que as fizesse refletir sobre a realidade política e social e as transformasse ao longo dessa convivência. O processo durou um ano e, em 2015, o Instituto Chão foi inaugurado com um financiamento coletivo de 42 mil reais.

Além disso, o trabalho de produção de alimentos sem agrotóxicos passou a ser uma bandeira importante, não apenas por questões de saúde, mas por estar ligado à luta pela reforma agrária e à promoção da agroecologia, temas que já eram caros à organização. A produção de alimentos orgânicos tornou-se uma forma de colocar em prática suas ideias de distribuição de renda e transformação das relações de trabalho, com foco em criar um modelo onde não houvesse hierarquia e onde todos pudessem participar ativamente do planejamento e da operação.

A HISTÓRIA DO EMPREENDEDOR

Algumas pessoas nascem para serem líderes; outras, para criar. Mas poucas são aquelas que realmente possuem ousadia para tirar seus planos do papel e iniciar o processo. Esse foi o caso de Fábio Mendes, um dos idealizadores do Instituto Chão, que, junto com seus colegas de trabalho, identificou uma problemática no atual sistema corporativo de trabalho brasileiro e decidiu mudar sua realidade. A busca por criar estruturas democráticas de trabalho e redistribuição de riqueza fez com que o Instituto Chão deixasse de ser apenas uma ideia e fosse colocado em prática.

Fábio não tem formação superior, apesar de já ter iniciado seus estudos em diversas áreas de interesse, como administração, comunicação e até filosofia. Isso demonstra que nem sempre um diploma — ou a falta dele — é um empecilho para começar a caminhar com o conhecimento que



já se tem nas mãos. Afinal de contas, todo aprendizado é válido, e o triunfo de Fábio na condução de seu negócio durante quase dez anos comprova essa tese. Segundo ele, tudo o que é feito na prática e, principalmente, seus próprios resultados, mostram a “expertise” que foi adquirida por meio da gestão de um negócio complexo e rentável.

Assim como Fábio, outros seis idealizadores do projeto construíram o Chão como ele é hoje. São pessoas formadas em diversas áreas, como psicologia, engenharia e comunicação, e que compartilham a mesma visão de um novo modelo de trabalho baseado na colaboração, no diálogo constante e na participação ativa de todos. Logo no começo, enfrentaram juntos todos os desafios e limitações que o desenvolvimento de um projeto desse porte costuma apresentar.

Por isso, buscaram novas maneiras de aplicar o empreendedorismo social, a fim de apoiar a causa do grupo, o que exigiu adaptação. Por meio do modelo de mindset empreendedor e de uma análise robusta de mercado e tendências, durante um ano o Instituto Chão tomou forma e ganhou seu primeiro rascunho prático do que é hoje.

UMA NOVA FORMA DE RELAÇÃO DE TRABALHO

A relação de trabalho no Instituto Chão é baseada em uma estrutura horizontal, sem a figura de um chefe que manda e comanda; eles não são adeptos de ter um dono que manda em tudo. Assim, 31 pessoas com dedicação integral ao Instituto trabalham em conjunto, com foco em ouvir as pessoas, pois cada uma tem uma história diferente e habilidades únicas. Todos os funcionários são igualmente responsáveis pela construção e manutenção do projeto, e o sucesso é medido pela qualidade dessa relação.

Semanalmente — mais precisamente às segundas-feiras — há reuniões para discutir as questões e o planejamento dos próximos dias, fazendo, assim, com que todos tenham voz ativa e auxiliem na construção da gestão do Chão. Como o foco não está em gerar lucros para um grupo seleto de pessoas, a riqueza gerada pelo trabalho é distribuída igualmente de maneira justa, como resultado de um ambiente colaborativo e saudável.

A filosofia de trabalho no Instituto Chão não se resume à comercialização de alimentos; é uma proposta de transformação social e política. Seus idealizadores questionam o modelo tradicional de organizações, em que hierarquias rígidas favorecem a exploração de muitos para beneficiar poucos. Para eles, a forma ideal é aquela que promove o bem-estar coletivo e a justiça social, e esse é o norte que os guia em suas ações diárias. Sua missão é, acima de tudo, transformar as pessoas e o ambiente ao seu redor, por meio de práticas que respeitam o meio ambiente, a saúde e, principalmente, a dignidade humana.



O PROPÓSITO DO INSTITUTO (A DINÂMICA DE TRABALHO)

O Chão teve seu estatuto criado com base na economia solidária e no autogerenciamento. De acordo com Azambuja (2009), isso significa que a posse dos meios pelos quais os indivíduos exercem a atividade econômica (produção, poupança, serviços etc.) deve ser coletiva, para que a organização seja definida como autogestionária. A gestão é democrática e igualitária, baseada na premissa “um membro, um voto”. Assim, o único caminho para decisões é a assembleia geral, e a divisão dos ganhos e perdas financeiras da empresa será feita de forma igualitária ou conforme critérios acordados por todos, com recusa ao assalariamento permanente (AZAMBUJA, 2009).

Baseado nesses princípios, o Instituto Chão está focado na distribuição radical de renda, na promoção da busca pela igualdade e dignidade de toda a sociedade, com a missão de trazer uma nova forma de trabalho e de relações, desde o seu início em 2015. Isso reflete no modelo de negócio de impacto que o Chão opera, no qual vemos a conduta de cada colaborador, com o trabalho entregue para alcançar o sucesso do Instituto. Segundo Azambuja, é a combinação coerente dos pensamentos e argumentos dos colaboradores desse tipo de sistema que viabiliza a ideologia, guiando e justificando as ações dentro de uma instituição, como vemos na prática dentro do Instituto Chão (Azambuja, 2009).

Para colocar todo esse propósito e movimento em prática, o Instituto Chão possui um sítio, uma livraria, uma feira e uma mercearia, que são administrados hoje por 31 pessoas, com base em uma administração horizontal mediada semanalmente por assembleias que definem todas as questões relacionais, as pautas que promovem e os negócios. Esse diálogo acontece dando espaço para que todos sejam ouvidos e valorizados, estimulando a cooperação para a execução de todas as demandas de trabalho, garantindo a existência e a sustentabilidade do negócio, promovendo uma nova cultura de relação de trabalho, tirando o foco dos processos meritocráticos e enfatizando a harmonia coletiva, sem hierarquias.

ECONOMIA SOLIDÁRIA

A economia solidária trouxe para o Instituto uma forma de concretizar uma ideia, explorando e difundindo uma ideologia sociopolítica que surgiu do impacto do mundo capitalista, afetando questões empregatícias, de desenvolvimento e sustentabilidade de negócios. Analisar esse conceito e seu impacto revela como uma organização sem fins lucrativos, como o Instituto Chão, pode alcançar resultados expressivos de forma sustentável, beneficiando também seus parceiros.

O economista Paul Singer (apud OLIVEIRA, 2008) explica a economia



solidária como um modo de produção caracterizado pela igualdade, ou seja, a igualdade é premissa fundamental para todos os movimentos dentro da instituição em que se aplica. Segundo ele, todos fazem o que é necessário; nenhuma distinção de função é feita, e não há nada que coloque uma função superior à outra.

O fato de todos fazerem o que é necessário abre espaço para que o time de cooperados se desenvolva, buscando soluções para os desafios do dia a dia da instituição. Singer (apud OLIVEIRA, 2008) pontua que essa forma de trabalho dá espaço ao autodidatismo, isto é, um aprendizado autoguiado que nos permite alcançar maiores resultados, diferente de um modelo de memorização, em que o próprio trabalho é realizado. Vemos o reflexo disso no Instituto Chão, um negócio que nasceu do trabalho de pessoas com formações diversas e pouco conhecimento específico sobre como iniciar um empreendimento social e que, ainda assim, vêm conduzindo sua gestão, juntamente com outros na mesma situação. No entanto, as atividades diárias e os desafios decorrentes do cenário político e econômico os levaram à necessidade de buscar conhecimento técnico para elaborar estratégias que protejam e garantam o crescimento do negócio.

Além do desenvolvimento do negócio, percebe-se o impacto da dedicação e do desejo dos trabalhadores em concretizar esse sonho na relação de trabalho, que proporciona aos cooperados um desenvolvimento humano, um olhar de valorização que vai além do mérito individual, considerando especialmente o impacto e o crescimento gerado por e para eles.

O NEGÓCIO QUE FAZ O PROPÓSITO ACONTECER (A VENDA DE PRODUTOS E A CONTRIBUIÇÃO VOLUNTÁRIA)

A comercialização de produtos orgânicos, agroecológicos e artesanais é o que garante a viabilidade e sustentabilidade do negócio. Graças a esse modelo, já no primeiro ano de operação, o Instituto Chão alcançou um crescimento de 400%. Mesmo diante da crise econômica e política que se estendeu até 2023, o Chão manteve seu avanço, atingindo um crescimento de 600% e movimentando mais de 150 milhões de reais.

Atualmente, a organização gera aproximadamente 4 milhões de reais por mês em vendas. O preço dos produtos é definido com base na análise de custos e na previsão de vendas mensais. A esse valor, soma-se um percentual sugerido de contribuição voluntária, que geralmente varia entre 25% e 30% do custo.

A arrecadação média gira em torno de 27%, e todos os custos, assim como o balanço anual, são divulgados publicamente. Essa transparência reforça o compromisso com relações de trabalho igualitárias, focadas na coletividade e nos resultados alcançados.



A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE LOCAL

Desde o início, o Instituto Chão teve uma excelente aceitação na Vila Madalena, arrecadando mais do que o esperado já no segundo mês de operação; sucesso que se deve, em parte, a uma matéria publicada por um conhecido de Fábio Mendes, um dos fundadores, que trabalhava no portal Terra. A reportagem, intitulada Produtos orgânicos a preço de custo na Vila Madalena, destacou o trabalho do Instituto na comercialização de produtos orgânicos e comparou seus preços com os de grandes varejistas. Com o grande número de acessos, a matéria ganhou repercussão, chegando até o canal de notícias do metrô.

O plano inicial era comercializar apenas produtos de mercearia, por serem menos perecíveis. No entanto, com o aumento inesperado da demanda, tornou-se necessário expandir o portfólio. Assim, passaram a vender também alface, tomate e outros alimentos típicos de feiras, que possuíam maior disponibilidade e chegavam rapidamente ao Instituto.

O crescimento acelerado representou um dos maiores desafios enfrentados pelo Instituto Chão, que não havia se preparado para uma procura tão intensa nos primeiros meses. Seguindo os modelos de *effectuation* e bricolagem, seus empreendedores utilizaram os recursos disponíveis para buscar soluções. Fábio, por exemplo, usou seu próprio carro para adquirir produtos em feiras de orgânicos e atender à crescente demanda.

Esse desafio abriu portas para a expansão do negócio, pois exigiu a busca por novos fornecedores e ampliou a rede de parceiros. Além disso, a grande visibilidade gerada pela mídia espontânea e pelo marketing boca a boca atraiu ainda mais clientes, impulsionando o crescimento sem a necessidade de grandes investimentos em publicidade.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Um negócio que nasce a partir dos modelos de *effectuation* e bricolagem, fundamentados nos princípios da economia solidária, naturalmente enfrenta restrições. Para continuar operando e crescendo, é essencial contar com criatividade e boas estratégias de gestão. Esse é o resumo dos desafios encarados pelo Instituto Chão.

Nos primeiros meses, especialmente após a repercussão da matéria no portal Terra, a equipe percebeu algumas limitações significativas: a falta de insumos para atender à demanda reprimida por produtos orgânicos, a escassez de capital humano para lidar com a logística e o atendimento, e, claro, restrições financeiras. Para superar tais dificuldades, foi necessário estruturar rapidamente uma estratégia de controle da demanda.



Contratar mais funcionários logo no início seria inviável para o orçamento do Instituto. Além disso, o estatuto da organização garante a dignidade no trabalho, impedindo que qualquer colaborador seja sobrecarregado a ponto de comprometer sua saúde. Diante disso, a equipe decidiu reduzir o horário de funcionamento. Inicialmente, a loja operava das 10h às 22h, mas o expediente foi ajustado, passando a ser das 8h às 15h e, posteriormente, das 8h às 14h. A mudança permitiu um melhor planejamento da compra de insumos, otimização da logística de transporte e reabastecimento eficiente da loja.

Outra adaptação importante foi a diversificação do portfólio de produtos. A venda de itens de feira, como frutas e hortaliças, tinha alta rotatividade, mas os preços baixos exigiam um grande volume de vendas para garantir uma boa arrecadação. Para equilibrar essa dinâmica, o Instituto passou a oferecer produtos de maior valor agregado, como carnes, queijos e outras proteínas, ampliando a receita sem depender exclusivamente do alto giro de estoque.

Entretanto, um dos maiores desafios enfrentados até hoje pelo Instituto é a contribuição voluntária. Diferente de um percentual embutido no preço, a contribuição é sugerida ao final da compra, variando entre 25% e 30% do valor total — sendo os 25% essenciais para cobrir os custos operacionais. No entanto, nem todos os clientes compreendem a importância desse modelo. Algumas pessoas frequentam o Instituto regularmente, mas ainda não se conscientizaram sobre a necessidade da contribuição. Inicialmente, isso gerava atritos com os clientes e frustração na equipe. Com o tempo e muitas discussões em assembleia, a equipe compreendeu que essa situação está fora do controle do Instituto. Felizmente, a maioria dos clientes contribui, e o trabalho de conscientização continua sendo feito sem confrontos desgastantes. Afinal, parte do propósito do Instituto Chão é promover uma mudança de mentalidade e responsabilidade coletiva — um processo que leva tempo. Tornar a contribuição obrigatória comprometeria esse movimento, impedindo a construção de consciência e engajamento genuíno.

Apesar de todos os desafios, a equipe continuou se adaptando com os recursos disponíveis, focando naquilo que era prioritário e gerava maior impacto — não apenas financeiro, mas também comportamental, tanto para clientes quanto para fornecedores. Conforme o crescimento do Instituto permitiu, novas contratações foram feitas, a estrutura foi ampliada, e o portfólio de produtos se tornou mais diversificado, sempre respeitando a essência e os valores do projeto.



O FUTURO DO INSTITUTO CHÃO

O Instituto Chão leva muito a sério o compromisso de promover uma redistribuição de renda mais justa — uma missão desafiadora e de longo prazo. No entanto, a equipe entende a importância de começar pelas transformações que estão ao seu alcance.

Atualmente, o maior impacto do Instituto está na sua relação com os fornecedores. Os pagamentos e as negociações são conduzidos de forma justa, priorizando o bem-estar dos produtores. Se hoje o Instituto movimenta cerca de 4 milhões de reais por mês, ele garante que a renda destinada a esses fornecedores seja repassada de maneira plena e digna.

Os planos futuros do Instituto Chão partem do princípio de apoiar pequenos produtores em seu crescimento e estruturação, proporcionando melhores condições de trabalho. Tal apoio se reflete diretamente na cadeia de produção, beneficiando os fornecedores, o Instituto e, consequentemente, o cliente final. Entre as estratégias adotadas está o fortalecimento financeiro dos produtores por meio de pagamentos antecipados — sempre considerando a sustentabilidade financeira do Instituto. Dessa forma, cria-se um ecossistema sólido que dá vida ao propósito da organização.

O futuro do Instituto Chão é construído diariamente, com um crescimento consciente e sustentável. Atualmente, todo o lucro gerado é reinvestido no próprio Instituto, seja na expansão da loja, na aquisição de um sítio para cultivo de novos produtos e reflorestamento, ou na criação de espaços para debates e discussões sobre temas fundamentais, como reforma agrária, MTST, redistribuição de renda e antirracismo.

No entanto, por ser uma organização sem fins lucrativos — que nasceu do financiamento coletivo e hoje se mantém pelos resultados do próprio trabalho —, o Instituto enfrenta limitações para escalar suas operações. A falta de um capital de giro robusto, a ausência de uma estrutura logística eficiente e a limitação de recursos humanos reduzem seu potencial de crescimento. O apoio governamental, por meio de políticas públicas, seria fundamental para ampliar o impacto das atividades do Instituto e expandi-las para outras regiões de São Paulo. Contudo, tal parceria enfrenta desafios devido à disponibilidade limitada e à falta de projetos governamentais alinhados com a missão do Instituto.

Ainda assim, nada impede que esse movimento siga adiante. A equipe do Instituto Chão continua determinada a gerar impacto, tornar realidade seus ideais e promover relações de trabalho mais justas e dignas.



REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; ROCHA, Marçal Paim da; ARIGONY, Marcelo Mendes; DILL, Rafael Augusto; MAZZA, Vera Maria de Souza. Negócios com impacto social: características, modelos e métricas de avaliação. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 4-13, 2016. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/14754>. Acesso em: 11 mar. 2025.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Os valores da economia solidária. *Sociologias, Porto Alegre*, v. 11, n. 21, p. 282-317, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100012>. Acesso em: 17 mar. 2025.

BAKER, Ted; NELSON, Reed. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 3, 329-366, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>. Acesso em: 17 mar. 2025.

INSTITUTO CHÃO. Instituto Chão. Disponível em: <https://www.institutochao.org/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

OLIVEIRA, Paulo de Salles. Economia solidária: entrevista com Paul Singer. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/WYVnc8gJVQYFDnrCgbZxjCG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 mar. 2025.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>. Acesso em: 17 mar. 2025.



Alessandra Albuquerque Alves de Oliveira

Formada em Administração de Empresas e graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae, atualmente trabalha no setor de distribuição de conteúdo digital e pretende ter sua própria empresa no futuro. É cristã, amante da leitura e apaixonada pela vida. Acredita que o empreendedorismo, aliado ao conhecimento, tem o poder de transformar as pessoas e espera que as histórias deste livro inspirem positivamente seus leitores.



Amanda da Silva Moreira

Estudante de Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae, é apaixonada por marketing e pelo poder de comunicar. Amanda ama colecionar memórias escrevendo sobre as situações de seu dia a dia. Para ela, contar essas histórias é uma forma de valorizar os detalhes mais simples, cujos impactos, por vezes, minimizamos, assim como as histórias contadas aqui neste livro.





2.

REFORMAS COM PROPÓSITO - TRANSFORMANDO LARES E MUDANDO VIDAS: O CASO MORADIGNA

Adriane Gabriele Cezario da Silva
Gabriel dos Santos Baffa Clavero

INTRODUÇÃO

A crise habitacional no Brasil é um reflexo das desigualdades sociais e econômicas que permeiam o país. Com um expressivo déficit habitacional, milhões de brasileiros enfrentam dificuldades para acessar moradias dignas, condição essencial para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Esse cenário é agravado pela rápida urbanização e pela falta de políticas públicas eficazes, que perpetuam a exclusão social e comprometem aspectos fundamentais como saúde, educação e mobilidade urbana.

Segundo o Relatório de Déficit Habitacional (2021), da Fundação João Pinheiro, a precarização das moradias está concentrada nas áreas urbanas, onde a demanda por habitação supera em larga escala a oferta de soluções acessíveis. Além disso, a falta de saneamento básico é um fator crítico nessa problemática: dados do Censo de 2022, do IBGE, revelam que apenas 62,5% da população tem acesso à rede de esgoto, enquanto 1,2 milhão de pessoas vivem em residências sem banheiro.

Outro dado alarmante do Censo 2022 indica que 160 mil brasileiros re-



sidem em domicílios particulares improvisados, como barracas de lona, estabelecimentos em funcionamento, estruturas não residenciais degradadas e até veículos. Esses números evidenciam não apenas a carência de moradias adequadas, mas também a urgência de soluções inovadoras que viabilizem o acesso à habitação digna para populações em situação de vulnerabilidade.

Diante desse cenário desafiador, surgem iniciativas que buscam impactar positivamente a sociedade, como os Negócios de Impacto Social. Essas iniciativas unem propósito e sustentabilidade financeira para oferecer alternativas inovadoras e acessíveis à crise habitacional. Nesse contexto, a Moradigna se destaca como um exemplo de solução transformadora, promovendo melhorias habitacionais acessíveis e contribuindo para a redução do déficit habitacional no Brasil.

A Moradigna é um Negócio de Impacto Social (NIS) que oferece soluções habitacionais acessíveis para famílias de baixa renda, visando proporcionar conforto, segurança e melhoria na qualidade de vida por meio de reformas eficientes e de baixa complexidade. Com mais de 4.000 reformas realizadas, a empresa impactou diretamente mais de 12.000 pessoas, expandindo sua atuação para diversas regiões do Brasil, como São Paulo, Rio de Janeiro, Manaus, Recife e outras cidades.

A Moradigna possui suas declarações institucionais alinhadas com os objetivos dos Negócios de Impacto Social:

Visão: Expandir seus serviços por todo o território nacional, transformando a realidade habitacional do país e promovendo uma melhor qualidade de vida para as famílias de baixa renda.

Missão: Permitir que pessoas de baixa renda possam morar bem dentro das suas próprias casas.

Valores:

- **Responsabilidade:** Consideramos o impacto social e ambiental de todas as ações.
- **Respeito:** Agimos com cuidado e compromisso em todas as nossas interações com as famílias.
- **Excelência:** Buscamos resultados excepcionais em cada projeto que realizamos.
- **Inovação Social:** Desafiamos os padrões convencionais, desenvolvendo soluções inovadoras que promovem o bem-estar social.

A Moradigna foi fundada em 2015 por Matheus, que na época era estudante de engenharia civil. A empresa surgiu da necessidade de proporcionar



moradia digna para famílias de baixa renda. O projeto teve início com um investimento familiar e foi ganhando tração ao longo dos anos. Em 2016, Matheus apresentou a Moradigna no programa Shark Tank Brasil, buscando um investimento de R\$ 300.000,00 em troca de 10% da empresa. Embora a proposta tenha sido recusada, ele obteve o valor necessário por meio de um empréstimo com os investidores do programa. Desde então, a empresa vem crescendo, atingindo faturamentos próximos a R\$ 1 milhão nos anos de 2021 e 2022.

Com uma equipe administrativa enxuta, composta por cerca de oito funcionários, e uma ampla rede de pedreiros e parceiros locais, a Moradigna atua com um portfólio diversificado de serviços, incluindo pintura, instalação elétrica e hidráulica, impermeabilização, colocação de pisos e azulejos, entre outros. As reformas são realizadas de forma rápida e acessível, possibilitadas por parcerias com fornecedores que oferecem condições vantajosas para aquisição de materiais e financiamento facilitado para os clientes.

Além do atendimento a famílias, a Moradigna também oferece serviços para empresas, incluindo programas de voluntariado corporativo, reformas subsidiadas para colaboradores e workshops voltados para impacto social, diversidade e segurança na construção civil. Dessa forma, a empresa amplia seu alcance e reforça seu compromisso com a transformação social por meio da habitação digna.

Neste capítulo, exploraremos como a Moradigna representa um modelo bem-sucedido de Negócio de Impacto Social, analisando sua trajetória desde a concepção da ideia até sua consolidação no mercado. Abordaremos a motivação pessoal do fundador, os desafios enfrentados no início da jornada e as estratégias adotadas para garantir sustentabilidade e escalabilidade. Além disso, discutiremos o impacto social gerado, a relação com a comunidade e os aprendizados adquiridos ao longo do tempo, destacando como a Moradigna transforma a realidade habitacional de famílias de baixa renda no Brasil.

HISTÓRIA PESSOAL DO EMPREENDEDOR

A trajetória de Matheus Cardoso, fundador da Moradigna, é um exemplo inspirador de como a vivência pessoal e a vontade de transformar realidades podem se tornar o alicerce de um empreendimento que muda vidas. Sua motivação para empreender não surgiu de um desejo abstrato de sucesso, mas de uma experiência concreta: a realidade das enchentes recorrentes no Jardim Pantanal, na Zona Leste de São Paulo, onde ele passou 20 anos de sua vida.

Matheus Cardoso cresceu em um ambiente onde as enchentes não eram uma possibilidade distante, mas uma certeza anual. A cada chuva forte, a comunidade era invadida pela água, trazendo consigo não apenas destruição material, mas também um profundo sentimento de desamparo. Essa realidade marcou profundamente o jovem Matheus, que desde cedo se incomodava com



a falta de soluções efetivas para um problema que afetava diretamente a qualidade de vida de sua família e vizinhos.

Foi essa inquietação que o levou a buscar conhecimento e formação técnica. Matheus tornou-se técnico em edificações e, mais tarde, formou-se em Engenharia Civil, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. No entanto, ele não queria apenas construir estruturas; queria promover um impacto significativo, proporcionando dignidade às pessoas. Enquanto participava de mutirões e ações pontuais para ajudar a comunidade, ele percebeu que essas iniciativas, embora nobres, não eram suficientes para gerar uma mudança duradoura. Foi então que durante a faculdade conheceu o conceito de negócios de impacto social, viu nele a oportunidade de criar algo que fosse além de uma ação temporária e sim uma solução perene para um problema crônico.

Assim nasceu a Moradigna, um empreendimento que tem como missão transformar moradias precárias em ambientes saudáveis e dignos. A empresa não se limita a resolver problemas estruturais, como infiltrações e falta de ventilação; ela vai além, impactando diretamente a saúde e o bem-estar das pessoas. Ao oferecer serviços de reforma e manutenção com condições de pagamento acessíveis, como parcelamentos e financiamentos, a Moradigna torna possível que famílias de baixa renda realizem sonhos que antes pareciam distantes: morar bem dentro da própria casa.

O impacto da Moradigna vai além das paredes reformadas. Ao melhorar as condições habitacionais, a empresa contribui para a redução de doenças respiratórias, alergias e outros problemas de saúde causados por ambientes insalubres. Além disso, ao atender comunidades carentes, ela gera empregos e movimenta a economia local, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

Matheus Cardoso não é apenas empreendedor; é um agente de transformação social. Sua história nos mostra que é possível aliar propósito e lucratividade e que o sucesso de um negócio pode ser medido não apenas pelo faturamento, mas pelo impacto positivo que gera na vida das pessoas.

A trajetória de Matheus Cardoso nos deixa lições valiosas que vão além do empreendedorismo e tocam em aspectos fundamentais da vida e do impacto social. Conhecimento é poder e Matheus é a prova viva disso. Ele não apenas identificou um problema que afetava sua comunidade, mas investiu em sua formação técnica e acadêmica para transformar sua visão em realidade. Sua jornada nos mostra que o aprendizado contínuo e a busca por ferramentas adequadas são essenciais para quem deseja criar soluções efetivas e duradouras.

Por fim, Matheus nos ensina que acessibilidade é a chave para o impacto. Ao oferecer condições de pagamento adaptadas à realidade das comunidades carentes, como parcelamentos e financiamentos, a Moradigna tornou seus serviços viáveis para quem mais precisa. Essa abordagem nos lembra que, para gerar impacto real, é essencial entender as necessidades do público-alvo e criar soluções que sejam verdadeiramente inclusivas. A história de



Matheus e da Moradigna nos inspira a pensar grande, mas também a agir de forma acessível e humana.

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA SOCIAL

A criação da Moradigna não surgiu de uma ideia abstrata, mas da identificação clara de um problema social que afeta milhões de brasileiros: a falta de acesso a moradias dignas. O fundador da empresa, Matheus Cardoso, percebeu que, embora o serviço de reforma já existisse há séculos, ele não era acessível para grande parte da população, especialmente aquela que vive em comunidades carentes. O grande diferencial que ele identificou foi justamente a questão do acesso. Enquanto muitas pessoas desejam reformar suas casas, a falta de recursos financeiros para pagar mão de obra e materiais de construção impedia que isso se tornasse realidade. Foi essa lacuna que a Moradigna decidiu preencher, oferecendo um serviço completo – material, mão de obra e gestão – com condições de pagamento parcelado, tornando as reformas acessíveis para famílias de baixa renda.

Mas o impacto de uma moradia digna vai muito além das paredes reformadas. Como o próprio fundador da empresa destacou, uma casa bem estruturada é uma plataforma que potencializa diversos aspectos da vida. Quando uma família passa a viver em um ambiente salubre, os benefícios se estendem à saúde, à educação, à empregabilidade e até ao convívio familiar. Crianças que antes estudavam em ambientes úmidos, escuros e insalubres passam a ter um espaço adequado para o aprendizado, o que reflete diretamente em seu desempenho escolar. Adultos que viviam em casas precárias, muitas vezes sem ventilação ou iluminação adequada, experimentam uma melhora significativa em sua saúde física e mental, o que impacta positivamente sua produtividade no trabalho e suas oportunidades de emprego.

A importância de uma moradia digna também se reflete em questões sociais mais amplas. Matheus, com sua vivência, afirma que em comunidades onde as casas são precárias, é comum ver altos índices de evasão escolar. Além disso, a falta de um ambiente adequado para o estudo e o descanso pode levar a problemas de saúde mental. Ao melhorar as condições habitacionais, a Moradigna contribui para quebrar esse ciclo vicioso, oferecendo às famílias a oportunidade de reconstruir não apenas suas casas, mas também suas vidas.

Outro aspecto relevante é o impacto ambiental. Em um mundo onde as mudanças climáticas estão se tornando cada vez mais evidentes, ter uma moradia adequada pode significar a diferença entre suportar ou sofrer com os efeitos do aquecimento global. Casas bem construídas, com ventilação e iluminação adequadas, são mais eficientes em termos energéticos e proporcionam maior conforto térmico, o que é especialmente importante em regiões onde as temperaturas podem ser extremas.



A Moradigna, portanto, não se limita a reformar casas; ela transforma realidades. Ao oferecer um serviço acessível e de qualidade, a empresa não apenas resolve problemas estruturais, mas também cria um ambiente propício para o desenvolvimento humano e social. Desse modo, nos ensinam uma lição fundamental: identificar um problema social de forma clara e profunda é o primeiro passo para criar uma solução transformadora. Matheus não apenas reconheceu a falta de acesso a moradias dignas em comunidades carentes, mas também entendeu as nuances desse problema. Ele percebeu que, embora o serviço de reforma já existisse, ele não era acessível para grande parte da população devido à falta de recursos financeiros. Essa compreensão detalhada do problema permitiu que ele criasse uma solução inovadora: oferecer reformas completas com condições de pagamento parcelado, tornando-as viáveis para famílias de baixa renda.

Essa lição nos mostra que, para resolver problemas complexos, é essencial ir além da superfície. Não basta reconhecer que algo está errado; é preciso entender as causas, as consequências e as barreiras que impedem sua resolução. Ao identificar o problema de forma precisa, Matheus não apenas criou um negócio, mas também uma ferramenta de transformação social que impacta vidas de maneira significativa.

DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO

O desenvolvimento da Moradigna é uma história de resiliência, aprendizado constante e adaptação. Desde o início, o objetivo principal da empresa foi claro: vender serviços de reforma de maneira acessível para que as pessoas morem bem dentro de suas próprias casas. Esse propósito não apenas guiou a trajetória do negócio, mas também garantiu que cada passo dado estivesse alinhado com a missão de resolver um problema social urgente: a falta de moradias dignas em comunidades carentes.

No início, os desafios foram muitos. Matheus começou com recursos extremamente limitados. Ele mesmo contou que para comprar o primeiro material de construção, precisou usar o cartão de crédito da irmã. Esse foi o pontapé inicial, mas logo surgiram outros obstáculos, como a dificuldade de oferecer crédito para famílias de baixa renda. A solução veio por meio de parcerias estratégicas com instituições financeiras especializadas em microcrédito, como BR Créditos, Polares, Creditas, Crefisa e BMG. Essas parcerias foram fundamentais para viabilizar o modelo de negócio da Moradigna, permitindo que as famílias parcelassem o valor das reformas e tornando o serviço acessível.

O desenvolvimento da empresa também foi marcado por uma abordagem ágil e prática. Matheus sempre priorizou a execução rápida e a validação constante de ideias. Em vez de esperar por planos perfeitos ou recursos abundantes, ele optou por começar pequeno, testar e itear. Um exemplo recente é o



projeto piloto de instalação de energia solar em cinco casas de uma comunidade. A ideia é testar a viabilidade do serviço em pequena escala antes de expandir para um número maior de famílias. Essa mentalidade de “fazer rápido e aprender rápido” foi essencial para o crescimento da Moradigna, especialmente em um contexto de escassez de recursos.

A escassez, aliás, foi uma constante na trajetória da empresa. Em vez de ser um impedimento, ela se tornou um catalisador para a criatividade e a priorização. Matheus e sua equipe aprenderam a focar no essencial, a fazer mais com menos e a buscar soluções inovadoras para problemas complexos. Essa mentalidade de escassez, comum entre empreendedores de baixa renda, foi fundamental para garantir que a Moradigna continuasse avançando, mesmo diante das dificuldades.

Hoje, a empresa está estruturada em áreas bem definidas, como atendimento, orçamento, análise de crédito e execução das reformas. Essa organização permitiu que o negócio escalasse de forma consistente, atendendo cada vez mais famílias e ampliando seu impacto social. No entanto, o espírito de adaptação e aprendizado continua presente. A Moradigna não tem medo de experimentar, de errar e de corrigir o curso quando necessário. Essa flexibilidade é um dos pilares do sucesso da empresa.

O desenvolvimento da Moradigna também reflete uma mentalidade empreendedora única, que combina ação rápida com propósito claro. Matheus e sua equipe não se permitem ficar presos em planos teóricos ou burocracias excessivas. Em vez disso, eles colocam o foco em resolver problemas reais, um de cada vez, sempre com o objetivo final em mente: transformar moradias precárias em ambientes saudáveis e dignos. A ação rápida e aprendizado contínuo foram essenciais para o sucesso. A abordagem ágil adotada por Matheus – de testar, iterar e ajustar – foi fundamental para o desenvolvimento da Moradigna. Sua história nos inspira a não esperar por condições perfeitas, mas a começar com o que temos, aprender com os erros e seguir em frente com determinação e propósito.

MODELO DE NEGÓCIO

A Moradigna é um exemplo emblemático de como um modelo de negócio de impacto social pode transformar realidades. Diferente de uma empresa tradicional do segundo setor ou de uma ONG do terceiro setor, a Moradigna opera no que se convencionou chamar de setor 2,5: um híbrido que combina a eficiência e a sustentabilidade financeira de um negócio com o propósito social de uma organização sem fins lucrativos. Esse modelo permite que a empresa gere impacto positivo enquanto se mantém financeiramente viável, criando um ciclo virtuoso de transformação.

O conceito de negócios sociais foi um divisor de águas para o fundador



da Moradigna. Ao conhecer essa abordagem, ele percebeu que era possível conciliar o lucro com o propósito, algo que não via como viável em modelos tradicionais de negócio ou em organizações sem fins lucrativos. A ideia de criar uma empresa “com CNPJ”, que vende produtos e serviços capazes de impactar positivamente a vida de quem mais precisa, foi o que deu origem à Moradigna. Esse modelo inovador permitiu que a empresa atendesse a uma demanda real de forma sustentável e escalável.

O sucesso do modelo de negócio da Moradigna pode ser medido por meio de indicadores claros. O principal deles é a quantidade de pessoas impactadas pelas reformas realizadas. Até o momento, a empresa já realizou mais de 4 mil reformas, impactando diretamente mais de 12 mil pessoas. Esse número não é apenas uma métrica de desempenho; é a materialização do propósito da empresa. Cada reforma representa uma família que agora vive em um ambiente mais saudável, seguro e digno. Além disso, a Moradigna também gera impacto indireto ao contratar mão de obra local para a execução das obras, fortalecendo o ecossistema das comunidades onde atua.

A empresa tem metas ambiciosas para o futuro. No curto prazo, o objetivo é realizar mais mil reformas nos próximos um ou dois anos, um crescimento expressivo que reflete a confiança no modelo de negócio e a demanda por seus serviços. Para alcançar essa meta, a Moradigna conta com parcerias estratégicas e projetos especiais desenvolvidos em colaboração com outras empresas. Essas iniciativas não apenas ampliam o alcance da empresa, mas também reforçam seu compromisso com a inovação e a melhoria contínua.

Um dos pilares do modelo de negócio da Moradigna é a acessibilidade. Ao oferecer condições de pagamento flexíveis, como parcelamentos e financiamentos, a empresa torna seus serviços viáveis para famílias de baixa renda. Essa abordagem é essencial para garantir que o impacto social seja amplo e inclusivo, alcançando justamente aqueles que mais precisam. Além disso, a empresa busca constantemente otimizar seus processos, reduzir custos e aumentar a eficiência, garantindo que cada recurso seja utilizado da melhor forma possível.

O modelo de negócio da Moradigna também é marcado por uma mentalidade ágil e adaptativa. Em vez de se prender a planos rígidos de longo prazo, a empresa prioriza a execução rápida e a validação constante de ideias. Essa abordagem permite que a Moradigna teste novas soluções, aprenda com os erros e ajuste o curso sempre que necessário.

Em resumo, o modelo de negócio da Moradigna é uma prova de que é possível conciliar propósito e lucro, gerando impacto social de forma sustentável. Ao unir inovação, acessibilidade e eficiência, a empresa não apenas transforma moradias, mas também inspira uma nova geração de empreendedores a pensar além do lucro e buscar soluções para os grandes desafios sociais do nosso tempo.



A trajetória da Moradigna exemplifica a importância de indicadores claros para medir o impacto. Ao se dedicar a métricas como a quantidade de reformas realizadas e o número de pessoas impactadas, a Moradigna consegue não apenas acompanhar seu desempenho, mas também comunicar seu valor de forma transparente. Isso reforça a credibilidade da empresa e atrai parceiros e investidores alinhados com seu propósito.

CONTEXTO E RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

A relação da Moradigna com as comunidades que atende é um dos pilares fundamentais do sucesso do negócio. Desde o início, a empresa entendeu que, para gerar impacto real, era essencial construir uma conexão genuína com as famílias e os territórios onde atua. Essa relação vai além da prestação de serviços; é uma parceria baseada em confiança, transparência e respeito.

Um dos principais canais de divulgação da Moradigna é o “marketing boca a boca”, responsável por cerca de 70% dos clientes. Quando uma família tem sua casa reformada, a transformação é tão significativa que acaba se tornando assunto entre vizinhos, amigos e parentes. Esse efeito multiplicador não apenas amplia o alcance da empresa, mas também reforça sua credibilidade. Afinal, quem melhor para falar sobre o trabalho da Moradigna do que aqueles que vivenciaram a mudança em primeira mão? Além disso, a empresa também utiliza estratégias de marketing offline, como panfletagem e carros de som, e online, com forte presença nas redes sociais, para se conectar com um público ainda maior.

A Moradigna também se destaca por sua abordagem transparente e segura na contratação de serviços. Em um contexto em que famílias de baixa renda estão frequentemente expostas a golpes e más práticas, a empresa adotou um modelo em que o pagamento só é realizado após a conclusão da reforma. Essa política não apenas reduz a desconfiança inicial, mas também comprova o compromisso da empresa com a qualidade e a satisfação do cliente. Com o tempo, a Moradigna construiu uma reputação sólida, com a facilidade de encontrar informações sobre a empresa no Google e nas redes sociais, onde suas credenciais e depoimentos de clientes estão amplamente disponíveis.

A relação com a comunidade também se reflete na contratação de mão de obra local. Ao empregar pessoas das próprias regiões onde as reformas são realizadas, a Moradigna não apenas gera empregos, mas também fortalece o ecossistema local. Essa prática cria um ciclo virtuoso: as reformas melhoram as condições de vida das famílias, enquanto a geração de empregos contribui para a economia da comunidade. Embora esse não seja o indicador principal da empresa, é um impacto paralelo que reforça seu compromisso com o desenvolvimento social.

Um dos momentos mais marcantes na história da Moradigna ilustra bem



o poder dessa relação com a comunidade. Certa vez, uma cliente foi até o escritório da empresa apenas para agradecer. Ela contou que, após a reforma, sua filha recém-nascida, que sofria de pneumonia recorrente devido às más condições da casa, finalmente havia se curado. A eliminação da umidade e do mofo no quarto da criança transformou não apenas o ambiente físico, mas também a saúde e o bem-estar da família. Histórias como essa não apenas validam o trabalho da Moradigna, mas também reforçam a importância de seu propósito: transformar moradias precárias em ambientes saudáveis e dignos.

Além da conexão direta com as famílias, a Moradigna também estabeleceu parcerias estratégicas com fornecedores de materiais de construção, como Amanco, Schneider, Saint Gobain e Tramontina. Essas parcerias permitem que a empresa adquira materiais de qualidade a preços competitivos, o que é essencial para manter a acessibilidade de seus serviços. Desde a pandemia, a empresa adotou um modelo de compras just-in-time, eliminando estoques e reduzindo custos logísticos. Essa abordagem mais enxuta permitiu que a Moradigna se tornasse ainda mais eficiente, sem comprometer a qualidade de suas reformas.

Embora a empresa não tenha parcerias oficiais com o governo ou ONGs, ela ocasionalmente faz parcerias com organizações que captam fundos para projetos sociais. Essas colaborações, embora pontuais, ampliam o impacto da Moradigna, permitindo que mais famílias sejam atendidas. No entanto, o foco principal da empresa continua sendo seu modelo de negócio autossustentável, que combina impacto social com viabilidade financeira.

A relação da Moradigna com as comunidades que atende é, portanto, um exemplo de como um negócio pode ser profundamente enraizado no território e nas necessidades das pessoas. Ao priorizar a confiança, a transparência e o impacto real, a empresa não apenas transforma moradias, mas também constrói laços duradouros com aqueles que mais precisam de sua ajuda.

A trajetória da Moradigna nos ensina que a confiança é a base de qualquer relação com os clientes. Ao adotar um modelo de pagamento pós-reforma e priorizar a transparência, a empresa conquistou a credibilidade necessária para se estabelecer em um mercado onde a desconfiança é comum. Essa abordagem nos mostra que, para gerar impacto real, é essencial construir relações sólidas e genuínas com o público-alvo.

Outra lição importante é que o boca a boca pode ser uma ferramenta poderosa de marketing. Ao entregar um serviço de qualidade e impactante, a Moradigna transformou seus clientes em embaixadores da marca, ampliando seu alcance de forma orgânica. Isso nos lembra que, muitas vezes, a melhor publicidade é aquela que vem da satisfação e do reconhecimento das pessoas que foram impactadas positivamente.



SUSTENTABILIDADE E ESCALABILIDADE

A sustentabilidade e a escalabilidade são dois pilares fundamentais para o sucesso e a longevidade de qualquer negócio e a Moradigna não é exceção. Desde seus primeiros dias, a empresa enfrentou desafios significativos para se manter financeiramente viável enquanto cumpria sua missão de transformar moradias precárias em ambientes saudáveis e dignos. A virada-chave para alcançar a sustentabilidade veio com a decisão de terceirizar a análise de crédito para instituições financeiras especializadas, como BR Créditos, Polares, Credits, Crefisa e BMG. Essa mudança estratégica permitiu que a Moradigna se concentrasse no que faz de melhor: reformar casas e gerar impacto social.

Antes dessa parceria, a empresa tentava gerenciar tanto a execução das reformas quanto a concessão de crédito, o que gerava ineficiências e riscos financeiros. Ao delegar a análise de crédito a especialistas, a Moradigna não apenas reduziu suas perdas, mas também ganhou agilidade e foco. Essa decisão foi crucial para transformar o negócio em um modelo sustentável, capaz de crescer sem comprometer sua missão social. Hoje, a empresa opera com uma margem de lucro que cobre seus custos operacionais e permite reinvestimentos, garantindo sua expansão contínua.

A expansão geográfica é uma parte importante desse plano. Atualmente, a Moradigna atende principalmente o Estado de São Paulo, mas há planos para ampliar sua atuação para outras regiões do Brasil. Para isso, a empresa está desenvolvendo duas estratégias principais: marketing digital direcionado e parcerias com bancos que têm capilaridade em cidades menores e no interior.

O marketing digital, especialmente por meio das redes sociais, tem sido uma ferramenta poderosa para a Moradigna. Ao direcionar campanhas para regiões específicas, a empresa consegue gerar demanda de forma eficiente e escalável. Além disso, a parceria com instituições financeiras permitirá que a Moradigna ofereça seus serviços em locais onde ainda não tem presença física, ampliando seu alcance e impacto.

No entanto, a escalabilidade não é apenas uma questão de crescimento geográfico; é também sobre resiliência e adaptação. A pandemia de COVID-19, por exemplo, foi um desafio inesperado que forçou a empresa a repensar sua operação. Uma das mudanças mais significativas foi a adoção de um modelo de compras just-in-time, eliminando estoques e reduzindo custos logísticos. Essa abordagem mais enxuta não apenas aumentou a eficiência operacional, mas também tornou a empresa mais ágil e preparada para enfrentar crises futuras.

A Moradigna também aprendeu a lidar com desafios macroeconômicos de forma pragmática. Embora fatores como inflação, desemprego e instabilidade política possam impactar o negócio, a empresa adota uma mentalidade de curto prazo, focando em metas tangíveis e ajustando suas estratégias conforme necessário. Essa flexibilidade permite que a Moradigna continue crescendo,



mesmo em um cenário de incertezas.

Em resumo, a Moradigna é um exemplo de como um negócio pode ser ao mesmo tempo sustentável e escalável. Ao combinar parcerias estratégicas, marketing digital eficiente e uma operação enxuta, a empresa não apenas sobrevive, mas prospera, levando dignidade e qualidade de vida para cada vez mais famílias.

A trajetória da Moradigna nos ensina que sustentabilidade e escalabilidade andam de mãos dadas. Ao terceirizar a análise de crédito e focar no core business, a empresa conseguiu se tornar financeiramente viável enquanto ampliava seu impacto social. Essa lição nos mostra que, para crescer de forma sustentável, é importante identificar e delegar tarefas que não são o cerne do negócio.

PERSPECTIVAS E APRENDIZADOS

A trajetória da Moradigna é repleta de desafios, conquistas e, principalmente, aprendizados. Ao longo dos anos, Matheus Cardoso e sua equipe acumularam experiências que não apenas moldaram o negócio, mas também transformaram sua visão sobre empreendedorismo, impacto social e a importância de colocar o cliente no centro de todas as decisões.

Um dos maiores aprendizados apontados por Matheus foi a importância de testar rápido e iterar. Em um mundo onde a velocidade e a adaptação são essenciais, a empresa adotou uma abordagem ágil, priorizando a execução rápida de ideias e a validação constante. Isso permitiu que a Moradigna aprendesse com seus erros, ajustasse o curso quando necessário e encontrasse soluções inovadoras para problemas complexos. Essa mentalidade de “fazer rápido e aprender rápido” não apenas acelerou o crescimento do negócio, mas também garantiu que ele permanecesse relevante em um mercado em constante mudança.

Outro aprendizado crucial foi a importância do foco. No início, a empresa tentava fazer tudo ao mesmo tempo: desde a execução das reformas até a análise de crédito. Essa dispersão de esforços gerava ineficiências e riscos financeiros. Ao delegar a análise de crédito para parceiros especializados, a Moradigna pôde se concentrar no que faz de melhor: reformar casas e gerar impacto social. Essa lição nos mostra que, para crescer de forma sustentável, é essencial identificar e priorizar o core business.

A Moradigna aprendeu que o cliente deve estar no centro de todas as decisões. A empresa sempre tomou decisões com base no que era melhor para as famílias atendidas, seja na qualidade das reformas, nas condições de pagamento ou no atendimento ao cliente. Essa proximidade com o cliente não apenas garantiu a satisfação das famílias, mas também transformou os clientes em embaixadores da marca, gerando um ciclo virtuoso de indicações e crescimento.



Apesar dos sucessos e aprendizados, a Moradigna ainda enfrenta desafios significativos. Um dos principais limitadores do crescimento é a disponibilidade de crédito. Embora a empresa tenha estabelecido parcerias com instituições financeiras especializadas, as condições de crédito nem sempre são ideais. A busca por novos parceiros e a melhoria das condições de financiamento são prioridades para garantir que mais famílias possam acessar os serviços da Moradigna.

Outro desafio é a qualidade da mão de obra disponível. A empresa depende de pedreiros, eletricitistas e outros profissionais qualificados para executar as reformas, mas a mão de obra disponível muitas vezes não atende aos padrões de qualidade exigidos. A formação e a retenção desses profissionais são questões que ainda precisam ser resolvidas para garantir a escalabilidade do negócio.

Pensando no futuro, a empresa mantém planos ambiciosos para o futuro, ampliando seu impacto para novas regiões do Brasil. Para isso, está investindo em estratégias de marketing digital e parcerias com bancos que têm capilaridade em cidades menores e no interior. Essas iniciativas não apenas ampliarão o alcance da empresa, mas também garantirão que mais famílias tenham acesso a moradias dignas. Paralelo a isso, a Moradigna continua buscando inovações que possam melhorar sua operação e aumentar seu impacto.

Para aqueles que desejam empreender com impacto social, Matheus Cardoso oferece conselhos valiosos. O primeiro é entender que um negócio de impacto social é, antes de tudo, um negócio. Embora o propósito seja nobre, os desafios são os mesmos de qualquer empreendimento: garantir a sustentabilidade financeira, escalar a operação e superar obstáculos. A chave é encontrar um equilíbrio entre o lucro e o propósito, garantindo que o impacto social seja gerado de forma sustentável.

Outro conselho importante, apontado por ele, é criar soluções com as pessoas que vivem o problema social. É essencial ouvir as comunidades, entender suas necessidades e cocriar soluções que realmente façam a diferença. A prepotência de achar que se sabe o que é melhor para os outros, sem consultá-los, é um erro comum que deve ser evitado.

Quando questionado com a possibilidade de voltar no tempo, Matheus faria uma coisa diferente: começaria com parceiros de crédito desde o início. Ele argumenta que a tentativa de fazer tudo sozinho, incluindo a análise de crédito, custou tempo e recursos que poderiam ter sido investidos no crescimento do negócio. Essa reflexão nos lembra que, muitas vezes, a colaboração é mais poderosa do que a competição, e que delegar tarefas que não são o core business pode ser a chave para o sucesso.

A Moradigna e Matheus Cardoso são exemplos de como o empreendedorismo social pode ir além do lucro e gerar um impacto real na vida das pessoas. No entanto, o sucesso da empresa também aponta para um futuro promissor,



onde mais negócios como esse possam surgir. A esperança é que a Moradigna inspire uma nova geração de empreendedores a olhar para os problemas sociais não como obstáculos intransponíveis, mas como oportunidades para inovar e criar soluções que beneficiem a todos.

Matheus acredita que quanto mais referências de empreendedores de impacto tivermos, mais forte e diverso será o ecossistema de negócios sociais. Ele espera que sua história mostre que é possível conciliar propósito e lucro, e que o sucesso de um negócio pode ser medido não apenas pelo faturamento, mas pelo impacto positivo que ele gera na sociedade.

LEGADO E INSPIRAÇÃO

Refletir sobre o legado que queremos deixar, é uma importante reflexão para entendermos como agir. Para Matheus, essa reflexão vai além dos números e das conquistas tangíveis. O verdadeiro legado está no impacto inspirador que a empresa e sua trajetória podem gerar no mundo. Ao olhar para o futuro, Matheus espera que a Moradigna seja lembrada como uma empresa precursora, que abriu caminho para um novo modelo de negócio focado em resolver problemas sociais de forma sustentável e escalável.

A Moradigna não nasceu com a pretensão de ser a única solução para o problema da falta de moradias dignas no Brasil. Pelo contrário, seu fundador sempre soube que a escala do desafio exigiria a colaboração de muitas outras iniciativas, sejam elas empreendimento sociais, políticas públicas ou ações comunitárias. O desejo é que a Moradigna sirva de inspiração para que outras empresas e empreendedores se sintam encorajados a buscar soluções inovadoras para problemas reais. Afinal, como Matheus mesmo destacou, nenhum negócio, por maior que seja, consegue resolver sozinho um problema tão complexo e multifacetado como a falta de moradias dignas.

Além disso, Matheus espera que a história da Moradigna inspire outros empreendedores a criar soluções a partir de suas próprias vivências. A empresa nasceu de uma dor pessoal, das enchentes recorrentes que ele vivenciou na comunidade do Jardim Pantanal. Essa conexão íntima com o problema permitiu que ele criasse uma solução genuína e eficaz, que não apenas resolveu uma necessidade real, mas também gerou um impacto profundo na vida das famílias atendidas. Essa abordagem nos lembra que os melhores empreendedores são aqueles que entendem profundamente os problemas que buscam resolver, muitas vezes porque eles próprios os viveram.

Quando pensam em Matheus Cardoso, ele espera que as pessoas se lembrem de um empreendedor que transformou sua dor em propósito. Sua trajetória é um testemunho de como a resiliência, a criatividade e a empatia podem gerar mudanças significativas. Ele não apenas criou um negócio, mas também se tornou uma referência para outros empreendedores, especialmente aque-



les que vêm de contextos de vulnerabilidade social. Sua história mostra que é possível, sim, construir algo grandioso a partir de realidades desafiadoras, e que o empreendedorismo pode ser uma ferramenta poderosa de transformação social.

A história da Moradigna é uma prova de que, com foco, resiliência e um propósito claro, é possível transformar realidades e construir um legado que vai muito além do lucro. Sua trajetória nos inspira a pensar grande, agir com empatia e nunca perder de vista o impacto que queremos gerar no mundo.

Ao final dessa jornada, o que fica é a certeza de que a Moradigna e Matheus Cardoso deixarão um legado duradouro. Não apenas pelas milhares de reformas realizadas ou pelas famílias impactadas, mas pela inspiração que sua trajetória proporciona. A empresa será lembrada como uma pioneira, que mostrou que é possível construir um negócio sustentável e, ao mesmo tempo, transformar vidas. E Matheus será lembrado como um empreendedor que, a partir de sua própria história, criou uma solução que mudou a vida de muitas pessoas e inspirou outras a fazerem o mesmo.

REFORMAS REALIZADAS PELA MORADIGNA



Reforma do Banheiro

HELOISA



Antes



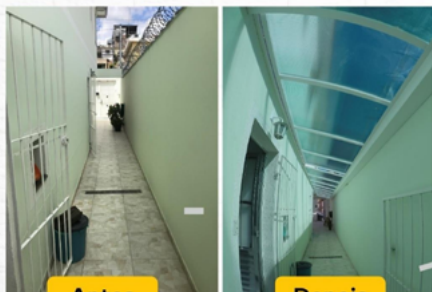
Depois



moradigna

Reforma na casa

Adenilsa



Antes

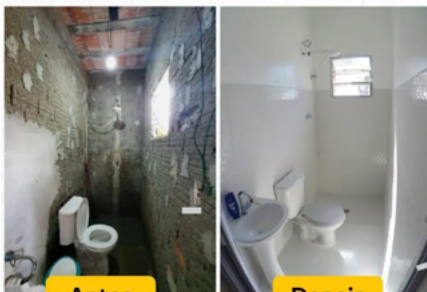
Depois



moradigna

Reforma do banheiro

Bruno



Antes

Depois



moradigna





REFERÊNCIAS

Bem-vindo – Moradigna. Disponível em: <<https://moradigna.com.br/>>.

CRISTINA, R. IBGE - Educa | Jovens. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/22064-caracteristicas-dos-domicilios-censo-2022.html>>.

G1: O jovem engenheiro que usou a empatia para empreender e transformar a própria comunidade. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2021/07/01/o-jovem-engenheiro-que-usou-a-empatia-para-empreender-e-transformar-a-propria-comunidade.ghtml>>.

Vídeo: Empreendedores Da Quebrada - Moradigna (kondzilla.com). Disponível em: <<https://youtu.be/NT4Tj2ZuG98?si=bhlaHBnzhDSAtleN>>.

VOCÊ S/A. Conheça a Moradigna, que surgiu para reformar casas nas periferias. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/conheca-a-moradigna-que-surgiu-para-reformar-casas-nas-periferias>>.



Adriane Gabriele Cezario da Silva

Tem 22 anos, vive na região metropolitana de São Paulo e trilha um caminho marcado pela dedicação e aprendizado. Técnica em Logística pela ETEC, graduada em Marketing pela Fatec Sebrae. Atualmente, ela amplia seu repertório acadêmico cursando Gestão de Negócios e Inovação na mesma instituição, consolidando-se como uma profissional preparada para os desafios do mercado moderno. Com expertise em gestão de mídias sociais, criação de estratégias de conteúdo, análise de KPIs, CRM, desenvolve estratégias que conectam marcas ao público certo, gerando impacto e resultados mensuráveis.



Apaixonada por leitura e escrita, sente que uma meta foi alcançada, ao contribuir ativamente para a criação de seu primeiro livro. Para ela, essa experiência vai além da realização de um sonho; é uma oportunidade valiosa de conectar pessoas, compartilhar ideias e contribuir para a disseminação de conteúdos inspiradores. Como profissional de marketing, enxerga na escrita uma poderosa ferramenta para divulgar ideias e projetos de empresas com impacto social, alinhando-se ao seu propósito de gerar valor e transformação por meio da comunicação.

Gabriel dos Santos Baffa Clavero

Estudante de Gestão de Negócios e Inovação na FATEC Sebrae, com formação técnica em Administração pela ETEC de Embu. Profissional multidisciplinar, atuou nos segmentos de construção civil, metalurgia, varejo e justiça. Desenvolvendo conhecimentos em planejamento, atendimento a clientes e fornecedores, suporte administrativo, processos judiciais, direito público e análise documental. Apaixonado por livros, teve a oportunidade de trabalhar em um sebo, onde aprimorou sua comunicação e aprofundou sua conexão com a literatura. Ao longo de sua trajetória, busca desenvolver habilidades em liderança colaborativa, gestão de projetos e inovação. Interessado em negócios de impacto social, tem se dedicado ao estudo e à aplicação de estratégias para promover soluções inovadoras e sustentáveis.





3.

ANÁLISE DE IMPACTO SOCIAL DO BOBBY

Deborah Martins de Melo
Edila Victória Bruno da Silva

PANORAMA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

A educação pública no Brasil enfrenta desafios significativos, desde a falta de infraestrutura até a falta de valorização dos professores – que, apesar de sua importância fundamental na formação de cidadãos, frequentemente lidam com baixos salários, excesso de trabalho e falta de recursos didáticos. Além disso, a desvalorização social da profissão e a insuficiência de políticas públicas eficazes complicam ainda mais a situação. Sendo assim, é essencial refletir sobre como o sistema público e a sociedade podem contribuir para melhorar o sistema educacional, adotando medidas que promovam tanto a qualidade do ensino quanto a dignidade dos professores.

Segundo Frederico Neto *et al.* (2015), as dificuldades de aprendizagem mais percebidas pelos professores na sala de aula por nível de atuação são dificuldades de escrita e falta de atenção, no caso dos alunos de ensino fundamental I e II, e problemas comportamentais, no caso de alunos do ensino médio.

Além do aspecto referente à aprendizagem dos alunos, é importante compreender o cenário atual dos professores das escolas públicas brasileiras. De acordo com Oliveira *et al.* (2016), os professores contratados demonstraram uma maior satisfação profissional do que os professores concursados; porém, devido à insegurança e oportunidades de crescimento, esses profissionais atu-



am em diferentes locais, o que pode ocasionar insatisfação. Contudo, os professores concursados são os menos satisfeitos em seis esferas da pesquisa, e o autor conclui que esse fator pode estar atrelado ao descrédito da eficácia das políticas educacionais.

Foi a partir do panorama da educação brasileira que surgiu o Bobby, uma metodologia que conecta propostas inovadoras de ensino e aprendizagem, ajudando educadores e gestores a aplicarem o método de forma eficiente e sem complexidade, e que será o objeto de estudo deste capítulo.

O BOBBY

Segundo o Sebrae (2022), existem pelo menos seis atributos que devem ser levados em consideração antes de escolher um ramo de negócio: preferência pessoal, conhecimento, público consumidor, concorrência, investimento e futuro da atividade. É possível ainda acrescentar a influência do meio em que o empreendedor está inserido (BORGES; MONDO; MACHADO, 2016). No entanto, quando falamos de negócios que têm como prisma causar impacto na sociedade, é necessário nos aprofundarmos um pouco mais. Diferentemente das ONGs, que não visam nenhum tipo de lucro, os negócios geradores de impacto social buscam “gerar soluções a partir de um propósito maior do que o lucro” (CUBO ITAÚ, 2023). Isso quer dizer que o lucro não é o objetivo, mas ainda assim é uma necessidade para que o negócio continue existindo.

Além de tal peculiaridade, existe também um fator muito importante para esse tipo de negócio: a inovação. O empreendedor é um ser criativo que precisa se reinventar constantemente diante das dificuldades que surgem durante sua caminhada, e o empreendedor responsável por um negócio de impacto social através da inovação tem a capacidade de transformar o sonho em ação (MACHADO, 2021). A execução dessa ação pode acontecer no intraempreendedorismo, assim como na criação de startups e no processo de aceleradora (BARKI, 2015).

Um norteador para a criação de negócios do segmento são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU, que visam promover o crescimento sustentável em todo o mundo. Um dos objetivos é “assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos” (ONU, 2015).

Além do compromisso mundial, de acordo com a ONU (2015), o Brasil estabeleceu o desdobramento do indicador de educação como parte da Agenda 2030. Os principais objetivos relacionados com o escopo deste capítulo são:

4.1 Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário livre, equitativo e de qualidade, que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes;

4.2 Até 2030, garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a



um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o ensino primário;

[...]

4.c Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento (ONU, 2015).

Assim, surge o Bobby, criado por Dauro Borges, um dos sócios fundadores da empresa, que sempre teve o desejo de ser professor, inspirado principalmente por sua irmã, professora desde os quatorze anos de idade. Dauro, que sempre foi impactado pela educação, afirma: “Quando a gente fala em transformar vidas através da educação, é uma frase simplesmente clichê, que não tem fundamento. Mas, realmente, a educação transforma a sociedade, transforma vidas, porque coloca gente que não tem condições financeiras junto com outras pessoas de classes sociais bem mais altas, e a gente acaba se igualando através da educação.” (BORGES, 2025).

Com o passar dos anos, Dauro foi mudando sua visão sobre atuar como professor e, com isso, iniciou sua graduação em computação. No segundo período do curso, Dauro identificou uma dor na rotina de sua irmã: os diários de professora eram preenchidos à mão. Surgiu, então, a ideia de criar uma plataforma de gestão escolar, um diário do professor, para preencher as notas dos alunos e fazer os cálculos mais rapidamente. A ideia inicial era criar somente uma planilha mas, conectado com sua área de estudos, Dauro pensou em criar um sistema para fazer essa gestão.

A partir da proatividade de Dauro, é possível identificar iniciativa e busca de oportunidades, uma das dez características de um perfil empreendedor, segundo o Sebrae (2015). Dauro começou a estudar para conseguir desenvolver o sistema; contudo, entendeu que não era necessário apenas o diário do professor, mas um sistema bem mais amplo que não conseguiria desenvolver sozinho.

Ao analisarmos o perfil de Dauro, podemos perceber outra característica empreendedora: a persuasão e rede de contatos. A partir de sua ideia inicial, Dauro convidou quatro colegas de faculdade para iniciar a criação do sistema com ele. Foi então que surgiu a Darsh, junção das iniciais dos nomes dos sócios – Dauro, André, Rodrigo, Sandro e Hadley.

Meses depois, já no sétimo período da graduação, os sócios conseguiram desenvolver e lançar o sistema no mercado. Na época, Dauro residia em São Francisco do Brejão, uma cidade do Maranhão com aproximadamente 9.222 habitantes (IBGE, 2024). Foi lá que os sócios conseguiram fazer o lançamento do produto e, com o apoio dos secretários de educação, a solução foi implementada.



Embora a implantação tenha apresentado muitos problemas, já que o sistema era novo e os sócios não tinham tanta experiência, os clientes foram pacientes e os sócios se dedicaram a melhorá-lo. Afinal, segundo Carreira (2015), o empreendedor é um ser dinâmico e adaptável. Dauro precisou, então, se dedicar a uma tripla jornada: fazer faculdade no período noturno, atuar na Darsh e trabalhar na Secretaria de Educação do município, como técnico de informática, o que contribuiu para testar a solução.

Apesar do lançamento da Darsh Soluções, Dauro não parou: ele sentia a necessidade de ajudar ainda mais os professores e de vivenciar a experiência da sala de aula, de ser e entender as dores de um professor. Foi então que surgiu, ainda durante a faculdade, a oportunidade de ministrar aulas de matemática para uma turma do 9º ano do ensino fundamental. Dauro aceitou a oportunidade e foi professor durante três anos. O empreendedor começou a se questionar como agregar mais valor ao negócio e esbarrou na defasagem de aprendizagem.

Dauro relata que iniciou os estudos aos sete anos e sentiu muitas dificuldades durante a educação básica. Além da dificuldade inicial e de sofrer com déficit de atenção, Dauro sentia que, mesmo conseguindo concluir o ensino médio e ingressar no ensino superior, faltava algo a mais.

A partir dessa dor, decidiu dedicar seu trabalho de conclusão de curso (TCC) para criar um assistente do professor, o Bobby Analytics, com o objetivo de identificar as habilidades e competências que os alunos precisam desenvolver em determinada matéria. A percepção de Dauro não estava errada, pois, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a idade ideal para iniciar a pré-escola é entre 4 e 6 anos (BRASIL, 1996); porém, nem sempre o panorama da educação brasileira reflete essa diretriz.

Dauro percebeu que cada aluno aprende de um jeito, em um ritmo diferente, e se dedicou a compreender como funcionava o método de avaliação de estudos do Ministério da Educação. Além da forma de avaliar, ele entendeu que era necessário ter uma trilha de conteúdos específica para cada aluno. Assim, a proposta final de seu TCC foi criar uma assistente virtual para o professor, a fim de identificar o que cada aluno precisa desenvolver e criar trilhas personalizadas, gamificadas, ou seja, trilhas para os alunos pontuarem a cada atividade respondida, para despertar o interesse dos alunos no processo de aprendizagem.

Com o TCC aprovado e a saída de três sócios, Dauro e Rodrigo Alexandrino continuaram tocando o projeto e decidiram inscrever o Bobby em um edital do governo do estado do Maranhão, o FAPEMA (Fundo de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão). Foram selecionados e ganharam R\$ 57.000,00 para começar o desenvolvimento do Bobby Analytics.



Figura 1 – Dauro e Rodrigo, sócios atuais



Fonte: Site do Bobby.

Durante todo esse processo, o Darsh continuava caminhando com sucesso e já estava implementado em quatro cidades. Na sequência, durante a pandemia, os sócios decidiram se inscrever no edital do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), cujo programa Garagem tem como objetivo acelerar 400 negócios de impacto social até 2028 (BNDES, 2025).

De acordo com a definição do Aliança (2019), negócios de impacto social têm o objetivo de resolver um problema social ou ambiental através da atividade principal do negócio, podendo ter fins lucrativos, porém medindo e acompanhando os impactos que são gerados para sociedade. O estudo apontou quatro critérios que precisam ser atendidos para que o negócio seja considerado de impacto social. São eles: a intencionalidade de resolução de um problema social ou ambiental, a solução de impacto ser a atividade principal do negócio, a busca de retorno financeiro, operar pela lógica de mercado, e o compromisso com monitoramento do impacto gerado (ALIANÇA, 2019).



O Bobby, cumprindo todos os requisitos mencionados, foi selecionado para participar do programa e recebeu um investimento de R\$ 250.000,00 em mentorias. E não parou por aí: na sequência, a empresa passou em terceiro lugar em outro edital, o Startup Nordeste, uma iniciativa do Sebrae que tem como objetivo “fomentar o ecossistema de inovação e incrementar a matriz produtiva regional com produtos e serviços de alto valor agregado” (SEBRAE, [s.d.]). A partir dessa participação, a empresa recebeu um investimento de R\$ 270.000,00 e conseguiu lançar o aplicativo em 2023.

Hoje, Dauro relata que o principal diferencial competitivo do negócio é o Bobby. Sendo assim, e com a saída dos sócios fundadores da Darsh, não faria mais sentido manter esse nome.

Figura 2 – Mascote da empresa: Bobby



Fonte: Dauro Borges.

Dauro conta que o nome Bobby é um desejo antigo, que surgiu da vontade de ter um cachorro, mas que, depois, pesquisando, encontrou um desenho chamado Mundo de Bob, que relata a vida de um menino com grande imaginação e criatividade. O design do Bobby, feito por um sobrinho de Dauro, na época com 9 anos, conseguiu conectar a mensagem que ele gostaria de transmitir.

Borges (2025) afirma que “o mascote tem alguma semelhança minha também. Então, isso casou muito, né? É um projeto baseado numa história de vida real. Eu quero fazer com que esse propósito se propague. Que faça com que mais crianças, assim como eu, tenham a oportunidade de escolher um



futuro que elas querem para a vida profissional, para a vida financeira, né? Que é isso que a gente consegue através da educação, seja qual for a classe social em que estejamos; que a educação pode proporcionar isso a todos.”

Além da escolha pessoal do sócio fundador, o nome da empresa tem uma ligação direta com o público, como explica Dauro. Ao apresentar a Darsh e, depois, a solução que o Bobby proporciona, ele sentia um encantamento e identificação dos clientes. Assim, a validação da ideia foi muito relacionada a teste e efeito.

Com o lançamento do Bobby em 2018, Dauro relata que sofreu muito, pois os sócios não conheciam as técnicas; eles tinham identificado uma dor, os requisitos necessários. Dauro considera que acertaram e erraram, pois sempre vão existir alterações. Foi a partir de 2019, com a mentoria inicial, que eles conseguiram desenvolver um MVP (Produto Mínimo Viável) e passar pela cadeia de ideação e lançamento de um produto.

De acordo com Dauro, “quando a gente vai empreender, seja qual for o negócio, é sempre bom iniciar pelo produto mínimo, que é o MVP, para testar, porque ele nunca vai ser um produto final. Se a gente lançar um produto já bem completo, vai ser um erro, porque se investe tempo e recursos de modo errado; afinal, o produto vai ter alterações. Então, está muito óbvio na nossa cabeça que é sempre bom ter o MVP, por mais que se tenha uma ideia muito boa, que parece ser extraordinária, que vai conectar com uma dor do cliente. Às vezes, a gente faz pesquisa de mercado, faz tudo isso para lançar um MVP, mas sempre vai ter alterações ali no uso mesmo, no uso diário.” (BORGES, 2025).

Na visão de Dauro, portanto, a comunidade tem influência em diversos aspectos do negócio, e com o Bobby não foi diferente. Na visão do sócio, o público foi o maior acelerador da plataforma.

O NEGÓCIO

Segundo o Sebrae (2022), o significado aproximado da palavra “startup” é “empresa emergente”. Porém, a definição apontada pela entidade é de um modelo de negócios que pode ser escalável e cresce em um ambiente de incerteza, ou seja, que tem a capacidade de crescer sem impactar o negócio, minimizando os custos da operação e aumentando a receita.

O Bobby, que é considerado uma startup, surgiu de forma orgânica, sem uma modelagem de negócios estruturada. Inicialmente, os sócios foram estudar o mercado, levantar requisitos técnicos da plataforma e realizar entrevistas. Conforme destacado pelo Sebrae (2022), uma das primeiras atividades ao se pensar em criar uma empresa é definir um plano de negócios, que nada mais é do que um conjunto de informações, como objetivos e passos que devem ser dados. “Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (SEBRAE, 2022).



Segundo Borges (2025), o negócio não possui um investidor fixo, e todos os prêmios recebidos através de mentorias ou dinheiro foram destinados a manter o negócio. “O objetivo, de agora em diante, é equilibrar as contas e conseguir manter um fluxo de caixa para o negócio. Como o objetivo é crescer para todo território brasileiro, é importante manter a empresa saudável financeiramente a fim de proporcionar sua expansão.”

O modelo de negócio atual do Bobby é híbrido entre B2G (Business to Government) e B2B (Business to Business). O modelo B2G tem como cliente o governo, portanto, é necessário participar de licitações para que a venda aconteça. Já no modelo B2B a venda acontece para outro negócio; no caso do Bobby, a venda acontece também para escolas particulares.

Ao possuir dois modelos de negócio, o empreendedor precisa ter também estratégias específicas para cada um. Segundo o Sebrae (2023), uma das principais vantagens do modelo B2B é o ticket médio mais alto e o modelo de relacionamento com o cliente, enquanto o B2G tem um processo burocrático e demorado, exigindo que o empreendimento se venda da melhor forma possível e passe segurança nos processos de licitação.

IMPACTO SOCIAL

O impacto social do negócio está ligado diretamente a três esferas: aluno, para melhorar o aprendizado e nivelar a turma; gestor público, para ter acesso aos dados da educação do município e melhoria dos indicadores acadêmicos; e sociedade, para apoiar o desenvolvimento educacional e reduzir o número de reprovações e evasão escolar (BOBBY, [s.d]). A plataforma já impactou 200 mil alunos, 7 mil professores e mais de 700 escolas.

Os sócios também acompanham o indicador de NPS dos professores para medir o nível de satisfação com a plataforma e com o serviço como um todo. O sistema também é capaz de medir o impacto e melhoria na qualidade do ensino, medindo a proficiência dos alunos através da escala TRI, Teoria de Resposta ao Item, utilizada em testes como o ENEM, Prova Brasil, ENCCEJA e até mesmo no exame de proficiência da língua inglesa, o TOEFL (KARINOO; ANDRADE, 2011).

Além do acompanhamento da evolução do nível escolar, Dauro afirma: “A gente consegue avaliar também, quando se trata de impacto social, a equidade. A equidade hoje é um assunto muito discutido no Ministério da Educação, discutido no geral dentro da educação pública em todos os estados, em todas as esferas públicas, para saber se os alunos – por exemplo, a Deborah, o Dauro e a Vitória, que são negros – estão conseguindo aprender, assim como o Alexandrino, que é branco” (BORGES, 2025). A plataforma permite acompanhar os alunos por raça e classe socioeconômica, e apresenta a análise para os municípios em que os alunos estão com índice mais baixo e precisam de mais atenção.



No último ano, a empresa começou a expandir para fora do Maranhão, e hoje está presente nos estados do Piauí, Goiás, Espírito Santo, Bahia e Sergipe. Além do enorme impacto que hoje o Bobby oferece para sociedade, os sócios sonham alto e desejam chegar até o governo federal, para que a plataforma fique disponível para todos os municípios e seja custeada pelo governo. A maior meta é alcançar, em um prazo de seis anos, um milhão de estudantes; sonho que, para Dauro, é possível: “Eu acredito que a gente vai estar em todos os estados, através do governo federal, de forma independente, mas o objetivo é impactar o número máximo de estudantes chegando, no mínimo, à esfera estadual, né? Porque a gente acredita que tem esse diferencial; conseguimos ajudar mais os alunos do que as soluções atuais, que são muito técnicas, pensadas pelos professores – que nem mesmo conseguem aplicá-las. Então a gente vem para desmistificar essas complexidades, para tornar a solução mais aplicável de uma forma mais fácil.” (BORGES, 2025).

Para Dauro, o que diferencia muitas empresas que desejam empreender das que de fato conseguem empreender é o propósito: “Se não tiver algo além da parte financeira, a empresa não vai muito longe. Eu tenho missões, quero realizar; depende da questão financeira, mas o dinheiro é consequência de algo que você vai levar de transformação para a sociedade, que você vai fazer. Mas nunca pense na questão financeira em relação a empreender. Tem que ter um propósito, propósito que a gente vai alcançar, e o dinheiro virá se você fizer algo que realmente agregue valor para a sociedade.” (BORGES, 2025)

REFERÊNCIAS

ALIANÇA. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/>. Acesso em 12 mar. 2025.

BARKI, Edgard. Negócios de impacto: tendência ou modismo? GV Executivo, v. 14, n.1, p. 14-17, 2015.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <https://garagem.bndes.gov.br/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BOBBY. Experimente nossas soluções e viva experiências encantadoras. Bobby, [s.d]. Disponível em: <https://www.bobby.com.br/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BORGES, Dauro. Entrevista concedida a Deborah Melo e Edila Victoria. São Paulo, 08 mar. 2025.

BORGES, William José, MONDO, Tiago Savi, MACHADO, Hilka Pelizza Vier. A influência do meio sobre o empreendedorismo a partir das dimensões normativa, regulativa e cognitiva. Pretexto, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 66-80, 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/LDB.htm.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2025.



CARREIRA, Suely da Silva; FRANZONI, Ana Benciveni *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. Navus, Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 5, n. 2, 2015.

CUBO ITAÚ. Negócios de impacto: o que são e qual é o papel deles na sociedade. Disponível em: <https://blog.cubo.network/negocios-de-impacto-o-que-sao-e-qual-e-o-papel-deles-na-sociedade#:~:text=Diferentemente%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20n%C3%A3o%20governamentais,e%2C%20assim%2C%20continuar%20funcionando>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FREDERICO NETO, Francisco; CARDOSO, Andréa Cristina *et al.* Dificuldade de aprendizagem no Ensino Fundamental e Médio: a percepção de professores de sete escolas públicas de São Paulo - SP. Revista de Psicopedagogia, v. 32, n. 97, p. 26-37, 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. São Francisco do Brejão. IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/sao-francisco-do-brejao.html>. Acesso em: 21 mar. 2025.

KARINO, Camila Akemi; ANDRADE, Dalton Francisco de. Entenda a Teoria de Respostas ao Item (TRI), utilizada no Enem. 2011. Disponível em https://download.inep.gov.br/educacao_basica/enem/nota_tecnica/2011/nota_tecnica_tri.pdf. Acesso em: 21 mar. 2025.

MACHADO, Roque; FERNANDEZ, Ciro Francisco Burgos. Empreendedorismo, criatividade e inovação: atributos essenciais para uma caminhada de sucesso. Dom Acadêmico, Curitiba, v. 2, n. 1, 2021.

OLIVEIRA, Tiago Fernandes; LINS, Vinicius Luis de; SILVA, Rosana Marques da; FONTOURA, Léia Viviane. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre professores de escola pública e privada. Psicologia Argumento, Curitiba, v. 34, n. 85, p. 104-119, 2016.

ONU. Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=4>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SEBRAE. Entenda sobre ramos de atividades. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Para%20escolher%20o%20ramo%20de,de%20sucesso%20para%20o%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SEBRAE. 10 características de um empreendedor e como adquiri-las. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/caracteristicas-de-um-empreendedor>. Acesso em: 09 mar. 2025.

SEBRAE. Startup Nordeste. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/startupnordeste>. Acesso em: 09 mar. 2025.

SEBRAE. O que é uma startup. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af->

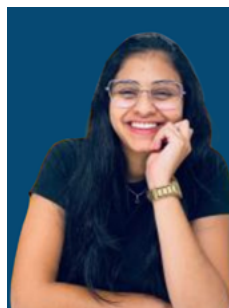


1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 11 mar. 2025.

SEBRAE. Modelos de Negócio B2B ou B2C. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/modelo-de-negocio-b2b-ou-b2c,24d28fd1286c5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 09 mar. 2025

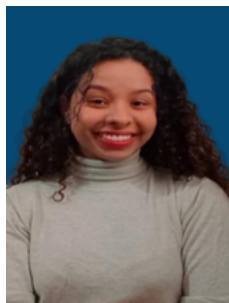
Deborah Martins de Melo

Técnica em Administração pela Etec (2023) e graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae (2025).



Edila Victória Bruno da Silva

Graduada em Administração pela Universidade Anhembí Morumbi (2020), pós-graduada em Logística e Supply Chain Management pela Fundação Getúlio Vargas (2022) e graduanda em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae (2025). Possui experiência em eficiência operacional e processos logísticos, com certificação Green Belt Six Sigma. Atualmente atua como Especialista de Projetos com foco em supply chain em uma empresa de soluções educativas.





4.

INSTITUTO AUÁ DE EMPREENDEDORISMO SOCIOAMBIENTAL

Cristiano Gustavo Vitorino
Gustavo Martins Ozório
Malcolm Nogueira

INTRODUÇÃO

O Instituto Auá possui uma trajetória marcada por décadas de comprometimento com o desenvolvimento sustentável e a transformação social, sendo uma peça fundamental na construção de soluções inovadoras na Reserva da Biosfera do Cinturão Verde de São Paulo (RBCV). Fundado em 1997, inicialmente sob o nome de Associação Holística de Participação Comunitária Ecológica (AHPCE), o instituto surgiu com a missão de promover a integração entre jovens, meio ambiente e comunidades locais por meio do Programa de Jovens – Meio Ambiente e Integração Social.

Com o passar dos anos, o Instituto Auá consolidou sua atuação nos 78 municípios da RBCV, sempre com a visão de que o desenvolvimento local deve ser um processo colaborativo, envolvendo todos os atores sociais e ambientais. A agroecologia, como pilar de sua atuação, foi um dos grandes legados da instituição, buscando promover a sustentabilidade dos processos produtivos e fortalecer políticas públicas voltadas para a agricultura familiar e orgânica. Desde sua fundação, o instituto tem demonstrado que o fortalecimento das comunidades e a preservação ambiental andam de mãos dadas, criando uma sinergia entre o desenvolvimento econômico e a proteção dos recursos naturais.

Em 2014, a AHPCE passou a se chamar Instituto Auá de Empreendedorismo Socioambiental.



rismo Socioambiental, reafirmando sua visão de promover uma formação integral que capacite indivíduos a se tornarem agentes de transformação em suas comunidades. Esse novo nome simboliza a evolução do instituto e seu compromisso com a construção de um futuro mais sustentável e justo, por meio de ações empreendedoras que buscam soluções criativas para os desafios socioambientais.

Este capítulo explora a história, os projetos e as iniciativas do Instituto Auá, destacando como suas práticas de empreendedorismo social e ambiental têm gerado mudanças concretas e transformadoras nas comunidades atendidas e como sua metodologia de formação integral tem moldado uma geração de líderes comprometidos com um mundo mais sustentável e inclusivo.

Figura 1: Logo Instituto Auá



FUNDADORA - ONDALVA SERRANO

A trajetória de Ondalva Serrano está profundamente ligada à história do Instituto Auá e sua missão de promover o empreendedorismo socioambiental. Sua visão holística sobre agroecologia e educação integral influenciou a criação e a evolução do instituto, consolidando-o como uma referência em desenvolvimento sustentável.

Desde cedo, Ondalva demonstrou uma abordagem inovadora na interseção entre agricultura, meio ambiente e educação. Sua passagem pela ESALQ, onde atuou como docente por mais de uma década, foi um dos primeiros marcos de seu compromisso com a formação de profissionais capacitados a compreender e aplicar a agroecologia em diferentes contextos. Seu envolvimento com políticas públicas municipais também revelou sua capacidade de transformar conhecimento em ações concretas, especialmente em São Roque, onde promoveu iniciativas pioneiras para a agricultura orgânica e sustentável.

Ao longo de sua trajetória, Ondalva não apenas implementou práticas inovadoras no campo da agricultura ecológica, mas também estruturou redes de conhecimento e apoio entre diferentes setores da sociedade. Sua atuação na Associação de Agricultura Orgânica (AAO) e na Câmara Setorial de Agricultura Ecológica da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo reforça seu papel de liderança na construção de políticas e na valorização da produção agroecológica.

Foi sua visão sistêmica e integradora que possibilitou a criação do Programa de Jovens – Meio Ambiente e Integração Social, uma iniciativa que nasceu na RBCV com apoio da Unesco. Esse programa, embasado no conceito de eco-profissionalização, buscava capacitar jovens para atuarem como protagonistas na transformação de suas comunidades, tornando-se um dos pilares do Instituto Auá.

Até os dias de hoje, Ondalva segue influenciando a atuação do instituto como conselheira, contribuindo com sua vasta experiência e visão estratégica. Sua participação na Frente Parlamentar em Defesa da Produção Orgânica e Desenvolvimento da Agroecologia continua a demonstrar seu compromisso com a regulamentação e ampliação do acesso a políticas públicas que incentivem a produção sustentável.

O legado de Ondalva Serrano transcende sua atuação no Instituto Auá. Sua trajetória é um testemunho de que é possível alinhar desenvolvimento econômico, preservação ambiental e justiça social. Seu trabalho inspira não apenas os jovens formados pelos programas do instituto, mas também gestores públicos, agricultores e empreendedores que acreditam na transformação socioambiental como um caminho viável e necessário para um futuro mais sustentável e inclusivo.



Figura 2: Fundadora Ondalva Serrano



EMPREENDEDOR - GABRIEL MENEZES

Filho de uma economista e de um administrador, Gabriel Menezes aprendeu desde cedo que o dinheiro é uma ferramenta essencial para garantir qualidade de vida, mas que o verdadeiro propósito da existência vai além da acumulação de riqueza. Seu percurso acadêmico o levou à Universidade de São Paulo (USP), onde cursou Geografia, complementando sua formação com diversos cursos sobre economia solidária e gestão de projetos socioambientais.

Sua vivência internacional também influenciou sua maneira de empreender. Após concluir a faculdade, Gabriel morou nos Estados Unidos, onde trabalhou na construção civil. Essa experiência lhe proporcionou um olhar diferenciado sobre empreendedorismo, ensinando-o a identificar oportunidades e estruturar soluções inovadoras.

Ainda muito jovem, com apenas 22 anos, Gabriel já demonstrava seu espírito empreendedor e seu compromisso social. Em 1998, trabalhou no “Projeto Equilíbrio”, uma iniciativa voltada para arrecadar fundos com o objetivo de



oferecer atividades de música e esportes para crianças de sua comunidade. Ele chegou a vender latinhas, demonstrando desde cedo sua capacidade de enxergar soluções criativas para desafios sociais. Essa experiência marcou sua entrada no terceiro setor, onde atuou em diversas ONGs até encontrar seu verdadeiro propósito no Instituto Auá.

Fundado em 1997, o Instituto Auá surgiu de uma mobilização ambiental impulsionada pelo projeto do Rodoanel Metropolitano de São Paulo. A criação da Rede de Biossociodiversidade da Cidade de São Paulo (RBCVSP), em parceria com a UNESCO, foi um marco na formação da associação que mais tarde daria origem ao Instituto. Identificando-se profundamente com esse propósito, Gabriel ingressou na instituição em 2004 e, apenas quatro anos depois, assumiu sua presidência, liderando a entidade em um crescimento expressivo e impactante.

Ao longo de sua trajetória, Gabriel desenvolveu uma visão clara sobre o papel do empreendedorismo socioambiental. Em suas falas, enfatiza a diferença entre meio e fim, destacando que lucro e tecnologia são apenas ferramentas para um objetivo maior: o desenvolvimento socioambiental. Ele defende que o sucesso não deve ser medido apenas pelo retorno financeiro, mas sim pelo impacto positivo gerado na sociedade e no meio ambiente.

Para Gabriel, liderar um empreendimento exige mais do que apenas conhecimento técnico. Ele acredita que um empreendedor deve ter coragem para abrir mão da segurança de um emprego convencional e estar preparado para os desafios emocionais que essa jornada impõe. Além disso, considera essencial compreender a complexidade dos problemas sociais e ambientais e buscar soluções que transcendam o lucro imediato.

Seu compromisso com o empreendedorismo socioambiental e sua capacidade de enxergar além dos desafios financeiros fizeram do Instituto Auá uma referência no setor. Ao longo dos anos, Gabriel tem inspirado outras pessoas a enxergarem o empreendedorismo como um caminho para transformar a realidade, promovendo impacto socioambiental positivo. Seu legado se consolida não apenas na estrutura do Instituto Auá, mas também na formação de uma nova geração de empreendedores comprometidos com um futuro mais justo e equilibrado.



Figura 3: Presidente Gabriel Menezes



CENÁRIO AMBIENTAL

A degradação ambiental, a perda da biodiversidade e a vulnerabilidade socioeconômica das comunidades são alguns dos principais desafios enfrentados atualmente. A Mata Atlântica, um dos biomas mais ricos em biodiversidade do mundo, sofre com o desmatamento e a exploração predatória de seus recursos naturais. Além disso, pequenos produtores enfrentam dificuldades para acessar mercados justos e sustentáveis, comprometendo sua subsistência e a continuidade de práticas agrícolas responsáveis.

O avanço do modelo de produção convencional, baseado no uso intensivo de insumos químicos e na monocultura, tem acelerado a destruição dos ecossistemas, reduzindo a fertilidade do solo e impactando a qualidade dos recursos hídricos. Esse cenário coloca em risco não apenas a fauna e a flora locais, mas também a segurança alimentar e a geração de renda de agricultores familiares que dependem dessas terras para sua sobrevivência.

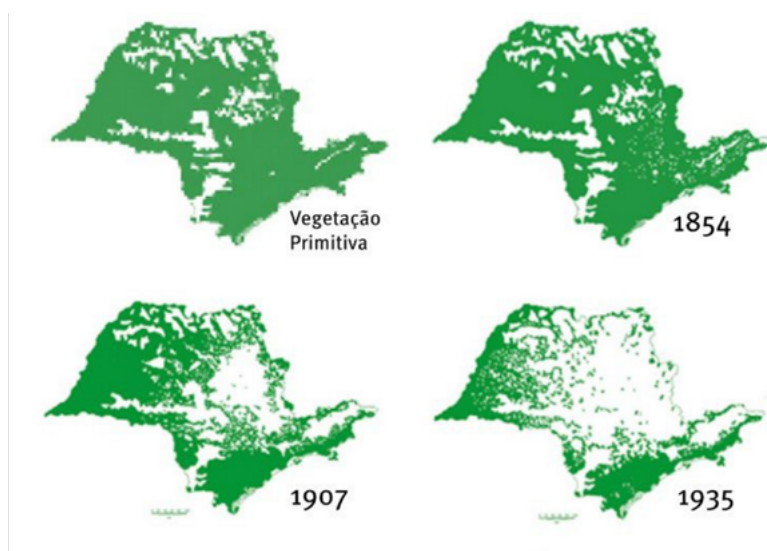
Diante dessa realidade, torna-se essencial o desenvolvimento de alternativas que conciliem a conservação ambiental com o desenvolvimento econômico e social. O Instituto Auá surge como uma resposta a esses desafios, promovendo soluções inovadoras baseadas na agroecologia, no empreendedorismo socioambiental e na economia solidária. Por meio de iniciativas que integram



conservação ambiental e geração de valor para os produtos da biodiversidade, a organização fortalece comunidades locais, incentiva o consumo responsável e contribui para a mitigação das mudanças climáticas.

Ao conectar pequenos produtores a mercados consumidores sustentáveis e fomentar práticas agrícolas regenerativas, o Instituto Auá demonstra que é possível transformar desafios ambientais em oportunidades socioeconômicas, criando um modelo de desenvolvimento que respeita e valoriza os recursos naturais.

Figura 4: Mapas sequenciais do desmatamento no Estado de São Paulo



Fonte: VICTOR, 1979 apud NALON *et al.* 2022

EMPREENDEIMENTOS

O Instituto Auá desenvolve atualmente quatro empreendimentos socio-ambientais com foco na conservação dos biomas por meio da agroecologia. A principal estratégia é incentivar a população a descobrir e consumir produtos da floresta, gerando valor econômico para a preservação das áreas naturais.

Inicialmente, o maior desafio foi convencer os membros do Instituto a adotar a estratégia do Ecomercado, devido à falta de referências bem-sucedidas. Desde então, o desafio tem sido vender produtos pouco conhecidos em um mercado não consolidado e engajar a população nessa causa.

Entre 2008 e 2013, o Instituto Auá conseguiu grandes contratos de prestação de serviços, o que permitiu acumular recursos para impulsionar a trans-



formação institucional e o desenvolvimento dos novos empreendimentos.

Em 2014, houve uma mudança significativa na forma de atuação do Instituto. Foi definido um processo de desenvolvimento de planos de negócios para cada empreendimento, com validação coletiva. Em quatro meses, foram elaborados os planos que resultaram na criação do Empório Mata Atlântica e na remodelagem da Rota do Cambuci. Esse mesmo processo foi utilizado em 2017 para a implantação do Armazém Biomas e do Pomares Mata Atlântica.

Os impactos dos empreendimentos são mensurados de várias formas: pelo alcance da divulgação da causa, pela capacidade produtiva alcançada, pela capilarização das ações e pelos recursos financeiros movimentados. Cada uma dessas métricas reflete o impacto positivo gerado pelo Instituto Auá na conservação ambiental e no desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas.

ROTA DO CAMBUCI

A Rota do Cambuci, criada em 2009, promove a conservação do cambuci em seu bioma de origem, a Mata Atlântica do Sudeste, especialmente no entorno da Serra do Mar, em São Paulo. A iniciativa valoriza a cultura local, a agroecologia, a ecogastronomia, o comércio justo e o turismo sustentável, envolvendo agricultores, produtores artesanais, gestores públicos, pesquisadores, empresários e a sociedade civil.

Anualmente, a Rota do Cambuci realiza circuitos de festivais gastronômicos e culturais em mais de 15 municípios, além de promover a organização dos agricultores em um Arranjo Produtivo Local. Atualmente, a iniciativa envolve mais de 20 municípios.

A Rota do Cambuci possui quatro frentes de atuação:

- Rota gastronômica
- Arranjo produtivo sustentável
- Rota turística
- Rede de pesquisa

REDE DE ECOMERCADO DA MATA ATLÂNTICA

A Rede de Ecomercado da Mata Atlântica promove e apoia relações de mercado justas e sustentáveis por meio de redes socioambientais e da economia solidária. Sua estratégia se baseia na composição de uma rede de produtores de espécies nativas da Mata Atlântica no entorno da Serra do Mar, em São Paulo.

Constituída em 2019, através do projeto “Rede de Produtores de Cambuci



e Nativas da Mata Atlântica”, financiado pela Fundação Banco do Brasil e pelo BNDES, a iniciativa envolveu nove grupos de produtores agroecológicos do estado de São Paulo.

Um dos objetivos do projeto foi investir na capacitação profissional de grupos de produtores rurais. Para isso, o Instituto Auá reuniu diversos especialistas para tratar de temas como plantio agroflorestal, agroecologia, regularização jurídica de agroindústrias, marketing e gastronomia. Além disso, foram investidos mais de R\$ 600.000,00 em equipamentos.

Atualmente, a rede busca se expandir para uma articulação nacional de empreendimentos que utilizam produtos das espécies nativas do bioma em suas atividades, promovendo relações econômicas entre os integrantes e parceiros em todo o território brasileiro.

EMPÓRIO MATA ATLÂNTICA

Constituído em 2014, o Empório Mata Atlântica é uma marca comercial de produtos sustentáveis e pontos de venda. Atualmente, oferece uma linha diversificada de frutos, polpas, picolés e sorvetes de massa, além de contar com 60 freezers adesivados.

Desde sua criação, a iniciativa movimentou mais de 150 toneladas de frutos e polpas e comercializa mais de 200 tipos de itens derivados, como doces, salgados e bebidas, provenientes de mais de 15 espécies nativas.

Os produtos do Empório Mata Atlântica têm origem em comunidades que mantêm uma estreita relação com a natureza. Frutos como cambuci, uvaia, araçá, juçara e plantas alimentícias não convencionais (PANCs) são transformados em produtos comercializados em uma ampla rede de comércio justo e solidário. As principais atividades incluem o desenvolvimento de produtos e a estruturação da cadeia produtiva.

POMARES MATA ATLÂNTICA

O Pomares Mata Atlântica utiliza a metodologia de Sistemas Agroflorestais (SAFs) com espécies nativas. Desde 2017, mobiliza e capacita agricultores, cadastra áreas interessadas na implantação de SAFs e realiza plantios. A iniciativa elabora planos de manejo agroecológico, oferece assistência técnica e promove a restauração ecológica do bioma.

Atualmente, o projeto conta com um banco de áreas de 200 hectares, envolvendo 150 produtores e mais de 70 mil mudas nativas plantadas com fins econômicos. Utilizando uma metodologia própria de SAFs, o Pomares Mata Atlântica visa estruturar o campo como estratégia para a construção de um ecomercado, valorizando o potencial humano, a segurança econômica, a segurança alimentar e o equilíbrio ecológico.



ARMAZÉM BIOMAS

O Armazém Biomas é um galpão de 500 m² localizado em Osasco, criado para oferecer apoio logístico e comercial aos produtos do Empório Mata Atlântica e de outros produtores de diversos biomas brasileiros, como Cerrado, Caatinga e Amazônia. Equipado com duas câmaras frias de 30 toneladas cada, o galpão é totalmente regularizado junto à prefeitura, ao Corpo de Bombeiros e à Vigilância Sanitária.

Desde 2018, o Armazém Biomas já atendeu mais de 25 grupos de produtores, fornecendo produtos para varejo, indústrias, hotelaria, e-commerce, merenda escolar e exportação. Em parceria com os produtores, desenvolve planos comerciais com metas claras, que são executados pela equipe do Instituto Auá.

Sua missão é levar ao consumidor produtos da sociobiodiversidade, gerando renda para negócios comunitários e contribuindo para a conservação das florestas.

RESULTADOS OBTIDOS

Os principais resultados alcançados em termos de impacto social são notáveis e abrangentes. A rede de agricultores já envolve mais de 200 produtores, distribuídos em mais de 20 municípios da Mata Atlântica de São Paulo. Além disso, mais de 50 mulheres agricultoras participaram de capacitações e projetos de apoio, promovendo a inclusão e o empoderamento feminino no setor agrícola.

Em termos de impacto ambiental, mais de 50.000 árvores nativas foram plantadas com fins econômicos em uma área agrícola superior a 50 hectares no Estado de São Paulo. Esse esforço contribui para a recuperação de áreas degradadas e para a promoção da biodiversidade local.

O investimento financeiro também é significativo, com mais de 3,5 milhões de reais destinados diretamente à compra de produtos, equipamentos para os agricultores, armazenagem e comercialização de mais de 200 toneladas de produtos provenientes da Mata Atlântica, Caatinga, Cerrado e Amazônia. Esse investimento fortalece a infraestrutura agrícola e melhora a capacidade de produção e comercialização dos agricultores.

Atualmente, a rede conta com a parceria de mais de 10 indústrias e prefeituras, além de atender mais de 100 estabelecimentos de gastronomia, varejo e hotelaria. Essas parcerias são fundamentais para a expansão do mercado e para a disseminação dos produtos agroecológicos.

A divulgação da causa da agroecologia e dos biomas brasileiros na mídia alcançou mais de 100 milhões de pessoas, aumentando a conscientização sobre a importância da preservação ambiental e do consumo sustentável. Desde



2009, mais de 100 mil pessoas participaram dos festivais gastronômicos do campo, promovendo a integração entre produtores e consumidores e fortalecendo a cultura agroecológica.

Ao longo de sua história, o Instituto Auá teve participação ativa em diversos projetos que impactaram positivamente as regiões em que atua, como a Avaliação dos Serviços Ecossistêmicos, desenvolvida em parceria com a Fundação Florestal e o Instituto Florestal de São Paulo, além de iniciativas educacionais de grande relevância, como a Escolinha do Futuro, em colaboração com a Secretaria Municipal de Educação de Osasco. Outros projetos, como a Rota do Cambuci, que desde 2008 organiza produtores e festivais gastronômicos, são exemplos claros da capacidade do instituto em alavancar empreendimentos locais sustentáveis, gerando impacto tanto no ambiente quanto na economia das comunidades.

MODELO DE NEGÓCIO COM IMPACTO SOCIAL

O termo “negócios sociais” surgiu a partir de Muhammad Yunus, professor de economia e ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, pelo seu trabalho sobre microcrédito, buscando reduzir a vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh. A partir disso, os chamados “negócios sociais” (entre diversos outros termos correlatos, como “negócios de impacto”, “negócios para a base da pirâmide” e “negócios inclusivos”) se popularizaram e se tornaram referências para modelos de negócio inovadores preocupados em gerar impacto positivo na sociedade (BARKI, 2015).

De acordo com o autor do conceito, um negócio social pode ser compreendido como um empreendimento planejado com o objetivo explícito de resolver um problema social. Também deve ser autossustentável, ou seja, gerar renda suficiente para cobrir suas próprias despesas (implantação, custos operacionais e investimentos). Toda a receita excedente é reinvestida no negócio social para expansão e melhorias (YUNUS, 2010).

Para Barki (2015), os negócios de impacto são organizações híbridas que possuem tanto um objetivo social quanto financeiro em seu escopo. O autor defende que os negócios de impacto social diferem das organizações não governamentais (ONGs) e das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) pelo fato de buscarem mecanismos de mercado para alcançar sua sustentabilidade financeira. Também diferem da responsabilidade social corporativa, pois a razão principal da existência de um negócio de impacto é seu impacto social, e não uma externalidade positiva ou uma ação desvinculada do core do negócio.

Segundo Pellin e Lago (2021), o conceito de modelos de negócio sustentáveis traz inúmeros desafios para as organizações, impulsionando a busca pela melhoria contínua do modelo e sua adaptação às mudanças de comportamento, valores e hábitos da sociedade.



Com base nos conceitos trazidos pela literatura sobre o tema, o Instituto Auá se configura como um negócio de impacto social, pois atende aos requisitos fundamentais. Legalmente, constitui-se como uma OSC, mas busca de diversas formas sua autossuficiência financeira por meio da prestação de serviços a empresas e governos, bem como pela comercialização de produtos através do Empório Mata Atlântica, sua principal fonte de renda. A receita gerada por suas operações e pelos projetos desenvolvidos, principalmente por meio de editais, é reinvestida na ampliação e expansão dos empreendimentos gestados pela instituição.

De acordo com o modelo de negócios de impacto social proposto por Petrini, Scherer e Back (2016), cinco dimensões-chave são necessárias para avaliar o sucesso do negócio: (1) rede de parceiros; (2) competências da empresa; (3) proposição de valor; (4) equação de lucro econômico; (5) equação do lucro social.

É possível identificar estas dimensões no modelo de negócio adotado pelo Auá:

1. Possui uma rede de parceiros consolidada, destacando-se além dos produtores que integram os empreendimentos parcerias como Sebrae, USP, SESC, Lojas Americanas, Via Varejo, entre outros.
2. Competência nos temas-chave do negócio reconhecidas pela academia e por atores-chave na área, principalmente relacionados à agroecologia, sistemas agroflorestais e comércio justo. Destaca-se o reconhecimento da UNESCO pelos serviços prestados à Rede do Programa de Jovens, Meio Ambiente e Integração Social em 2004.
3. Sua proposição de valor atende ao problema que se destina resolver, contribuindo para a conservação dos biomas, fortalecendo a infraestrutura agrícola e melhorando a capacidade de produção e comercialização dos produtos nativos, gerando valor econômico para a preservação das áreas naturais.
4. As operações visam lucro, que é alcançado através da venda de mercadorias e prestação de serviços.
5. O lucro social atinge de forma direta as famílias dos agricultores envolvidos nos empreendimentos, através da geração de renda e trabalho, bem como de forma indireta a população no entorno dos empreendimentos que podem consumir produtos saudáveis e sustentáveis a um custo reduzido e usufruem de um ecossistema preservado.



O AUÁ E O SETOR 2.5

O Instituto Auá, ao longo de sua trajetória, tem se posicionado de maneira singular no cenário socioambiental, atuando em um espaço que transcende as fronteiras tradicionais entre o segundo setor (empresas privadas) e o terceiro setor (organizações sem fins lucrativos). Esse espaço, conhecido como Setor 2.5, é caracterizado por organizações que combinam a lógica de mercado com o propósito de gerar impacto social e ambiental positivo. O Auá, ao adotar essa abordagem, demonstra que é possível conciliar sustentabilidade financeira com a promoção de transformações sociais e ambientais profundas.

Mas o que é esse Setor 2.5? O termo Setor 2.5 foi criado para descrever organizações que operam em um híbrido entre o segundo e o terceiro setor. Essas organizações buscam gerar receita por meio de atividades comerciais, mas reinvestem os lucros em sua missão social ou ambiental, em vez de distribuí-los a acionistas. Como destacam Barki e Comini (2018), o Setor 2.5 é composto por negócios que “não são nem totalmente orientados para o lucro, nem totalmente dependentes de doações, mas que buscam a auto sustentabilidade financeira enquanto promovem impactos positivos na sociedade”.

Para Yunus (2010), criador do conceito de negócios sociais, o Setor 2.5 representa uma evolução na forma como as organizações abordam os desafios sociais. Ele argumenta que “os negócios sociais são uma nova categoria de empresas que não visam maximizar o lucro, mas sim resolver problemas sociais de forma sustentável”. Essa visão é compartilhada pelo Instituto Auá, que utiliza o empreendedorismo socioambiental como ferramenta para enfrentar desafios como a degradação ambiental e a vulnerabilidade socioeconômica.

O Instituto Auá se enquadra perfeitamente no conceito de Setor 2.5, pois combina a geração de receita por meio de empreendimentos como o Empório Mata Atlântica e o Armazém Biomas com o reinvestimento dos lucros em projetos de conservação ambiental e desenvolvimento comunitário. Essa abordagem permite que a organização seja financeiramente sustentável, ao mesmo tempo em que amplia seu impacto social e ambiental.

A IMPORTÂNCIA DO SETOR 2.5 NO CENÁRIO AMBIENTAL

No contexto atual de crise ambiental, o Setor 2.5 emerge como uma alternativa viável para conciliar desenvolvimento econômico e preservação dos recursos naturais. A degradação da Mata Atlântica, por exemplo, exige soluções inovadoras que vão além das abordagens tradicionais de conservação. O Instituto Auá, ao promover a agroecologia e o comércio justo, mostra que é possível gerar renda para comunidades rurais enquanto se preserva a biodiversidade.

Como destacam Pellin e Lago (2021), “os modelos de negócios sustentáveis são essenciais para enfrentar os desafios ambientais do século XXI, pois



integram a lógica de mercado com a responsabilidade socioambiental”. O Auá é um exemplo claro disso, ao conectar pequenos produtores a mercados consumidores sustentáveis e fomentar práticas agrícolas regenerativas.

Apesar de seu potencial transformador, o Setor 2.5 enfrenta desafios significativos. Um deles é a falta de entendimento por parte do mercado e dos consumidores sobre o valor dos produtos e serviços oferecidos por essas organizações. Como relata Gabriel Menezes, presidente do Instituto Auá, “um dos maiores obstáculos foi convencer os comerciantes a trabalharem com frutas que nunca tinham ouvido falar e que nenhum cliente havia pedido”. Para superar essa barreira, o Auá investiu em parcerias estratégicas e em capacitação, mostrando que a persistência e a criatividade são essenciais para o sucesso desses empreendimentos.

Outro desafio é a sustentabilidade financeira. Como observa Barki (2015), “os negócios de impacto social precisam diversificar suas fontes de renda para garantir sua viabilidade a longo prazo”. O Auá tem feito isso ao buscar financiamento por meio de projetos patrocinados por empresas e governos, além de reinvestir os lucros gerados por seus empreendimentos.

O Setor 2.5 representa uma nova fronteira para o desenvolvimento sustentável, unindo a eficiência do mercado à missão social e ambiental. O Instituto Auá, ao adotar essa abordagem, demonstra que é possível transformar desafios ambientais em oportunidades socioeconômicas, gerando impacto positivo para as comunidades e para o planeta. Como afirma Yunus (2010), “o futuro pertence aos negócios que colocam as pessoas e o planeta no centro de suas decisões”. O Auá é um exemplo inspirador desse futuro, mostrando que, com criatividade e persistência, é possível construir um mundo mais justo e sustentável.

AUÁ E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram estabelecidos pela ONU como um conjunto de metas globais para equilibrar crescimento econômico, bem-estar social e preservação ambiental. Dentro desse contexto, o Instituto Auá emerge como um exemplo de organização que alinha suas práticas e iniciativas aos princípios da sustentabilidade, promovendo o empreendedorismo socioambiental e fortalecendo cadeias produtivas baseadas na conservação dos biomas. Três ODS são particularmente relevantes para suas iniciativas:

1. **ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis:** A busca por um modelo de produção e consumo sustentável é um dos pilares do Instituto Auá. A criação da Rede de Ecomercado da Mata Atlântica e do Empório Mata Atlântica exemplifica essa preocupação ao conectar produtores



de frutos nativos a mercados consumidores de forma justa e sustentável. Esses empreendimentos incentivam a economia solidária, promovem o aproveitamento integral dos recursos naturais e reduzem o desperdício por meio da transformação de insumos agroflorestais em produtos comercializáveis, como polpas, doces e bebidas derivadas de espécies nativas da Mata Atlântica.

2. **ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima:** A mudança climática é um dos maiores desafios globais, e o Instituto Auá contribui para sua mitigação ao incentivar a agroecologia e o plantio agroflorestal. Práticas sustentáveis implementadas pelos produtores parceiros ajudam a capturar carbono, reduzir a necessidade de insumos químicos e preservar a biodiversidade, tornando a produção mais resiliente frente às alterações climáticas. A Rota do Cambuci, por exemplo, promove a recuperação de áreas degradadas através do cultivo de espécies nativas, contribuindo para o sequestro de carbono e a estabilidade dos ecossistemas locais.
3. **ODS 15 – Vida Terrestre:** A conservação dos ecossistemas terrestres é uma das frentes principais do Instituto Auá. Ao promover o consumo de produtos oriundos da biodiversidade nativa, como cambuci, juçara e uvaia, a organização agrega valor às florestas e reduz a pressão pelo desmatamento. Projetos como o Armazém Biomas e a Rota do Cambuci reforçam essa abordagem ao integrar pequenos agricultores em cadeias produtivas sustentáveis, fomentando o reflorestamento e garantindo a proteção da Mata Atlântica.

Dessa forma, o Instituto Auá se posiciona como um agente transformador ao unir desenvolvimento econômico, justiça social e preservação ambiental, alinhando-se a um modelo de economia regenerativa e ao avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.

PERSPECTIVAS PARA O MERCADO SUSTENTÁVEL

O segmento de empreendimentos sustentáveis no Brasil tem apresentado um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado por iniciativas como as do Instituto Auá e diversas outras empresas comprometidas com práticas socioambientais responsáveis. As expectativas para o futuro desse setor são promissoras, refletindo uma tendência global de alinhamento entre desenvolvimento econômico e sustentabilidade.

De acordo com dados do Sebrae, o Brasil conta atualmente com mais de 408 startups de impacto socioambiental, das quais 97 foram criadas apenas no último ano. Essas empresas buscam solucionar problemas ambientais, como gestão de resíduos e redução de emissões de CO₂, evidenciando uma crescente



conscientização e atuação no setor. Estima-se que projetos sustentáveis no Brasil possam atrair até R\$ 3,6 trilhões nos próximos 20 anos. Setores como energias renováveis e telecomunicações são destacados como os mais promissores, devido à alta demanda por fontes limpas e renováveis, como as energias eólica e solar.

Algumas tendências estão moldando o futuro dos negócios sustentáveis no país, como:

- **Economia Circular:** visa reduzir o desperdício e maximizar a reutilização de recursos, promovendo a longevidade dos produtos e a eficiência no uso de materiais.
- **Certificações Ambientais:** adoção crescente de certificações como LEED, WELL e EDGE, que atestam o compromisso das construções com práticas sustentáveis e eficiência energética.
- **Inovações Tecnológicas:** implementação de tecnologias como impressão 3D, realidade aumentada e inteligência artificial na construção civil, visando aumentar a eficiência e reduzir o impacto ambiental.

Apesar do avanço, o setor ainda enfrenta desafios, como a necessidade de ampliar o acesso a capital para pequenos e médios empreendedores de impacto, aprimorar a medição de resultados e estabelecer um marco regulatório claro. No entanto, a crescente conscientização dos consumidores e a pressão por práticas mais sustentáveis abrem oportunidades para negócios alinhados com esses valores.

Em suma, o futuro dos empreendimentos sustentáveis no Brasil é promissor, com expectativas de crescimento contínuo e fortalecimento do ecossistema de impacto, impulsionado por investimentos, inovações tecnológicas e uma cultura empresarial cada vez mais orientada para a sustentabilidade.

O LEGADO DO AUÁ: TRANSFORMANDO SONHOS EM REALIDADE

O Instituto Auá é muito mais do que uma organização; é um movimento que prova que é possível unir empreendedorismo, sustentabilidade e impacto social. Ao longo de mais de 20 anos, a instituição demonstrou que, quando colocamos as pessoas e o meio ambiente no centro das tomadas de decisão, podemos construir um futuro melhor para todos.

A trajetória do Auá vai além de uma história de sucesso, tornando-se um modelo inspirador para quem acredita que negócios, além de lucrativos, podem ser ferramentas poderosas de transformação.

Um dos pilares do sucesso do Instituto Auá é a forma como ele envolve a comunidade em todos os seus projetos. A instituição entende que, para gerar um impacto real, é preciso trabalhar em conjunto com as pessoas que vivem



nos territórios onde atua. Isso vai desde os agricultores que cultivam as frutas nativas até os consumidores que marcam presença nos festivais gastronômicos. Todos fazem parte dessa grande rede de impacto.

A comunidade não é apenas beneficiária, mas protagonista dessa jornada. Um exemplo claro disso é a Rota do Cambuci, que reúne agricultores, chefs de cozinha, gestores públicos e a sociedade civil em torno de um objetivo comum: valorizar a cultura local e promover a conservação da Mata Atlântica. Essa conexão entre diferentes responsáveis fortalece os laços e garante que os projetos continuem vivos e relevantes. Além disso, o Auá desempenha um papel fundamental na capacitação das comunidades por meio de programas como o Pomares Mata Atlântica.

Como qualquer empreendimento de impacto social, o Auá enfrentou inúmeros desafios ao longo de sua trajetória. Um dos maiores obstáculos foi convencer os comerciantes a trabalharem com frutas que nunca tinham ouvido falar e que nenhum cliente havia pedido. Além disso, a falta de conhecimento em Administração e Marketing no início foi um limitador significativo. Mas, como diz Gabriel Menezes, “o segredo é nunca desistir do sonho”. Com criatividade e parcerias estratégicas, o Auá transformou cada obstáculo em uma oportunidade de crescimento. Para superar a resistência do mercado, a instituição buscou parcerias com chefs de cozinha renomados, que ajudaram a popularizar os produtos da Mata Atlântica. Além disso, investiu na capacitação da equipe, contratando profissionais especializados em gestão e marketing.

Outro desafio foi a falta de recursos financeiros para investir em novos projetos. Para contornar essa situação, o Auá seguiu uma das premissas-chave para qualquer negócio e para a vida: diversificou suas fontes de renda, buscando financiamento por meio de projetos patrocinados por empresas e governos. Essa estratégia permitiu que a instituição continuasse crescendo e expandisse seu impacto.

A história do Auá deixa lições valiosas para quem deseja empreender com impacto social, seja em um negócio próprio ou de terceiros. Uma das principais é a importância de ter uma equipe engajada e alinhada com o propósito do negócio. Como Gabriel Menezes destaca, “o primeiro segredo dos empreendimentos de sucesso é a formação de uma equipe comprometida com o sonho”. Sem pessoas motivadas e dedicadas, nenhum projeto pode prosperar.

Outra lição importante é a necessidade de investir em capacitação e processos bem estruturados. No início, a falta de conhecimento em administração e marketing foi um limitador para o Auá. No entanto, ao buscar capacitação e contratar profissionais especializados, a instituição conseguiu ultrapassar essa barreira e alcançar novos patamares.

Por fim, a história do Auá nos ensina a importância de nunca perder de vista o sonho que move o empreendedorismo. Como Gabriel diz, “a vida ganha mais sentido quando fazemos o bem para o nosso meio”. Essa visão de propó-



sito é o que mantém a instituição em seu objetivo de gerar impacto positivo, mesmo diante dos desafios.

O FUTURO DO INSTITUTO AUÁ: EXPANDINDO HORIZONTES

Com planos de expandir suas vendas para o litoral norte e a Baixada Santista, o projeto irá financiar um centro de distribuição em Caraguatatuba para implementar freezers em Ubatuba, Caraguatatuba e Santos. O mercado de Santos será atendido pela sede do Auá, enquanto o Litoral Norte será atendido pelo centro de distribuição de Caraguatatuba. A instituição continua buscando novas formas de ampliar seu impacto. A diversificação de produtos, o fortalecimento da rede de produtores e o investimento em novas tecnologias são alguns dos passos que garantirão que o Auá continue crescendo e inspirando outras iniciativas.

Um dos projetos mais promissores é a expansão da Rede de Ecomercado da Mata Atlântica, que pretende levar os produtos da sociobiodiversidade para todo o território nacional. Além disso, o Auá está investindo na abertura de novos pontos de venda, como quiosques e freezers, para aumentar a visibilidade dos produtos e aproximá-los do consumidor final. O Auá aprovou dois projetos no final de 2024: um deles com a Petrobras para a implantação de 100 freezers com três vendedores durante três anos; o outro, aprovado com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, visa a implantação de 50 freezers durante um ano, totalizando 150 freezers já pagos e com uma equipe de vendas engajada em fazer acontecer.

O fortalecimento das parcerias com governos e empresas é outra frente de atuação. Ao estabelecer colaborações estratégicas, o Auá consegue ampliar seu alcance e garantir a sustentabilidade financeira de seus projetos. Essas parcerias também ajudam a promover políticas públicas que incentivem a produção sustentável e a conservação dos biomas.

REFLEXÕES FINAIS: O IMPACTO QUE FICA

Ao olhar para trás, é impressionante ver o quanto o Instituto Auá já conquistou. Desde a criação do Programa de Jovens até a consolidação de empreendimentos como a Rota do Cambuci e o Empório Mata Atlântica, a instituição deixou um legado de transformação e esperança. Mas o mais importante não são os números ou os projetos em si e sim as vidas que foram impactadas ao longo do caminho.

São os agricultores que hoje têm uma fonte de renda sustentável, as comunidades que se orgulham de sua cultura e tradições, e os consumidores que descobriram o sabor e a importância dos produtos da Mata Atlântica. São as crianças que crescem em um ambiente mais saudável e os jovens que se inspiram no exemplo do Auá para seguir carreiras de impacto.



O Instituto Auá nos mostra que é possível conciliar desenvolvimento econômico, preservação ambiental e justiça social. No entanto, essa transformação não acontece sozinha. Ela depende de cada um de nós – seja apoiando iniciativas como a Rota do Cambuci, consumindo produtos sustentáveis ou simplesmente espalhando a mensagem de que um mundo melhor é possível.

Esta história é um convite para acreditar que, com criatividade, persistência e colaboração, podemos construir um futuro mais justo e sustentável. Que essa jornada inspire você a olhar para o seu entorno e enxergar oportunidades de gerar impacto positivo. Afinal, como diz Gabriel Menezes, “neste caminho, a vida tem mais sentido”.

NOTAS

AGROECOLOGIA: de acordo com a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica, a Agroecologia pode ser entendida como um sistema de produção que busca otimizar a integração entre capacidade produtiva, uso e conservação da biodiversidade e dos demais recursos naturais, equilíbrio ecológico, eficiência econômica e justiça social.

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: segundo o Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade, é um agrupamento de empreendimentos de um mesmo ramo, localizados em um mesmo território, que mantêm algum nível de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os demais atores locais (governo, pesquisa, ensino, instituições de crédito).

ECOPROFISSIONALIZAÇÃO: a educação ecoprofissional surge no contexto da RBCV como uma proposta pedagógica que promove a consciência ambiental e o protagonismo juvenil, incentivando debates e ações em prol da sustentabilidade. Seu objetivo vai além da formação profissional, buscando sedimentar uma cultura de responsabilidade socioambiental. Enfatiza a capacidade do indivíduo de interpretar a realidade sob aspectos humanos, sociais e ambientais, baseando suas decisões e escolhas em valores culturais orientados pela racionalidade ambiental. Além de formar indivíduos, essa prática também atua na educação comunitária, ao criar espaços que revelam o potencial individual e coletivo. (GONÇALVES, 2004)

PLANTAS ALIMENTÍCIAS NÃO CONVENCIONAIS (PANCs): de acordo com Machado *et al.* (2021), são plantas pouco utilizadas para alimentação da população em geral e que normalmente não são comercializadas na grande maioria das feiras e mercados. Importante ressaltar que uma planta pode ser considerada PANC em uma determinada região, apesar de ser comum em outras,



como a ora-pro-nobis (*Pereskia aculeata*) que é bastante utilizada em Minas Gerais, mas pouco conhecida em São Paulo, por exemplo.

PRODUTOS DA SOCIOBIODIVERSIDADE: segundo o Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade, são bens e serviços (produtos finais, matérias primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da biodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares, que promovam a manutenção e valorização de suas práticas e saberes, e assegurem os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria de sua qualidade de vida e do ambiente em que vivem. inter-relação entre a diversidade biológica e a diversidade de sistemas socioculturais.

RESERVA DA BIOSFERA DO CINTURÃO VERDE DE SÃO PAULO (RBCV): as reservas da biosfera, criadas pelo Programa o Homem e a Biosfera (MAB) da Unesco, visam conciliar conservação e desenvolvimento humano e econômico. A Reserva da Biosfera do Cinturão Verde da Cidade de São Paulo (RBCV) engloba totalmente a Região Metropolitana de São Paulo e Baixada Santista, e parcialmente as regiões de Campinas, Registro, São José dos Campos e Sorocaba, e abriga serviços ecossistêmicos essenciais, como recursos hídricos, florestais, agrícolas, e aspectos culturais. (RODRIGUES, VICTOR & PIRES, 2006)

SERVIÇOS ECOSSISTÊMICOS: segunda a Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais, os serviços ecossistêmicos são benefícios essenciais que os ecossistemas oferecem à sociedade, contribuindo para a manutenção, recuperação e melhoria das condições ambientais. Eles se dividem em quatro categorias principais:

—**Serviços de provisão:** Fornecem bens ou produtos ambientais, como água, alimentos, madeira, fibras e extratos;

—**Serviços de suporte:** Mantêm a vida na Terra, incluindo a ciclagem de nutrientes, decomposição de resíduos, fertilidade do solo, polinização, dispersão de sementes, controle de pragas e vetores de doenças, proteção contra radiação ultravioleta e manutenção da biodiversidade;

—**Serviços de regulação:** Contribuem para a estabilidade dos processos ecossistêmicos, como o sequestro de carbono, purificação do ar, moderação de eventos climáticos extremos, equilíbrio do ciclo hidrológico e controle de erosão;

—**Serviços culturais:** Oferecem benefícios não materiais, como recreação, turismo, identidade cultural, experiências espirituais e estéticas, e desenvolvimento intelectual.



SISTEMAS AGROFLORESTAIS: Os Sistemas Agroflorestais podem ser definidos como sistemas e tecnologias de uso da terra que integram plantas lenhosas perenes (como árvores, arbustos, palmeiras e bambus) com cultivos agrícolas anuais e/ou criação de animais. Essa integração pode ocorrer de forma espacial ou em sequência temporal, visando maximizar as interações ecológicas e econômicas entre os diferentes componentes. Esses modelos promovem a biodiversidade e possuem um grande potencial para a conservação da agrobiodiversidade local. (NAIR, 1993 apud RIGHI, 2015).

REFERÊNCIAS

BARKI, E. Negócios de impacto: tendência ou modismo?. GV-EXECUTIVO, v. 14, n. 1, p. 14–17, 2015. DOI: 10.12660/gvexec.v14n1.2015.49183. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/49183>.

BRASIL. Portaria Interministerial MDA, MDSM e MMA Nº 239, de 21 de julho de 2009. Estabelece orientações para a implementação do Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade, e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 10 de julho de 2018, Brasília: 2018b. Disponível em: https://catalogo.ipea.gov.br/uploads/503_1.pdf

_____. Decreto nº 7.794, de 20 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 ago. 2012. Seção 1, p. 3. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7794.htm

_____. Lei nº 14.119, de 13 de janeiro de 2021. Institui a Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jan. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14119.htm

EXAME. Brasil tem 408 startups de impacto socioambiental, aponta Sebrae. Acesso em março de 2025. Disponível em: <https://exame.com/esg/brasil-tem-408-startups-de-impacto-social-aponta-sebrae/>

_____. Projetos sustentáveis no Brasil devem atrair até R\$ 3,6 tri nos próximos 20 anos. Acesso em março de 2025. Disponível em: <https://exame.com/esg/projetos-sustentaveis-no-brasil-devem-atrair-ate-r-36-tri-nos-proximos-20-anos/>

GOLEMAN, D. (2014). Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Tradução Cássia Zanon - 1. ed. Rio de Janeiro; Objetiva, 2013.

GONÇALVES, P. M. C. A educação ecoprofissional de jovens em zonas periurbanas: reflexões em torno de uma experiência. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/29734012_A_EDUCACAO_ECOPROFISSIONAL_DE_JOVENS_EM_ZONAS_PERIURBANAS_-_REFLEXOES_EM_TORNO_DE_UMA_EXPERIENCIA

INSTITUTO AUÁ. Site institucional (diversas páginas). Acesso em março de 2025. Disponível em: <https://institutoaua.org.br/instituto-aua/historia-instituto-aua-ahpce/>.



MACHADO, A. C. *et al.* Plantas alimentícias não convencionais: PANC. Pirassununga: Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: https://repositorio.usp.br/directbitstream/06dd79da-2d9a-462b-9aaa-2da9a15ff6e9/SYSNO_003052143.pdf

NALON, M.A. *et al.* Inventário da cobertura vegetal nativa do Estado de São Paulo. São Paulo: SIMA/IPA, 2022, 238p. Disponível em: <https://repositorio.cetesb.sp.gov.br/handle/123456789/2475>

PELLIN, A., LAGO, S. M. S. (2021). Modelos De Negócios Sustentáveis: O Estado Da Arte Do Flourishing Business Canvas. Revista Organizações em contexto, São Bernardo do Campo Vol. 19, n. 37, jan.-jun. 2023. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/download/49/51>

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. Revista de Administração de Empresas, v. 56, n. 2, pp. 209-225. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160207>

RIGHI, C.A. Sistemas Agroflorestais: definição e perspectivas. In: RIGHI, A.; BERNARDES, M. S. (Ed.). Cadernos da Disciplina de Sistemas Agroflorestais. Piracicaba, SP: Edição dos autores, 2015.p.1-5.(Série Difusão, 1.). Disponível em: <https://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/Cadernos-da-Disciplina-SAFs-2015.pdf>

RODRIGUES, E. A.; VICTOR, R. A. B. M.; PIRES, B. L. C.. A Reserva da Biosfera do Cinturão Verde da Cidade de São Paulo como Marco para a Gestão Integrada da Cidade, seus Serviços Ambientais e o Bem-Estar Humano. São Paulo em Perspectiva, São Paulo (SP), v. 20, n. 2, p. 74, 2006. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v20n02/v20n02_06.pdf

YUNUS, M. Negócios Sociais: Criando Negócios para Resolver os Problemas da Humanidade. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

Malcolm Nogueira

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC SEBRAE, com formação profissionalizante em Administração. Atualmente, atua como profissional de Licitações e Contratos no setor comercial da Pensalab Equipamentos Industriais S.A. onde fica responsável por toda gestão do processo.

Com certificações em Licitações e cursos complementares em geral, possui uma sólida base teórica e prática para atuar na área comercial e de gestão. Apaixonado por vendas, busca constantemente aliar inovação e eficiência para superar desafios e alcançar resultados expressivos.

Sua trajetória reflete um perfil dedicado, com foco em soluções estratégicas e na construção de relações comerciais de longo prazo.



Cristiano Gustavo Vitorino

Bacharel em Gestão Ambiental pela USP, com Especialização em Gestão Social e Defesa de Direitos. Atualmente graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC SEBRAE. Complementarmente possui certificações e cursos livres em línguas, gestão de projetos, responsabilidade social corporativa entre outros.

Possui relevante experiência profissional em diversas organizações do terceiro setor, tendo atuado com diferentes temas relacionados à sustentabilidade, gestão de resíduos sólidos, inclusão socioprodutiva, educação para cidadania e populações tradicionais. Atualmente atua como Analista de atendimento na AgileOne, empresa multinacional da área de soluções em gestão de força de trabalho e da cadeia de suprimentos.

Sua formação acadêmica e profissional interdisciplinar reflete um perfil analítico e investigativo, com grande capacidade de resolução de problemas, gestão de conflitos e atuação de equipes de alto desempenho.



Gustavo Martins Ozório

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC SEBRAE, possui também formação técnica em Serviços Jurídicos pela ETEC Tereza Nunes, além de especializações em Gestão Empresarial e Programação Web pelo Instituto da Oportunidade Social, o que complementa sua bagagem em diversas áreas do conhecimento.

Atualmente, atua como Analista Administrativo de Contratos de Vendas na TOTVS, onde é responsável pela análise, aprovação de propostas e gestão de contratos relacionados a licenciamento.

Com uma base acadêmica sólida e diversas certificações nas áreas de gestão ágil, gestão de contratos e oratória, tem um perfil voltado para a otimização de processos e a liderança eficaz, sempre em busca de soluções inovadoras para desafios corporativos.





5.

DNA DO AMOR

Aline Mantovan Clemente
Maria Helena Souza de Carvalho
Michael Douglas Dias Silva

A história da Fleximedical é um testemunho de como a paixão por transformar vidas pode moldar um negócio de impacto social. Fundada por Iseli Reis e Roberto Kikawa, uma arquiteta e um médico que decidiram usar o seu conhecimento para revolucionar o acesso à saúde, a empresa se tornou sinônimo de inovação e compromisso com o bem-estar das pessoas.

O INÍCIO DE UM SONHO

A trajetória de Iseli Reis e Roberto Kikawa é um exemplo inspirador de propósito e inovação social. Unidos pelo vínculo familiar e pela vontade de transformar a realidade da saúde no Brasil, os dois encontraram na mobilidade a resposta para um dos maiores desafios do país: o acesso universal a atendimentos médicos de qualidade.

Desde jovem, Roberto Kikawa tinha um olhar atento para as desigualdades sociais. Filho de imigrantes japoneses e criado em uma família que valorizava o trabalho e o estudo, ele escolheu a medicina como caminho para fazer a diferença. Durante sua trajetória acadêmica e profissional, percebeu que milhares de brasileiros enfrentavam dificuldades extremas para conseguir consultas, exames e diagnósticos precoces. Ele sabia que algo precisava ser feito.

Seu senso de urgência cresceu quando começou a atuar como médico. Roberto via diariamente pacientes chegarem a ele com doenças em estágios avançados simplesmente porque não haviam tido acesso a exames básicos. Ele se perguntava: "E se a saúde pudesse ir até essas pessoas, em vez de esperar



que elas enfrentassem longas distâncias e filas intermináveis?”. Foi assim que nasceu a ideia das unidades móveis de saúde, um conceito inovador que permitiria que médicos e equipamentos fossem levados até as comunidades mais distantes.

Iseli, por sua vez, desde muito cedo já demonstrava um olhar curioso e inquieto sobre o mundo ao seu redor. Criada em um ambiente onde o esforço e a dedicação eram valores essenciais, ela sempre buscou caminhos que lhe permitissem impactar positivamente a vida das pessoas. Seu fascínio pela construção de espaços começou cedo e a levou a escolher a arquitetura como profissão. Durante sua graduação, Iseli se destacou pela habilidade em projetar espaços funcionais e humanos, e logo encontrou seu verdadeiro interesse na arquitetura hospitalar.

Trabalhar com espaços dedicados à saúde a fascinava, pois ela entendia que um ambiente bem planejado poderia fazer a diferença na recuperação e no bem-estar dos pacientes. Seu talento e dedicação a levaram a trabalhar em projetos hospitalares de grande porte, nos quais desenvolveu estruturas inovadoras para centros médicos. Mas, mesmo assim, ela sentia que algo ainda faltava. Os hospitais que ajudava a construir eram modernos e equipados, mas estavam concentrados nos grandes centros urbanos. As populações mais vulneráveis, espalhadas por regiões remotas do país, continuavam sem acesso aos serviços básicos de saúde.

Foi nesse período de reflexão que uma conversa com seu primo Roberto Kikawa mudaria completamente os rumos de sua carreira. Médico apaixonado pela causa social, Roberto compartilhava com Iseli a frustração de ver tantas pessoas sem assistência médica por falta de infraestrutura e acessibilidade. Ele via no conceito de unidades móveis uma alternativa viável para levar atendimento a quem mais precisava e acreditava que a prima, com toda a sua experiência em arquitetura hospitalar, poderia ajudá-lo a tornar esse sonho uma realidade.

O desafio proposto por Roberto fez com que Iseli enxergasse uma oportunidade única de aplicar seu conhecimento de forma prática e transformadora. Mas essa decisão exigiu coragem. Para mergulhar nesse novo universo, ela precisou sair de sua zona de conforto, deixando para trás um mercado consolidado para aprender sobre mecânica de caminhões, logística de transporte e as inúmeras normas sanitárias envolvidas na criação de hospitais móveis. Era um mundo novo e desafiador, mas sua determinação falou mais alto.

Ela se envolveu diretamente na construção das primeiras unidades, garantindo que cada detalhe estivesse adequado às necessidades dos profissionais de saúde e dos pacientes. A primeira unidade móvel projetada por Iseli foi construída com base em uma pesquisa intensa. Seu objetivo era garantir que os espaços fossem não apenas tecnicamente adequados, mas também acolhedores para os pacientes e eficientes para os profissionais de saúde. Cada de-



talhe foi pensado com precisão, desde o fluxo de atendimento até a ventilação e climatização dos ambientes. A primeira carreta de saúde atendeu centenas de pessoas que antes precisavam viajar por horas ou até dias para realizar um simples exame.

No dia da inauguração, quando os primeiros pacientes começaram a ser atendidos e exames foram realizados gratuitamente para pessoas que nunca tinham tido acesso a esse tipo de serviço, ficou claro que a iniciativa teria um impacto transformador.

Iseli e Roberto perceberam que estavam diante de algo muito maior do que um projeto de arquitetura – era um movimento de transformação social. Foi assim que nasceu a Fleximedical, não apenas como um negócio, mas como uma missão de vida. O projeto cresceu rapidamente e, com o tempo, novas especialidades foram incorporadas, incluindo exames oftalmológicos, odontológicos, mamografias e até telemedicina. O sucesso da iniciativa foi imediato, e logo parcerias com governos e empresas privadas permitiram que a Fleximedical ampliasse seu alcance, atendendo populações ribeirinhas, comunidades indígenas, áreas rurais e periferias urbanas.

O DNA DO AMOR

Desde o início, a Fleximedical não se limitou a ser uma empresa de inovação em saúde. Para Iseli e Roberto, o verdadeiro propósito ia além dos equipamentos modernos e da tecnologia de ponta: o que realmente fazia a diferença era o compromisso genuíno em levar dignidade às pessoas; princípio que Iseli batizou de “DNA do Amor”.

Esse conceito permeava todas as áreas da empresa. Cada colaborador, independentemente da função que exercia, era incentivado a enxergar o impacto humano de seu trabalho. Desde os engenheiros responsáveis pelo design das unidades móveis até os motoristas que as conduziam por estradas de difícil acesso, todos compreendiam que estavam contribuindo para algo muito maior do que simplesmente prestar um serviço.

A cultura organizacional da Fleximedical também refletia esse propósito. Iseli fazia questão de compartilhar histórias inspiradoras com sua equipe, mostrando que cada unidade entregue significava um passo a mais na redução das desigualdades na saúde. Os funcionários eram treinados para garantir a excelência técnica e, também, para acolher os pacientes com empatia e respeito. O objetivo era criar um ambiente onde as pessoas se sentissem valorizadas e cuidadas, independentemente de onde estivessem.

O “DNA do Amor” também se manifestava na busca contínua por soluções inovadoras. Sempre que um desafio surgia, a equipe se reunia para encontrar maneiras de superá-lo sem comprometer a qualidade do atendimento. Se um local remoto não tinha infraestrutura elétrica adequada, desenvolviam



geradores sustentáveis. Se uma comunidade não tinha acesso a especialistas, criavam estratégias para oferecer consultas via telemedicina. A mentalidade era clara: nenhum obstáculo seria grande o suficiente para impedir que o atendimento chegasse a quem mais precisava.

Esse compromisso com a humanização do atendimento fez com que a Fleximedical conquistasse a confiança de médicos, enfermeiros e gestores de saúde pública. Profissionais renomados começaram a se voluntariar para atuar nas unidades móveis, ampliando ainda mais o impacto da iniciativa. O projeto crescia não apenas em escala, mas também em reconhecimento, tornando-se um modelo de inovação social para outros países.

A parceria entre Iseli e Roberto foi fundamental para o sucesso da empresa. Enquanto ele era a alma visionária, que enxergava além dos desafios e sempre buscava novas formas de expandir o impacto social, ela era a executora determinada, que transformava as ideias em realidade com precisão e dedicação. Juntos, construíram algo que ia muito além de um negócio: criaram um legado.

Infelizmente, em 2018, a trajetória da Fleximedical sofreu um duro golpe com o assassinato de Roberto Kikawa. Sua perda foi devastadora para todos que faziam parte do projeto, e Iseli se viu diante de um dos momentos mais difíceis de sua vida. No entanto, em vez de desistir, ela decidiu honrar o legado do primo e continuar sua missão.

Iseli destaca que essa é a diferença entre um negócio com impacto social e um negócio comum. Quando seu trabalho muda e transforma vidas, a opção de parar praticamente desaparece. Se o motivo for forte o bastante, nada consegue parar você.

Foi nesse momento que ela tomou a decisão de se reinventar. Ao invés de recuar, decidiu encarar os desafios de frente. Sabia que precisava se capacitar para manter o legado de Roberto vivo e levar a Fleximedical a um novo patamar. Matriculou-se em diversos cursos de gestão, inovação e empreendedorismo social. Entre os programas que cursou, ela contou com a ajuda do Sebrae, além de mentorias com especialistas do setor.

Além disso, Iseli buscou aprimorar sua visão global sobre o impacto social no empreendedorismo. Para isso, realizou uma especialização internacional no programa AISEP (Advanced Impact Social Entrepreneurship Program), oferecido pelo ISEAT, uma iniciativa que capacita líderes sociais a desenvolverem negócios sustentáveis e escaláveis. A experiência no exterior permitiu que Iseli tivesse contato com modelos inovadores de empreendedorismo de impacto, aprendendo diretamente com especialistas de diversos países e trazendo novas abordagens para fortalecer ainda mais a atuação da Fleximedical.

Além dos cursos formais, Iseli também buscou aprender com empreendedores sociais que já haviam enfrentado desafios semelhantes. Passou a participar de eventos e fóruns de inovação em saúde, trocando experiências com



líderes que compartilhavam a mesma missão de impactar vidas. Aos poucos, foi adquirindo mais segurança na sua nova posição de liderança.

Um dos maiores desafios foi lidar com a parte estratégica e financeira da empresa. Até então, seu foco sempre havia sido a arquitetura e a operação das unidades móveis. Agora, precisava tomar decisões sobre investimentos, parcerias e expansão. Para isso, contou com uma equipe comprometida, que a ajudou a estruturar melhor os processos internos da Fleximedical. Com o tempo, ela começou a se sentir mais confiante, e a empresa entrou em uma nova fase de crescimento.

Com ainda mais determinação, Iseli assumiu a liderança da Fleximedical e consolidou a empresa como uma B Corp, garantindo que seu impacto social fosse reconhecido e protegido. Sua gestão foi marcada por muitas inovações e pela expansão da atuação da empresa para atender ainda mais comunidades vulneráveis.

Em 2020, seu trabalho foi reconhecido com o Prêmio Empreendedor Social do Ano, a mesma honraria que Roberto havia recebido uma década antes. O momento simbolizou a continuidade do sonho que começaram juntos e reforçou que o “DNA do Amor” permaneceria vivo, inspirando futuras gerações a acreditarem que a inovação pode – e deve – estar a serviço da humanidade.

A história de Iseli e Roberto prova que quando há propósito, paixão e dedicação, é possível transformar qualquer desafio em uma oportunidade de fazer o bem. A Fleximedical segue firme nessa missão, provando que o amor e a inovação são as forças mais poderosas para mudar o mundo.

PREMIAÇÕES E RECONHECIMENTOS

O impacto do trabalho de Roberto Kikawa foi amplamente reconhecido. Em 2010, ele recebeu o Prêmio Empreendedor Social, uma iniciativa da *Folha de S. Paulo* em parceria com a Fundação Schwab, que destaca líderes de projetos inovadores com impacto social significativo. Roberto foi premiado por sua iniciativa de levar tecnologia de ponta em saúde a comunidades carentes através das unidades móveis de saúde.

Em 2020, durante a pandemia de COVID-19, Iseli Reis também foi reconhecida por seu trabalho à frente da Fleximedical, recebendo o mesmo prêmio na categoria Empreendedor Social do Ano. Sua liderança foi crucial para adaptar e expandir os serviços da empresa em um momento de crise global, reforçando o compromisso com a saúde e o bem-estar das comunidades atendidas. Durante o período, a Fleximedical atendeu mais de 100 mil pessoas, disponibilizando exames e diagnósticos essenciais em locais onde o sistema de saúde estava sobrecarregado.



SUPERANDO DESAFIOS

A jornada da Fleximedical não foi isenta de desafios. Em 2018, a empresa enfrentou uma perda significativa com o falecimento de Roberto Kikawa, vítima de um assalto em São Paulo. Sua morte foi um golpe duro para todos que o conheciam e admiravam seu trabalho.

Apesar da tragédia, Iseli viu a necessidade de manter vivo o legado do primo. Transformou a empresa em uma B Corp, garantindo que a responsabilidade social estivesse no centro de suas operações. Além da perda pessoal, Iseli enfrentou o desafio de assumir uma nova posição dentro da empresa: de arquiteta e responsável pelo operacional, tornou-se CEO. Foi um período de intenso aprendizado e reinvenção, buscando capacitação, contando com mentores e mergulhando ainda mais no mundo do empreendedorismo social.

Além da perda de Roberto, a pandemia foi outro momento decisivo para a Fleximedical: a demanda por unidades móveis explodiu. A empresa trabalhou incansavelmente para levar soluções rápidas a hospitais e centros de atendimento, e expandiu seus serviços, adaptando suas carretas para exames de imagem, consultas remotas e até leitos de UTI.

Além disso, Iseli teve que superar desafios burocráticos, já que no Brasil ainda não existem regulamentações claras para a operação de hospitais móveis. Sendo assim, a empresa precisou negociar com órgãos públicos para viabilizar contratos e assegurar a legalidade do serviço. A falta de um marco regulatório para a telemedicina e a saúde móvel continua sendo um dos desafios enfrentados.

IMPACTO SOCIAL E EXPANSÃO

A atuação da Fleximedical tem transformado o acesso à saúde no Brasil. Com suas unidades móveis, a empresa consegue alcançar comunidades afastadas e áreas carentes, onde os serviços médicos são limitados ou inexistentes. Isso possibilita que milhares de pessoas tenham acesso a exames de imagem, consultas especializadas e acompanhamento médico de qualidade sem a necessidade de deslocamentos longos e dispendiosos.

Além de melhorar o acesso à saúde, a Fleximedical também investe na capacitação de profissionais da área. A empresa realiza treinamentos e capacitações para médicos, enfermeiros e técnicos em saúde, promovendo a troca de conhecimento e ampliando a qualificação profissional.

Outro aspecto relevante do impacto social da empresa é a sua atuação em parceria com organizações do terceiro setor e empresas privadas. Por meio de colaborações estratégicas, a Fleximedical consegue viabilizar projetos específicos para públicos vulneráveis, como indígenas, populações ribeirinhas e moradores de periferias urbanas. Essas parcerias garantem a sustentabilidade dos projetos e ampliam ainda mais o alcance das iniciativas da empresa.



INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Um dos grandes diferenciais da Fleximедical é seu investimento contínuo em inovação e tecnologia. As unidades móveis são equipadas com aparelhos de última geração para exames como tomografias, ultrassonografias e ressonâncias magnéticas, permitindo diagnósticos rápidos e precisos. Além disso, a empresa tem explorado a telemedicina como uma forma de ampliar o alcance do atendimento, conectando pacientes a especialistas em diferentes partes do país.

A digitalização dos processos internos também tem sido uma prioridade. A Fleximедical desenvolveu um sistema próprio de gestão de atendimentos, que facilita o agendamento, o armazenamento de prontuários eletrônicos e a análise de dados epidemiológicos das regiões atendidas. Tal abordagem permite uma tomada de decisão mais ágil e embasada em informações precisas, otimizando os recursos e melhorando a eficiência operacional.

A empresa também tem investido em pesquisa para desenvolver novas soluções na área de saúde móvel. Recentemente, iniciou testes com inteligência artificial para auxiliar na triagem de pacientes, identificando padrões em exames de imagem e sugerindo encaminhamentos médicos; inovações que colocam a Fleximедical na vanguarda do setor e reforçam seu compromisso com a excelência no atendimento.

PERSPECTIVAS FUTURAS

Com um histórico de superação e crescimento, a Fleximедical tem planos ambiciosos para o futuro. A empresa pretende expandir suas operações para outros países da América Latina, levando sua expertise em saúde móvel para regiões que enfrentam desafios semelhantes aos do Brasil. Além disso, há projetos para a criação de novas unidades móveis especializadas, incluindo centros itinerantes de saúde da mulher e atendimento pediátrico.

Outro objetivo estratégico é o fortalecimento da telemedicina e a ampliação do uso de inteligência artificial no suporte ao diagnóstico. A Fleximедical busca parcerias com universidades e centros de pesquisa para desenvolver novas tecnologias que possam tornar o atendimento médico ainda mais acessível e eficiente.

A empresa também mantém o compromisso de atuar na construção de um marco regulatório para a saúde móvel e a telemedicina no Brasil. Iseli Reis tem participado de debates e grupos de trabalho com autoridades do setor para garantir que tais modalidades de atendimento sejam reconhecidas e regulamentadas de forma adequada, permitindo que mais pessoas possam se beneficiar desse modelo inovador de cuidado com a saúde. Assim, a Fleximедical continua sua trajetória de impacto social, inovação e excelência, honrando



o legado de seu fundador e transformando vidas por meio do acesso à saúde de qualidade.

Localizada na Vila Livieiro, em São Paulo, a Fleximedical já impactou a vida de mais de 4 milhões de pessoas por meio de suas unidades móveis de saúde. Ao longo dos anos, a empresa tem se destacado por sua atuação em comunidades remotas e vulneráveis, levando atendimento médico onde é mais necessário. As unidades móveis, que incluem carretas, vans e ônibus adaptados, são a espinha dorsal do trabalho da Fleximedical, permitindo que milhares de brasileiros tenham acesso a consultas, exames e tratamentos de saúde essenciais.

As certificações e o propósito da empresa evidenciam sua importância como um negócio de impacto social. O modelo, que combina a busca por retorno financeiro com o compromisso de gerar impacto socioambiental positivo, tem se consolidado globalmente como uma alternativa inovadora para enfrentar desafios sociais e ambientais, utilizando estratégias empresariais para gerar impacto positivo de forma escalável e sustentável.

Diferente de ONGs e entidades filantrópicas, esse tipo de negócio atua de forma sustentável, garantindo que suas operações sejam financeiramente viáveis sem renunciar ao impacto social. Atualmente, tais práticas estão inseridas no conceito de ESG, que integra fatores ambientais, sociais e de governança como pilares fundamentais para a construção de negócios responsáveis e duradouros (PIPE SOCIAL; ICE, 2019).

Com uma equipe altamente engajada no propósito de levar saúde aos lugares mais afastados, a Fleximedical enfrenta desafios constantes. Porém, cada obstáculo é encarado como uma oportunidade de inovação. A empresa se reinventa continuamente, e uma de suas mais recentes inovações é o desenvolvimento de um tuk-tuk transformável; veículo que, quando desmontado, se torna um consultório móvel altamente funcional, equipado com as ferramentas necessárias para atender a população de maneira confortável e eficiente. O tuk-tuk traz um novo conceito de flexibilidade e agilidade no atendimento médico, além de proporcionar uma experiência mais humanizada para os pacientes, uma iniciativa que reflete a criatividade e ousadia da empresa, mas também a necessidade de adaptação da saúde às condições reais das comunidades atendidas.

De acordo com a pesquisa Regiões de Influência das Cidades 2018 (IBGE, 2020), o brasileiro percorre, em média, 72 km para atendimentos médicos de baixa e média complexidade, e até 155 km para serviços de alta complexidade. Tais dados, além de evidenciarem a falta de acessibilidade e a desigualdade social, em que há escassez de profissionais de saúde e infraestrutura nas regiões mais afastadas do país, também evidenciam as dificuldades enfrentadas por grande parte da população brasileira para acessar serviços médicos essenciais, especialmente em áreas remotas e periféricas. A Fleximedical, ao atuar



com unidades móveis, desempenha um papel vital na redução dessa distância, levando saúde a quem mais precisa.

A Fleximedical tem desempenhado um papel essencial na ampliação do acesso à saúde, especialmente para populações em situação de vulnerabilidade. Ao levar serviços médicos a comunidades isoladas, além de proporcionar atendimento imediato, a empresa promove a conscientização sobre a importância da prevenção e do cuidado contínuo com a saúde. Esse impacto é evidenciado pela melhoria nos indicadores de saúde das regiões atendidas e pelo reconhecimento das comunidades beneficiadas.

A qualidade do atendimento, aliada à mobilidade das unidades, é um dos maiores diferenciais da empresa. As unidades móveis têm se mostrado capazes de resolver problemas de saúde de forma rápida e eficaz, mesmo em condições adversas.

HISTÓRIAS DE IMPACTO

As histórias que surgem a partir do trabalho da Fleximedical refletem a verdadeira mudança gerada na vida das pessoas. Entre essas histórias, destaca-se o caso de um menino de oito anos, que, ao receber seus primeiros óculos em uma das unidades móveis, olhou para a mãe e disse emocionado: “Eu não sabia que você era pretinha”. Esse pequeno gesto, simples mas profundo, revela como a atuação da empresa pode transformar não apenas a saúde das pessoas, mas também sua percepção sobre o mundo ao redor. O atendimento médico, muitas vezes, vai além do tratamento físico – ele traz consigo uma renovação da autoestima e da confiança, especialmente em comunidades que enfrentam múltiplas dificuldades.

Outro caso marcante é o de um rapaz que estava desesperado com o fato de sua mãe – com deficiência auditiva e na fala – estar perdendo a visão devido a uma catarata. Apesar de ser um procedimento de baixa complexidade, os valores cobrados pelas instituições privadas eram elevados, e a família enfrentava dificuldades para conseguir atendimento pelo SUS. Com a ajuda da Fleximedical, a mãe do rapaz teve acesso ao tratamento necessário e sua visão foi rapidamente recuperada. Para a família, essa mudança representou uma verdadeira reviravolta, pois a mãe, que já enfrentava barreiras físicas e de comunicação, foi capaz de retomar uma qualidade de vida essencial para sua independência.

Em situações extremas, como a devastadora enchente no Rio Grande do Sul em 2024, as unidades móveis da Fleximedical estavam prontas para prestar atendimento, enquanto os hospitais estavam inoperantes devido aos danos causados pelas inundações. A carreta de saúde chegou à região e prestou atendimento a milhares de pessoas, oferecendo suporte médico essencial em um momento de grande necessidade. Em momentos de crise como esse, a



atuação da Fleximedical se torna um símbolo de esperança e resiliência, garantindo acesso à saúde mesmo diante de cenários adversos.

Além das emergências, a empresa também trabalha com prevenção. Uma de suas iniciativas, em parceria com o governo, envolve um ônibus que atua na região central de São Paulo, especificamente em zonas de prostituição, oferecendo exames e orientações voltadas à prevenção e ao tratamento de Infecções Sexualmente Transmissíveis (ISTs).

O FUTURO DA FLEXIMEDICAL

Com a constante expansão de seus serviços, a Fleximedical foca no desenvolvimento de soluções inovadoras que garantam o acesso à saúde, mesmo nas regiões mais isoladas do país. Entre os novos projetos, destacam-se as cabines de telemedicina, criadas para permitir que as unidades móveis ofereçam atendimentos a distância. Essas cabines representam um avanço significativo na inclusão digital da saúde, permitindo que pacientes em áreas remotas tenham acesso a especialistas sem precisar percorrer longas distâncias. Além disso, a telemedicina reduz o tempo de espera para consultas e exames, otimizando os recursos do sistema de saúde.

Tais iniciativas ampliam a capacidade de atendimento sem comprometer a qualidade do serviço, mesmo em áreas de difícil acesso, e estão diretamente conectadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, demonstrando seu compromisso com a equidade e inclusão na saúde, visto que o trabalho desenvolvido contribui diretamente para:

- ODS 3: Saúde e Bem-Estar, ao promover acesso universal à saúde e melhorar a qualidade de vida das populações atendidas, prevenindo doenças e salvando milhares de vidas.
- ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura, ao investir em tecnologia para criar soluções eficientes e acessíveis, como as unidades móveis e os tuk-tuks transformáveis, permitindo o acesso a comunidades de difícil locomoção.
- ODS 10: Redução das Desigualdades, ao garantir assistência médica para comunidades vulneráveis e reduzir a distância que muitas pessoas precisam percorrer para obter atendimento.
- ODS 17: Parcerias e Meios de Implementação, ao estabelecer colaborações com governos, ONGs e instituições privadas para expandir o alcance dos serviços de saúde móvel.

Iseli Reis, à frente da Fleximedical, sonha com um mundo onde a saúde seja verdadeiramente acessível para todos, independentemente de sua localização ou condição socioeconômica. Enquanto esse dia não chega, a empresa



segue inovando e levando esperança a milhares de pessoas. O compromisso com o “DNA do Amor”, fundado por Roberto Kikawa, continua sendo a alma da Fleximедical. Todo mês de novembro – mês da tragédia que ceifou a vida de Kikawa – a empresa realiza ações para homenagear e lembrar o propósito deixado por Roberto.

Hoje, a Fleximедical tem planos de expandir sua atuação para outros países, levando seu modelo de negócio para regiões que também enfrentam dificuldades no acesso à assistência médica. A internacionalização do projeto pode permitir que mais comunidades ao redor do mundo sejam beneficiadas por esse modelo de atendimento móvel.

A trajetória da Fleximедical exemplifica como a inovação e a responsabilidade social podem caminhar juntas, criando soluções acessíveis e transformadoras. Ao longo dos anos, a empresa tem mostrado que é possível fazer a diferença na vida das pessoas e, ao mesmo tempo, ser financeiramente viável e sustentável. Para Iseli Reis, o sucesso não está apenas no crescimento da empresa, mas na transformação que ela provoca na vida dos pacientes atendidos. O verdadeiro impacto está em cada sorriso, em cada olhar de gratidão e em cada vida salva. “Garantir que nenhuma vida seja deixada para trás” não é apenas um lema, mas uma missão constante e um desafio diário para todos os envolvidos.

Figura 1 – Unidade móvel da FlexMedical em ação, no Rio Grande do Sul, para prestar atendimento às famílias afetadas pelas enchentes.



Fonte: Arquivo Fleximедical.

Figura 2 – Interior da unidade móvel da FlexMedical, projetado para garantir conforto e eficiência nos atendimentos médicos em comunidades vulneráveis



Fonte: Arquivo Fleximедical.



Figura 3 – Unidade móvel da FlexMedical na fábrica



Fonte: Arquivo Fleximедical.

A carreta de saúde da Fleximедical voltou do Rio Grande do Sul para manutenção. A foto foi tirada no dia em que os escritores Aline, Maria e Michael visitaram a fábrica da empresa e conheceram a idealizadora do projeto, Iseli Reis.

REFERÊNCIAS

FLEXIMEDICAL. Sobre nós. Disponível em: <https://fleximедical.com.br>. Acesso em: 01 mar. 2025.

FOLHA DE S. PAULO. Prêmio Empreendedor Social. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial>. Acesso em: 01 mar. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Regiões de Influência das Cidades 2018. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/redes-e-fluxos-geograficos/15798-regioes-de-influencia-das-cidades.html>. Acesso em: 10 mar. 2025.

ISEAT. Advanced Impact Social Entrepreneurship Program. Disponível em: <https://iseat.org>. Acesso em: 01 mar. 2025.

KIKAWA, Roberto. Entrevista concedida à Folha de S. Paulo, 2010.

ONU. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/pt-br/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PIPE SOCIAL; ICE – INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto. São Paulo: ICE, 2019. Disponível em: <https://ice.org.br/wp-content/uploads/2024/04/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2025.

REIS, Iseli. Entrevista concedida em 2025.



Aline Mantovan Clemente

Graduada em Gestão de Negócios e Inovação na Fatec, instituição na qual graduou-se em Gestão Financeira. Há seis anos se dedica à área administrativa e financeira em uma empresa de moda íntima.



Maria Helena Souza de Carvalho

Graduada em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae e técnica em Administração pela Etec. Apaixonada por vendas e marketing, seu propósito é transformar vidas através de soluções inovadoras. Com expertise em gestão e um coração voltado para o serviço ao próximo, une estratégia e propósito para impactar positivamente pessoas e negócios.



Michael Douglas Dias Silva

Graduado em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. É terapeuta holístico, apaixonado pelo autoconhecimento e desenvolvimento, e seu propósito é auxiliar pessoas em sua jornada de transformação.





6.

LU BUENO E O BANCO DE TECIDO: A HISTÓRIA DE UMA EMPREENDEDORA SUSTENTÁVEL

Caio Henrique Reis
Felipe Santoni do Santos
Tatiane Andrade Silva

INTRODUÇÃO

A indústria têxtil é um dos setores produtivos que mais impactam o meio ambiente, tanto pelo alto consumo de recursos naturais quanto pela grande quantidade de resíduos gerados. De acordo com a Fundação Ellen MacArthur (2017), o modelo tradicional de produção e consumo no setor da moda segue um padrão linear, baseado na extração de matérias-primas, manufatura, uso e descarte. Esse ciclo resulta em uma enorme geração de resíduos têxteis, agravando problemas como a poluição dos oceanos por microplásticos provenientes de fibras sintéticas e o desperdício de tecidos que poderiam ser reutilizados ou reciclados. Essa realidade exige soluções inovadoras que promovam um novo modelo econômico mais sustentável e eficiente.

Diante desse cenário, iniciativas que integram os princípios da economia circular ganham cada vez mais relevância, propondo a transformação dos re-



síduos em novos insumos produtivos. A reutilização de tecidos, a reciclagem de fibras e a redistribuição de excedentes industriais são estratégias fundamentais para minimizar o impacto ambiental da indústria da moda. Segundo Fletcher e Tham (2019), a mudança para um sistema circular no setor têxtil depende da adoção de práticas inovadoras por parte das empresas, do engajamento dos consumidores e da criação de modelos de negócio que favoreçam a sustentabilidade. Nesse contexto, surgem iniciativas como o Banco de Tecido, que busca reduzir o desperdício ao mesmo tempo em que fomenta a economia criativa e o empreendedorismo social.

Além da economia circular, o conceito de negócios de impacto social tem sido um motor essencial para transformar a relação entre sustentabilidade e mercado. Muhammad Yunus (2010) argumenta que o modelo econômico tradicional, baseado exclusivamente na maximização do lucro, não é capaz de resolver os desafios sociais e ambientais enfrentados pela sociedade. Ele propõe o desenvolvimento de negócios sociais, que operam de forma autossustentável e possuem como principal objetivo a criação de benefícios coletivos. O Banco de Tecido é um exemplo desse tipo de iniciativa, pois combina viabilidade econômica com impacto positivo, redistribuindo tecidos excedentes e promovendo um modelo de consumo mais consciente.

O Banco de Tecido também representa uma manifestação do Setor 2.5, uma categoria intermediária entre o setor público e o setor privado, que busca gerar valor econômico enquanto soluciona problemas sociais e ambientais. Essa abordagem permite que o impacto positivo seja escalável, criando uma rede colaborativa de empresas, consumidores e empreendedores que compartilham o propósito de reduzir o desperdício têxtil e democratizar o acesso a materiais de qualidade. Assim, ao unir economia circular, negócios de impacto social e um modelo de negócios inovador, o Banco de Tecido se posiciona como uma solução estratégica para transformar o setor da moda e promover um futuro mais sustentável.

O DESPERDÍCIO NA INDÚSTRIA TÊXTEL

A indústria têxtil é uma das que mais desperdiçam recursos naturais e materiais ao longo de sua cadeia produtiva. De acordo com a Ellen MacArthur Foundation (2017), aproximadamente 92 milhões de toneladas de resíduos têxteis são geradas globalmente a cada ano, sendo que grande parte desses materiais não é reciclada ou reaproveitada. Esse desperdício ocorre desde a fase de produção, com o descarte de sobras de tecido nas fábricas, até o consumo final, quando peças de vestuário são rapidamente descartadas devido ao mode-



lo de fast fashion, que incentiva ciclos de consumo acelerados e insustentáveis.

Outro fator agravante é o impacto ambiental dos tecidos sintéticos, que representam uma parcela significativa da produção têxtil mundial. Estudos indicam que fibras como poliéster, nylon e acrílico podem levar centenas de anos para se decompor, liberando microplásticos nos ecossistemas aquáticos (Browne *et al.*, 2011). Além disso, a produção desses materiais demanda um alto consumo de energia e derivados de petróleo, tornando a pegada de carbono da indústria têxtil ainda mais preocupante. A ONU Meio Ambiente (2019) aponta que a moda é responsável por cerca de 10% das emissões globais de carbono, superando a aviação e o transporte marítimo combinados.

A superprodução de tecidos e roupas também contribui para um modelo de descarte insustentável. Segundo Fletcher e Tham (2019), muitas marcas produzem volumes muito superiores à demanda real, resultando em estoques encalhados que frequentemente são incinerados ou descartados em aterros sanitários. Um exemplo emblemático foi o caso da Burberry, que, em 2018, revelou ter queimado cerca de US\$ 36 milhões em produtos não vendidos, evidenciando uma prática comum na indústria para preservar a exclusividade das marcas. Esse tipo de desperdício demonstra a necessidade urgente de novas estratégias que priorizem a reutilização e o reaproveitamento de materiais.

Diante desse cenário, iniciativas que buscam reduzir o desperdício na indústria têxtil têm ganhado relevância, adotando princípios da economia circular e do consumo responsável. De acordo com Cline (2012), a adoção de modelos sustentáveis, como o reaproveitamento de tecidos excedentes e a reciclagem de fibras, pode transformar a forma como o setor opera, minimizando impactos ambientais e promovendo um uso mais eficiente dos recursos. O Banco de Tecido é um exemplo de inovação nesse contexto, pois ressignifica o destino de materiais que antes seriam descartados, incentivando um novo olhar para a produção e o consumo na moda.

LU BUENO E A CONCEPÇÃO DO BANCO DE TECIDO

Luciana Bueno, é uma empreendedora brasileira cuja trajetória está profundamente enraizada no universo criativo. Natural de São Paulo, Lu sempre demonstrou inquietude intelectual e um olhar inovador, buscando soluções eficientes para os desafios que permeiam sua área de atuação.

Graduada em Design Gráfico pela FAAP, com Mestrado em Artes Cênicas pela ECA/USP e Doutorado em Ciências, com ênfase em Direção de Arte pela FAU/USP, sua carreira se consolidou na cenografia e no figurino. Ao longo dos anos, Lu construiu um vasto repertório profissional ao colaborar em projetos



cinematográficos, teatrais, televisivos e publicitários. Durante sua jornada, trabalhou ao lado de renomados diretores como Antunes Filho, J.C. Serroni e Gerald Thomas, consolidando seu nome como referência no cenário das artes visuais.

Foi nesse percurso dinâmico e multifacetado que Lu começou a perceber um problema significativo na indústria criativa: o desperdício excessivo de tecidos. O setor têxtil é um dos mais poluentes do mundo, com toneladas de resíduos descartados anualmente ("Ellen Macarthur Foundation, 2017"). Durante anos, acumulou uma quantidade expressiva de materiais provenientes de figurinos e cenografias, chegando a armazenar mais de 500 quilos de tecidos em seu ateliê.



Luciana Bueno

A dimensão dessa acumulação se tornou evidente quando precisou mudar de espaço. Entre os materiais guardados, estavam figurinos de gravações históricas, incluindo peças utilizadas por Gal Costa há mais de duas décadas. Diante desse cenário, a questão tornou-se inevitável: "O que fazer com tanto tecido parado?". Inicialmente, sua solução foi redistribuir esses materiais entre amigos da indústria criativa, promovendo doações e trocas. Contudo, ao compartilhar esse dilema, percebeu que a problemática era mais ampla e atingia diversos profissionais, como figurinistas, costureiras, artesãos e pequenos empreendedores da moda. Segundo Fletcher e Tham (2019), iniciativas voltadas para a circularidade dos materiais são essenciais para transformar a dinâmica do consumo no setor da moda.

Dessa constatação nasceu a ideia embrionária do Banco de Tecido: um espaço voltado à circularidade dos tecidos, promovendo a sustentabilidade e a eficiência na utilização de materiais têxteis.

O DESPERDÍCIO COMO PROPULSOR DE INOVAÇÃO

Em 2012, Lu deu início à estruturação do projeto, testando o conceito de maneira informal. Inicialmente, o Banco de Tecido funcionava por meio de trocas entre conhecidos, sem uma estrutura empresarial consolidada.

Estabelecido na Vila Leopoldina, zona oeste de São Paulo, o Banco se consolidou como um ponto de convergência entre produto, serviço e sustentabili-



dade. Entre 2013 e 2014, com o crescimento da iniciativa e a necessidade de uma abordagem mais profissional, Lu buscou apoio do SEBRAE para aprimorar sua compreensão sobre empreendedorismo.

Ao participar do curso “Transforme Sua Ideia em Negócio”, estruturado no modelo canvas, Lu organizou seu plano de negócios em um período de dez dias. Contudo, percebeu que seu modelo de impacto social não se encaixava nos padrões tradicionais do SEBRAE. Assim, adotou o conceito de “mínimo produto viável”, validando o projeto na prática.

A formalização do Banco de Tecido se deu por três etapas fundamentais: criação, estudo e planejamento, seguidos da validação do modelo de negócio. Inicialmente estabelecido em seu ateliê, o projeto cresceu, demandando um ambiente mais estruturado para estocagem, armazenamento e comercialização de tecidos.

Em 2015, a primeira loja física do Banco de Tecido foi inaugurada. O modelo de negócio se baseava na troca e na venda por quilo, permitindo que o próprio giro de materiais sustentasse a operação.

A visibilidade crescente garantiu novos investimentos e consolidou a marca como referência na moda sustentável no Brasil. Segundo Elkington (1997), empresas que adotam o modelo de triplo impacto (econômico, social e ambiental) tendem a gerar valor para a sociedade e promover mudanças positivas no mercado.

CRESCIMENTO, DESAFIOS E INOVAÇÃO

O sucesso da iniciativa atraiu a atenção de programas de inovação e sustentabilidade. Em 2016, Luciana participou do programa Lab Inovação na Cadeia da Moda, promovido pelo Social Good Brasil em parceria com o Instituto C&A. Essa experiência fortaleceu sua expertise em metodologias como Design Thinking e Startup Enxuta, proporcionando novas estratégias para a expansão do Banco de Tecido.

Muhammad Yunus (2010) destaca que iniciativas sociais bem estruturadas são essenciais para suprir lacunas deixadas pelo mercado convencional. O Banco de Tecido, ao unir impacto social e modelo de negócio sus-



Omar Ortiz Taleb



tentável, se alinha com a visão de Yunus sobre o setor 2.5, no qual empresas equilibram propósito e sustentabilidade financeira. De acordo com Porter e Kramer (2011), negócios que incorporam valor compartilhado em sua essência conseguem gerar impacto social sem comprometer sua viabilidade econômica, exatamente o que o Banco de Tecido vem realizando ao longo dos anos.

O Banco de Tecido foi ganhando notoriedade e, ao longo dos anos, passou a ser reconhecido como um dos principais negócios sociais da moda sustentável no Brasil.

Em 2017, Lu conheceu Omar Ortiz Taleb, um engenheiro de alimentos formado pela Unicamp. Omar foi apresentado ao Banco de Tecido por um amigo

comum, e se interessou imediatamente pela ideia. “Gostei muito da proposta, mas principalmente da cabeça criativa e empreendedora dela. Primeiro acompanhei o Banco, depois em 2019 entrei de vez como sócio”, conta Omar.

Embora não atue presencialmente na gestão da loja, Omar é uma peça-chave no funcionamento das vendas on-line e na busca por novos investimentos e na estratégia de crescimento do Banco. Sua colaboração permitiu a expansão do projeto, facilitando a busca por novas rodadas de negócios e parcerias estratégicas para a captação de tecidos.

Em 2019, o Banco atingiu um ponto crucial: precisava crescer para ampliar seu impacto socioambiental. Para isso, Luciana buscou novas parcerias e passou por acelerações empresariais, incluindo programas da Apex-Brasil e do ICV Global, voltados à internacionalização do negócio.

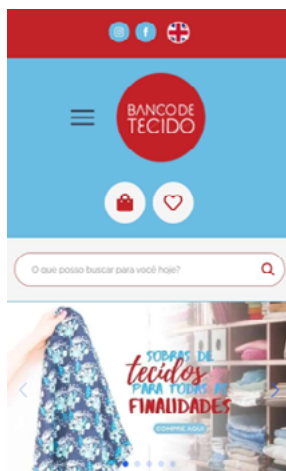
Desde o início, o Banco de Tecido foi convidado a ampliar suas operações para outras cidades brasileiras Curitiba, Porto Alegre, Londrina, Florianópolis. Essas outras unidades usavam o mesmo modelo de negócio de troca e venda de tecido a partir de um contrato de uso de marca. Não há um mercado aberto para circulação de sobras de produção, agregando a isso o ineditismo do negócio, estas iniciativas tiveram um movimento sazonal ao longo de uma década de existência da empresa e hoje a única loja de rua aberta é a sede de São Paulo.

Durante a pandemia e o período de lockdown, o Banco de Tecido enfrentou sérias dificuldades, chegando a quase fechar, assim como muitos outros negócios no Brasil e no mundo. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção Abit (2020), o setor têxtil e de confecção registrou uma queda de 27% na produção em 2020, impactando severamente pequenas e médias empresas. O fechamento de lojas físicas e a interrupção na cadeia de suprimentos obrigaram diversas marcas a reduzir suas operações ou até encerrar suas atividades definitivamente. Como alternativa para se



manter ativo, o Banco de Tecido, em 2021, migrou para o e-commerce com o lançamento de seu site, o que possibilitou a reestruturação e o fortalecimento do negócio. Essa estratégia seguiu a tendência global de digitalização acelerada pela pandemia, conforme apontam estudos de Kotler e Keller (2021), que destacam que empresas que conseguiram se adaptar rapidamente ao digital tiveram maior chance de sobrevivência no mercado pós-pandemia.

Foto do Site do Banco de Tecido



Hoje, o Banco de Tecido conta com 2.000 correntistas ativos, demonstrando a resiliência do modelo de economia circular e a relevância crescente da sustentabilidade na indústria da moda.

O Banco de Tecido evidencia que a moda pode ser mais sustentável e que um modelo de negócio baseado na economia compartilhada tem potencial para transformar paradigmas. Mais do que um empreendimento, representa um movimento em prol da responsabilidade socioambiental, promovendo a conscientização e a valorização da circularidade no setor têxtil. Como ressalta McDonough e Braungart (2002) no conceito de Cradle to Cradle, a circularidade não apenas reduz o desperdício, mas também impulsiona a inovação e a geração de valor para toda a cadeia produtiva.

O PAPEL DA EQUIPE E O IMPACTO DO BANCO DE TECIDO

Por trás do funcionamento eficiente do Banco de Tecido, há uma equipe comprometida em tornar a economia circular uma realidade, conectando



parceiros, gerenciando operações e impulsionando novos negócios sustentáveis. Além da expertise técnica, esses profissionais encontram um senso de propósito em suas funções, sabendo que cada ação impacta diretamente na construção de um futuro mais responsável para a indústria da moda. Trabalhar nesse ambiente é mais do que um desafio profissional; é uma oportunidade de alinhar valores pessoais à transformação do setor têxtil. Conforme evidenciado por estudos sobre motivação no trabalho, equipes que atuam com propósito e alinhamento aos valores organizacionais tendem a apresentar maior engajamento e satisfação profissional (Pink, 2009).

Parte da Equipe em 2025



ESTRUTURA FUNCIONAL DA EQUIPE

A equipe é composta por profissionais especializados em diferentes áreas, garantindo a operação eficiente do negócio. As funções estão distribuídas da seguinte forma:

- Controle de Produto: Ana Carolina S. Luiz
- Produção e Gestão de Postagem: Ariel Roitburd
- Marketing e Pós-venda: Cecilia Camargo
- Designer: Flora Roitburd
- Gestão de Estoque: Jean Cruz Alves
- Novos Negócios: Marina de Luca
- Analista de Sistema: Michel Tenreiro
- Tráfego Pago: Rafael Grecco e Thais Nobile
- Atendimento: Sirlene Passos



- Financeiro e Operacional: Stephanie Silva
- Manutenção Predial: Zenaide Vicente

A sinergia entre esses profissionais não apenas impulsiona o Banco de Tecido, mas também reforça a importância da colaboração e do comprometimento dentro de um modelo de economia circular. Trabalhar nesse contexto proporciona um sentimento de realização, pois cada membro da equipe percebe o impacto real de suas atividades na construção de um setor mais sustentável. Como reforçam autores da área de gestão organizacional, equipes que operam com um propósito claro e alinhado às práticas sustentáveis tendem a inovar e se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado (Freeman *et al.*, 2004).

COMO O BANCO DE TECIDO FUNCIONA?

Seu funcionamento é ancorado na premissa de economia circular, buscando reduzir o desperdício de materiais e minimizar os impactos ambientais causados pela produção de novos tecidos. Segundo Anjos (2016), iniciativas como essa exemplificam o potencial da economia criativa em alinhar práticas sustentáveis com novas formas de consumo, incentivando um uso mais consciente dos recursos.

Frente da loja do Banco de Tecido



O Banco de Tecido serve como um ponto de encontro para aqueles que desejam renovar seus estoques de tecidos, seja por meio de doações ou tro-



cas, e também para aqueles que buscam adquirir materiais a preços acessíveis e de origem responsável. Conforme Bueno (2025), essa prática permite que designers, costureiros e artesãos tenham acesso a tecidos de qualidade sem depender exclusivamente da produção industrial, reduzindo assim a pegada ambiental do setor têxtil. Além disso, ao atuar como intermediário na compra e revenda de sobras de produção, o Banco possibilita que excedentes de grandes fábricas sejam reaproveitados, evitando o descarte desnecessário.

O processo de funcionamento é simples e transparente. Aqueles que possuem tecidos em bom estado podem levá-los ao Banco e recebê-los como crédito em quilos de tecido, que pode ser utilizado para a aquisição de outros tipos de tecido na loja. Esse modelo fortalece a economia circular ao criar um fluxo contínuo de reutilização de matéria-prima, estimulando uma cultura de reaproveitamento na moda.

O Banco de Tecido atua conectando as sobras de marcas com consumidores que buscam alternativas mais sustentáveis. Isso fortalece o ecossistema da economia circular, ao garantir que o ciclo de vida dos materiais têxteis seja estendido, ao invés de resultar em descartes em aterros ou queima.

Outro modelo importante no funcionamento do Banco de Tecido é o HUB de Tecidos Sustentáveis, que oferece tecidos fabricados de maneira ecológica, como fios reciclados, tecidos recosturados em sistema de manufatura e industriais além de materiais alternativos como o cânhamo e a fibra de banana. Isso colabora para que o impacto ambiental da indústria têxtil seja significativamente reduzido, reforçando o compromisso da iniciativa com a inovação ambiental, tornando acessíveis opções têxteis menos impactantes ao meio ambiente (Bueno, 2025).

Em síntese, o Banco de Tecido vai além de um simples espaço de trocas e compras, representando uma transformação no consumo dentro da indústria da moda. Ao conectar consumidores com fornecedores de tecidos excedentes, a iniciativa fortalece a economia circular e promove um setor têxtil mais sustentável e ético. Como destacado por Bueno (2025), esse modelo desafia paradigmas convencionais da produção têxtil e demonstra que inovação e responsabilidade socioambiental podem coexistir no mercado contemporâneo.

MODELOS COMERCIAIS

O Banco de Tecido opera por meio de três principais modelos comerciais: o sistema de troca por crédito, a compra direta e a intermediação de vendas entre terceiros. Esses formatos permitem que tanto indivíduos quanto empresas participem da economia circular, reduzindo o desperdício e promovendo um



consumo mais sustentável. A diversificação desses modelos fortalece o impacto da iniciativa, ampliando o acesso a tecidos de qualidade sem depender exclusivamente da produção industrial.

O Sistema de Troca de Tecidos por quilo é um dos pilares do Banco de Tecido. Nesse modelo, clientes podem levar tecidos em bom estado para serem cadastrados e pesados, recebendo 70% do peso depositado em créditos, que podem ser usados para adquirir novos tecidos disponíveis no acervo. A loja retém 30% do material para monetizar e garantir o fluxo contínuo de tecidos mantendo a variedade do estoque. De acordo com Anjos (2016), esse sistema promove a circularidade ao incentivar a troca de materiais entre consumidores e fortalecer a cultura do reúso no setor têxtil. Para participar, os tecidos precisam ter pelo menos 1,5 metros de comprimento, manter a largura original e não apresentar defeitos, garantindo que sejam reutilizáveis.

Além do sistema de trocas, o Banco de Tecido adota o modelo de Compra e Revenda de Sobras de Produção, que busca solucionar o problema do descarte de excedentes têxteis. Muitas empresas da indústria têxtil acumulam grandes volumes de tecidos que acabam sendo descartados, mesmo estando em perfeito estado. O Banco de Tecido adquire essas sobras diretamente das empresas e as disponibiliza para o público, garantindo que esses materiais tenham uma nova utilidade. Como ressaltado por Bueno (2025), essa estratégia beneficia tanto as empresas, que encontram um destino sustentável para seus resíduos, quanto os consumidores, que podem acessar tecidos de qualidade por preços mais acessíveis.

Foto das sobras de tecidos recebidas



O terceiro modelo comercial do Banco é o Hub de Tecidos Sustentáveis, que oferece tecidos novos, porém com atributos ecológicos. Entre as opções disponíveis, destacam-se os tecidos de fio reciclado, os retalhos recosturados e fibras naturais inovadoras. Esses materiais são produzidos com menos recursos naturais e têm menor impacto ambiental, atendendo à crescente demanda por alternativas sustentáveis no mercado da moda. A inclusão de materiais sustentáveis reforça o compromisso da iniciativa com a economia circular e incentiva a adoção de práticas mais responsáveis por parte dos consumidores.

Para garantir a qualidade dos tecidos oferecidos, o Banco de Tecido estabelece critérios específicos para participação. Os materiais depositados devem estar em boas condições, sem cortes irregulares ou defeitos que comprometam sua reutilização. Além disso, retalhos e sobras industriais são aceitos desde que atendam a padrões de qualidade. Esse controle é fundamental para manter o ecossistema sustentável de materiais, garantindo que os tecidos possam ser reaproveitados de forma eficiente e atendam às necessidades dos consumidores (Bueno, 2025).

RELATOS DE LU BUENO E SUA EQUIPE

Solidariedade por meio da Costura. O impacto do Banco de Tecido vai muito além da economia circular e se manifesta em iniciativas sociais transformadoras. Um exemplo tocante é o de uma cliente que visitou o espaço em busca de materiais, selecionando tecidos de diferentes estampas e texturas. Ao ser questionada pela equipe sobre o destino dos tecidos, ela explicou que fazia parte de uma comunidade que, por meio de arrecadações coletivas, comprava materiais para confeccionar turbantes. Esses turbantes eram então enviados para hospitais e associações no Nordeste, destinados a mulheres em tratamento contra o câncer.

O projeto tinha um impacto significativo, pois além de oferecer um acessório útil, também promovia autoestima e dignidade para as beneficiárias. Em muitos casos, o turbante não era apenas um item funcional, mas um símbolo de força e resistência para mulheres que enfrentavam o desafio da quimioterapia e a perda de cabelo. A iniciativa demonstra como a reutilização de tecidos pode gerar benefícios sociais concretos, conectando pessoas e comunidades por meio da economia circular e da solidariedade.

Esse tipo de ação reforça a noção de que a economia circular não deve ser vista apenas como um modelo econômico alternativo, mas como um mecanismo de transformação social. Em um cenário onde a desigualdade de acesso a recursos básicos ainda é uma realidade no Brasil, a possibilidade de reapro-



veitar materiais para gerar impacto positivo na vida de outras pessoas se torna ainda mais relevante.

Capacitação e Empoderamento. Outro relato que exemplifica o potencial transformador do Banco de Tecido ocorreu quando representantes da prefeitura de Ubatuba procuraram o espaço em busca de materiais para um programa de capacitação em costura. O projeto visava capacitar mulheres da região na arte da costurar, oferecendo-lhes uma oportunidade de aprendizado e geração de renda.

Para muitas participantes, o contato com o Banco de Tecido representa mais do que o acesso a materiais; era a possibilidade de transformar algo descartado em um recurso valioso. Uma das alunas destacou essa mudança ao afirmar: “Antes esse tecido era lixo. Hoje, ele me ensinou a costurar. Está lindo. E é lindo.”

O projeto exemplifica como a economia circular pode impulsionar iniciativas sociais, promovendo autonomia financeira e inclusão produtiva. O Banco de Tecido não apenas fornece os insumos para a capacitação, mas também inspira uma nova relação com os materiais, despertando um olhar mais atento para as possibilidades de ressignificação e aproveitamento de recursos.

A iniciativa reforça estudos como os de Stahel (2016), que argumenta que a economia circular não apenas reduz o desperdício, mas também fortalece redes comunitárias e cria oportunidades de trabalho e desenvolvimento local. Quando materiais considerados resíduos são transformados em instrumentos de capacitação, abre-se um ciclo virtuoso em que a sustentabilidade se alia à inclusão social.

A construção de um futuro sustentável exige mudanças estruturais e culturais profundas. Não basta criar soluções inovadoras como o Banco de Tecido; é essencial que a sociedade e o poder público estejam dispostos a sustentá-las. Afinal, como afirma Safarti (2013), o desperdício só existe porque permitimos que ele exista. O Banco de Tecido representa um passo crucial para a transformação da indústria têxtil, mas seu sucesso depende de um movimento coletivo em prol da economia circular. A transição para esse modelo requer políticas públicas mais eficientes, incentivos econômicos para empresas sustentáveis e, principalmente, uma mudança na mentalidade dos consumidores. Somente assim será possível transformar a sustentabilidade em um padrão e não apenas em uma alternativa.

SETOR 2.5: NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

O conceito de Setor 2.5 surge como uma alternativa inovadora à dicotomia



entre empresas tradicionais (Setor 2) e organizações sem fins lucrativos (Setor 3). De acordo com Yunus (2007), os negócios de impacto social são estruturados para gerar lucro, mas sua principal motivação é resolver problemas sociais e ambientais. Esse modelo combina a eficiência e escalabilidade das empresas privadas com a missão social das ONGs, criando soluções sustentáveis para desafios globais, como a pobreza, a desigualdade e a degradação ambiental.

Diferentemente das corporações tradicionais, que maximizam o retorno para seus acionistas, os negócios do Setor 2.5 priorizam o reinvestimento dos lucros na própria operação ou em iniciativas que ampliem seu impacto positivo. Esse formato permite que esses empreendimentos sejam financeiramente autossuficientes e menos dependentes de doações e subsídios governamentais, garantindo maior estabilidade a longo prazo. Empresas como a Patagonia e a Grameen Bank exemplificam esse modelo ao aliarem sustentabilidade e responsabilidade social às suas estratégias de negócios.

No setor têxtil, os negócios do Setor 2.5 desempenham um papel essencial na transição para um modelo mais sustentável. Segundo Elkington (1997), iniciativas que adotam o conceito de “triple bottom line” – equilibrando retorno econômico, impacto social e responsabilidade ambiental – são fundamentais para mitigar os efeitos negativos da indústria da moda. Projetos como o Banco de Tecido, que redistribuem excedentes têxteis para pequenos empreendedores e artesãos, demonstram como a economia circular pode ser aplicada na prática, reduzindo o desperdício e democratizando o acesso a materiais de qualidade.

Além disso, o crescimento do Setor 2.5 tem impulsionado mudanças regulatórias e novas formas de financiamento para negócios sociais. Yunus (2017) argumenta que investidores de impacto e fundos de venture philanthropy estão cada vez mais dispostos a apoiar iniciativas que combinem inovação e propósito. Esse movimento incentiva a criação de modelos de negócios que gerem valor compartilhado, beneficiando tanto os empreendedores quanto as comunidades envolvidas. Assim, a ascensão do Setor 2.5 representa uma transformação na forma como a economia e a sociedade interagem, demonstrando que é possível conciliar lucro e impacto positivo de maneira sustentável.

ECONOMIA CIRCULAR NA INDÚSTRIA TÊXTEL

A economia circular surge como uma alternativa ao modelo linear de produção, que se baseia na extração de recursos, fabricação, consumo e descarte. De acordo com a Ellen MacArthur Foundation (2017), esse conceito propõe a regeneração dos materiais ao longo do ciclo produtivo, reduzindo o desper-



dício e aumentando a eficiência no uso dos recursos naturais. No setor têxtil, isso significa reaproveitar tecidos, reciclar fibras e prolongar a vida útil dos produtos, minimizando os impactos ambientais e diminuindo a necessidade de exploração de novas matérias-primas.

Um dos pilares da economia circular na moda é a reutilização de resíduos têxteis, que podem ser reincorporados à cadeia produtiva de diversas formas. Segundo Fletcher e Tham (2019), iniciativas como upcycling, redesign de peças e redistribuição de sobras de tecidos são estratégias eficazes para evitar o descarte prematuro de materiais. Além disso, algumas empresas têm investido em processos inovadores, como a reciclagem química de fibras sintéticas, que permite transformar tecidos usados em novos insumos sem perda significativa de qualidade.

A transição para um modelo circular também depende do engajamento de consumidores e empresas. Cline (2012) argumenta que o consumo consciente e a valorização de marcas sustentáveis são fatores determinantes para a consolidação desse novo paradigma. Programas de logística reversa, aluguel de roupas e plataformas de revenda de peças usadas são exemplos de práticas que vêm ganhando força no setor, incentivando um comportamento mais responsável e alinhado aos princípios da sustentabilidade.

O Banco de Tecido se insere nesse contexto ao promover a redistribuição de excedentes têxteis e fomentar a economia compartilhada na indústria da moda. Inspirado nos princípios da economia circular, o projeto permite que tecidos descartados por grandes confecções sejam reutilizados por pequenos empreendedores, designers e artesãos, reduzindo o desperdício e incentivando um novo modelo de produção. Assim, iniciativas como essa demonstram que é possível aliar inovação e responsabilidade ambiental para transformar a indústria têxtil em um setor mais sustentável e eficiente.

O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE NA ECONOMIA CIRCULAR

Empreender no Brasil já é uma jornada desafiadora, mas quando o negócio se baseia em um modelo sustentável, os obstáculos se multiplicam. O Banco de Tecido não apenas propõe uma solução inovadora para o desperdício têxtil, mas também desafia um sistema estruturado para o consumo linear. A ideia de que o melhor tecido é aquele que já existe se contrapõe à lógica predominante da indústria, que incentiva o descarte e a produção incessante. Segundo Manzini (2017), o design sustentável deve ser pensado desde a concepção dos produtos, evitando desperdícios e promovendo ciclos mais efi-



cientes. No entanto, a indústria têxtil global ainda é majoritariamente pautada por um modelo de fast fashion, caracterizado pelo consumo acelerado e pela obsolescência programada, o que torna a proposta do Banco de Tecido ainda mais desafiadora.

Como aponta Safarti (2013), uma das principais dificuldades de iniciativas sustentáveis está em viabilizar sua operação dentro de sistemas econômicos tradicionalmente lineares. Modelos circulares exigem redes de logística reversa, conscientização do consumidor e, principalmente, incentivos que estimulem sua adoção em larga escala. Contudo, no Brasil, o acesso a crédito para negócios sustentáveis ainda é limitado, a burocracia se torna um entrave significativo e a carga tributária penaliza empresas que atuam na reutilização de materiais. Enquanto grandes corporações conseguem financiamentos e benefícios fiscais para expandir suas operações, negócios inovadores e sustentáveis como o Banco de Tecido precisam lutar para garantir sua viabilidade econômica.

Além das barreiras institucionais, há também um desafio cultural. A sociedade foi condicionada a valorizar o novo, a consumir sem questionar e a descartar sem considerar as consequências ambientais. O consumismo exacerbado, impulsionado por estratégias de marketing e pela padronização do desejo, dificulta a adesão a alternativas mais sustentáveis. No entanto, quando uma pessoa entra no Banco de Tecido, sua percepção sobre o consumo pode mudar. O olhar atento, a busca por possibilidades criativas e a valorização do material reaproveitado demonstram que o consumo pode ser uma experiência mais consciente e significativa. Como afirma Lu Bueno, é possível perceber no olhar dos clientes “o ímpeto do criador, a vontade de produzir algo único, de dar nova vida a materiais que antes seriam descartados.” Esse comportamento reflete o conceito de “design regenerativo” discutido por Braungart e McDonough (2002), que propõem a ideia de que os produtos devem ser pensados para ciclos contínuos de reutilização e não para o descarte.

Entretanto, para que o modelo se torne viável em larga escala, é necessário superar desafios estruturais. Em mercados internacionais, já existem mecanismos que incentivam a economia circular, como subsídios para empresas que adotam processos sustentáveis e regulamentações que responsabilizam os fabricantes pelo descarte adequado de seus produtos. No Brasil, contudo, a sustentabilidade ainda é tratada como um nicho e não como uma estratégia econômica consolidada. Como observa Lu Bueno, o Banco de Tecido prova que a reutilização pode ser tanto lucrativa quanto eficiente, mas seu crescimento depende de um ecossistema mais favorável, onde políticas públicas e investidores reconheçam o valor dessa abordagem. Estudos recentes sobre a economia circular, como os de Ellen MacArthur Foundation (2019), indicam que a transição para esse modelo não apenas reduz impactos ambientais, mas



também gera novas oportunidades de negócios e empregos, ao reestruturar cadeias produtivas para maior eficiência e menor desperdício.

A trajetória do Banco de Tecido evidencia um aspecto fundamental dessa transformação: a necessidade de repensar o design e a produção desde o início do ciclo de vida dos produtos. Como ressalta Lu Bueno, “o ideal seria que o Banco nem existisse, pois, se o design trabalhasse direito, nem haveria sobra. O desperdício é um problema que não deveria existir.” Essa afirmação ressoa com a perspectiva de Papanek (1995), que argumenta que o design não pode ser apenas funcional ou estético, mas deve assumir um papel social e ambiental ativo. Em um cenário ideal, a indústria têxtil deveria integrar estratégias de upcycling, reutilização de resíduos e fabricação sob demanda, reduzindo drasticamente a necessidade de descarte e o impacto ambiental do setor.

A construção de um futuro sustentável exige mudanças estruturais e culturais profundas. Não basta criar soluções inovadoras como o Banco de Tecido; é essencial que a sociedade e o poder público estejam dispostos a sustentá-las. Afinal, como afirma Safarti (2013), o desperdício só existe porque permitimos que ele exista. O Banco de Tecido representa um passo crucial para a transformação da indústria têxtil, mas seu sucesso depende de um movimento coletivo em prol da economia circular. A transição para esse modelo requer políticas públicas mais eficientes, incentivos econômicos para empresas sustentáveis e, principalmente, uma mudança na mentalidade dos consumidores. Somente assim será possível transformar a sustentabilidade em um padrão e não apenas em uma alternativa..

RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A operação do Banco de Tecido está alinhada diretamente com vários Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), refletindo seu compromisso com práticas responsáveis e sustentáveis. A reutilização de tecidos, a promoção da economia circular e o incentivo à inovação no setor têxtil tornam o Banco de Tecido um agente de transformação dentro da indústria da moda, que historicamente opera em um modelo linear de extração, produção, consumo e descarte.

ODS 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS

O Banco de Tecido se insere diretamente na meta de garantir padrões sustentáveis de produção e consumo. A cada metro de tecido reaproveitado, reduz-se a necessidade de novas matérias-primas, minimizando impactos ambientais como o uso excessivo de água e a geração de resíduos têxteis. Segundo dados da ONU (2015), a indústria da moda é uma das mais poluentes do mundo,



e iniciativas como o Banco de Tecido demonstram que é possível reduzir essa pegada ecológica sem comprometer a criatividade e a inovação no setor.

Além disso, o impacto se estende para consumidores e produtores, estimulando uma mudança de mentalidade em relação ao consumo. Muitos dos clientes que frequentam o Banco de Tecido passam a questionar suas práticas de compra e a buscar alternativas mais sustentáveis para suas produções. Como ressaltado por Bueno (2025), ao invés de serem descartados, os tecidos ganham novas vidas nas mãos de artesãos, estilistas e costureiros, fomentando um sistema mais circular e consciente.

ODS 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA

A proposta do Banco de Tecido também contribui para o fortalecimento da infraestrutura da indústria têxtil ao estimular práticas inovadoras. O modelo de negócios baseado na economia circular incentiva a reutilização criativa de recursos, desafiando o pensamento convencional da indústria e impulsionando novas formas de produção mais sustentáveis. Como destacado por Bueno (2025), ao introduzir o conceito de “estoques coletivos de tecidos”, o Banco de Tecido estabelece um paradigma inovador, no qual resíduos são transformados em insumos produtivos.

Além disso, essa inovação não se limita apenas à questão ambiental. Pequenos empreendedores e designers independentes, que muitas vezes enfrentam dificuldades para acessar matéria-prima de qualidade a preços acessíveis, encontram no Banco de Tecido uma alternativa viável para suprir suas necessidades. Isso fortalece a infraestrutura do setor ao criar uma rede mais democrática e acessível, impulsionando a produção independente e fomentando a diversidade criativa dentro da indústria.

ODS 8 – TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO

A valorização da economia circular também está intrinsecamente ligada ao crescimento econômico e à geração de empregos. O Banco de Tecido não apenas reduz desperdícios, mas também promove um mercado mais inclusivo, onde pequenos costureiros, artesãos e microempreendedores têm acesso a materiais de qualidade sem a necessidade de grandes investimentos.

O impacto social desse modelo pode ser observado em projetos como os de capacitação profissional. Um exemplo disso foi a parceria com a prefeitura de Ubatuba, que adquiriu tecidos do Banco para capacitar mulheres em situação de vulnerabilidade na arte da costura.

Bueno (2025) enfatiza que a geração de renda dentro da economia circular



não se limita à reutilização de materiais, mas também à criação de um novo modelo de negócios, onde a sustentabilidade e a viabilidade econômica caminham juntas. Ao oferecer tecidos reaproveitados a preços acessíveis, o Banco de Tecido possibilita que mais pessoas ingressem no mercado da moda e do artesanato sem grandes barreiras financeiras, promovendo a inclusão produtiva.

ODS 13 – AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA

A redução do impacto ambiental da indústria têxtil é um dos pontos centrais do Banco de Tecido. A produção de tecidos consome enormes quantidades de água e energia, além de ser responsável por emissões significativas de gases de efeito estufa. Segundo a ONU (2015), o setor têxtil contribui com cerca de 10% das emissões globais de carbono, um número alarmante que exige soluções imediatas.

O Banco de Tecido atua diretamente nesse problema ao reduzir a necessidade de novas produções, prolongando a vida útil dos tecidos já existentes. Além disso, ao conscientizar seus clientes sobre os impactos da produção têxtil, a iniciativa contribui para a mudança de hábitos de consumo, incentivando escolhas mais sustentáveis e responsáveis. Bueno (2025) observa que a reutilização de tecidos não deve ser vista apenas como uma solução alternativa, mas como um caminho essencial para a redução dos danos ambientais causados pela indústria da moda.

ODS 17 – PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

O fortalecimento de redes de colaboração é outro fator essencial para a expansão da economia circular. O Banco de Tecido não opera de forma isolada; ao contrário, estabelece parcerias estratégicas com costureiros, cooperativas, designers e empresas do setor têxtil, criando uma rede de apoio mútuo que viabiliza a sustentabilidade do modelo.

Além disso, iniciativas como a arrecadação de tecidos e a criação de espaços colaborativos para trocas e doações demonstram o impacto das parcerias dentro da economia circular. Um exemplo disso foi o projeto de confecção de turbantes para pacientes oncológicas, no qual os tecidos adquiridos no Banco foram transformados em acessórios que proporcionam não apenas conforto, mas também autoestima às mulheres em tratamento. Esse tipo de ação reforça a importância das parcerias para ampliar o impacto social da economia circular.

A longo prazo, Bueno (2025) destaca que a colaboração entre diferentes agentes do setor – incluindo instituições públicas, empresas privadas e organizações sociais – será fundamental para consolidar a economia circular como



um modelo econômico viável e competitivo. Sem o fortalecimento dessas redes, iniciativas sustentáveis continuarão enfrentando barreiras estruturais e dificuldades para crescer e se consolidar no mercado.

O Banco de Tecido representa, portanto, um caso concreto de como os princípios da economia circular podem ser aplicados de maneira eficaz e transformadora. Sua atuação não apenas atende a diversos ODS, mas também demonstra que a sustentabilidade pode ser economicamente viável e socialmente impactante. No entanto, para que iniciativas como essa se tornem a norma, e não a exceção, é essencial que haja maior apoio institucional, incentivos governamentais e um compromisso mais forte por parte da indústria e da sociedade como um todo.

O FUTURO DO BANCO DE TECIDO: SUSTENTABILIDADE, INOVAÇÃO E EXPANSÃO DIGITAL

O Banco de Tecido, um projeto que visa transformar desperdício em possibilidades, tem um futuro promissor pela frente, especialmente com a crescente conscientização sobre sustentabilidade e consumo responsável. A pandemia desempenhou um papel importante na estratégia do Banco, especialmente ao direcionar o foco para o e-commerce. Lu Bueno ressaltou que a digitalização foi importante nesse contexto, afirmando que “a crise climática e os impactos econômicos globais fizeram com que a conectividade fosse priorizada, abrindo espaço para novas formas de alcançar o público”. Lu mencionou que o desenvolvimento de um aplicativo facilitaria ainda mais a integração e troca de tecidos entre os usuários.

Ao contrário do que muitos imaginam, a ideia de abrir unidades físicas em outras cidades não partiu do Banco de Tecido, mas de admiradores do projeto. No entanto o modelo físico, embora uma possível forma de expansão, representa um desafio, considerando a natureza do mercado têxtil e a amplitude geográfica do Brasil.

Entretanto, como é comum em negócios com um forte propósito social e ambiental, o crescimento do Banco de Tecido depende de uma série de fatores que vão além da inovação e da ideia do projeto em si. Para alcançar a escala que atenda ao tamanho do problema de sobras têxteis do país, o Banco de Tecido e outras iniciativas correlatas precisarão tanto de apoio de investimento privado ou estatal, bem como de políticas públicas que incentivem práticas de reutilização têxtil. Fica nítido que o sucesso do Banco de Tecido no futuro estará atrelado à capacidade de integrar a conscientização sobre consumo responsável com um modelo de negócios escalável tanto física como digitalmente. “A pandemia nos forçou a repensar nossas abordagens e adaptá-las a um novo cenário, onde a inovação se torna a chave para o crescimento e a transformação social”, conclui Lu.



A missão do Banco de Tecido vai além da simples comercialização e troca de materiais; trata-se de um compromisso com a conscientização sobre a importância de negócios voltados ao impacto social. No contexto específico do projeto, isso significa promover a circularidade e evitar o desperdício, alinhando-se a um modelo de economia sustentável. Diante dos desafios e oportunidades que surgem, a inovação se torna essencial para garantir o crescimento e consolidar a transformação social proposta pelo Banco de Tecido.

Para saber mais sobre o Banco de Tecido, explorar seus serviços ou participar da iniciativa, acesse o site oficial ou entre em contato pelos canais listados abaixo:

BANCO DE TECIDO

- Endereço: Rua Aliança Liberal, 1012, Vila Bela Aliança, São Paulo – SP, CEP 05085-110
- E-mail: olas@bancodetecido.com
- Site: www.bancodetecido.com.br
- Telefone: (11)93497-2702
- Instagram: @bancodetecido

REFERÊNCIAS

ANJOS, Ismael dos. “Banco de Tecido, economia criativa e sustentável”. 12 dez. 2016. Disponível em: <https://papodehomem.com.br/banco-de-tecido-economia-criativa-e-sustentavel-or-empresas-que-voce-deveria-conhecer-3/>. Acesso em: 28 mar 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). “Dados do setor têxtil e de confecção 2020”. 2020. Disponível em: <https://www.abit.org.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

BRAUNGART, M.; McDONOUGH, W. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. North Point Press, 2002.

BROWNE, M. A.; DICKERSON, B. R.; GELLER, R. E.; *et al.* The effect of synthetic polymer fibers on marine plastic pollution. *Environmental Science & Technology*, v. 45, n. 23, p. 9521-9528, 2011.

BUENO, Lu. Entendendo o Banco de Tecido. Entrevistador: Caio Henrique. 2025. Entrevista online realizada via Google Meets.

CLINE, E. L. *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*. Portfolio, 2012.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, 1997.

FLETCHER, K.; THAM, M. *Fashion and Sustainability: Design for Change*. Lau-



rence King Publishing, 2019.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.; WICKS, A. C. Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge University Press, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 15. ed. Pearson Education, 2021.

MACARTHUR, E. A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future. Ellen MacArthur Foundation, 2017.

MACARTHUR, E. Cities and a Circular Economy for Food. 2019. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/cities-and-a-circular-economy-for-food/overview>. Acesso em: 29 mar. 2025.

MANZINI, E. Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation. MIT Press, 2017.

MC DONOUGH, W.; BRAUNGART, M. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. North Point Press, 2002.

ONU. Relatório sobre a Indústria da Moda e seus Impactos Ambientais. 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>. Acesso em: 28 mar. 2025.

PAPANEK, V. Design for the Real World: Human Ecology and Social Change. 2. ed. Chicago: Academy Chicago Publishers, 1995.

PAPE, J. (ed.). Design for the Real World: Human Ecology and Social Change. 2. ed. Chicago: Pantheon, 1995.

PINK, D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2009.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77, 2011.

SAFARTI, M. Desperdício e Sustentabilidade: Uma Perspectiva Crítica. Editora Ambiente e Sociedade, 2013.

SARFATI, Gilberto. "Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas". Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 25-48, jan./fev. 2013.

STAHEL, W. R. Economia Circular: Como a Reutilização de Recursos Pode Impulsionar o Crescimento Econômico e Social. Springer, 2016.

UN Environment Programme (ONU Meio Ambiente). Putting the breaks on fast fashion. 2019. Disponível em: <https://www.unenvironment.org/resources/report/putting-breaks-fast-fashion>. Acesso em: 29 mar. 2025.

YUNUS, M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs, 2010.

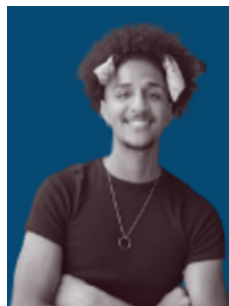
YUNUS, M. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs, 2007.

YUNUS, M. A World of Three Zeros: The New Economics of Zero Poverty, Zero Unemployment, and Zero Net Carbon Emissions. PublicAffairs, 2017.



Caio Henrique Reis

Estudante de Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae, com foco em marketing, design e criatividade. Apaixonado por moda, música e estratégias inovadoras, busca transformar ideias em oportunidades, conectando-se com empreendedores e mentes criativas. Com um olhar estratégico e inquieto, acredita no poder da autenticidade e da inovação para impactar pessoas e abrir novos caminhos.



Felipe Santoni do Santos

Estudante de Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae e concluiu sua formação como Aspirante a Oficial R2 do quadro de Material Bélico no CPOR-SP em 2016. Possui experiência em liderança, gestão estratégica e inovação, com atuação em projetos que aliam disciplina e visão empreendedora.



Tatiana Andrade Silva

Estudante de Gestão de Negócios e Inovação pela FATEC Sebrae e possui formação técnica em Enfermagem e Farmácia pela ETEC. Com mais de 10 anos de experiência no setor hospitalar, atua na gestão de estoque e logística de medicamentos, além de dispensação para pacientes internados. Também possui experiência em call center, desempenhando funções como monitora, atendente, follow-up e backoffice em empresas de diversos segmentos.





7.

CARNE DE JACA: DO FRUTO NASCE A CARNE

Ariston Araújo

O QUE É A JACA?

Antes de falarmos sobre a trajetória da empreendedora, vamos apresentar brevemente o fruto e como ele chegou ao Brasil. Segundo Goswami e Chakrabati (2016), a jaca é considerada a maior fruta comestível consumida no mundo, com comprimento médio variando entre 50 e 70 cm e peso em torno de 20 kg, podendo alcançar até 50 kg.

Cavalcante (1996) explica que seu surgimento foi identificado em uma região tropical no sul do continente asiático, e que a jaqueira se adaptou bem ao Brasil após ser trazida pelos portugueses durante o século XVIII, na colonização. A jaqueira (*Artocarpus heterophyllus* Lam) é uma árvore de grande porte, originária da Ásia e cultivada em regiões tropicais. Segundo Souza *et al.* (2009), no Brasil, ela é encontrada ao longo de toda a costa litorânea. As frutas são ricas em carboidratos, fibras, vitaminas A, B1, B3 e C, além de minerais como cálcio, fósforo, potássio e magnésio, e substâncias que auxiliam no combate ao câncer e na degeneração celular (NEPA, 2006).

JACA: AMOR À PRIMEIRA VISTA

Em 2012, durante uma viagem de férias escolares à Bahia, Edivângela teve a oportunidade de experimentar pela primeira vez a carne de jaca. No entanto, ao retornar para Palmas, sua cidade natal, ela não encontrou a proteína vegetal à venda, nem na cidade, nem na internet.



Em 2020, retornou à Bahia e experimentou um pastel de jaca. Dessa vez, ela quis trazer uma jaca para Palmas e começou a consumir o fruto não apenas como alimento, mas também como fonte de proteína vegetal.

Primeiro prato com proteína de jaca feito por Edivângela



Fonte: Acervo pessoal de Edivângela.

A validação da ideia ocorreu quando ela fez uma receita que rendeu 2 kg de proteína de jaca. Usando o WhatsApp, vendeu sua primeira produção de forma imediata para uma amiga de Taquaruçu, distrito de Palmas, e percebeu que era possível dar início ao seu negócio.

Observa-se que a empreendedora utilizou os princípios de *effectuation*, conforme proposto por Sarasvathy [2001], com foco na adaptação e experimentação, utilizando os recursos disponíveis. Ao mesmo tempo, ela incorporou a bricolagem ao criar um produto inovador, utilizando recursos locais e acessíveis, como destacado por Feltz [2017].

DO FRUTO À CARNE

O beneficiamento da jaca é realizado a partir da jaca verde, o que faz com que não haja cheiro, sabor ou características físicas da jaca madura, que é popularmente consumida in natura, com sabor e cheiro bem marcantes. A jaca é bastante versátil e, de acordo com o tempero utilizado, pode adquirir sabores incríveis. Além disso, a textura da proteína chama a atenção por sua similaridade com alimentos de origem animal.

Edivângela destaca que o tempero é um elemento-chave para dar sabor à proteína de jaca. Os temperos podem variar dos mais básicos, como alho, óleo, cebola e cheiro-verde, aos mais refinados. Ela afirma que já utilizou tempero



sírio e que a proteína de jaca pode ser transformada no sabor desejado, principalmente por ser livre de qualquer sofrimento animal. A proteína combina bem com qualquer tipo de prato, desde pratos regionais até caponatas, farofas, antepastos e quiches, ressaltando sua versatilidade, afirma a empreendedora.

AS PRIMEIRAS JACAS, OS PRIMEIROS CLIENTES

Após realizar seu primeiro teste, a pandemia teve início, mas isso não foi suficiente para fazer Edivângela desistir de seu sonho de desenvolver o negócio Carne de Jaca. Ao adaptá-lo a seu modelo de trabalho como professora, ela começou a entender como rentabilizar a produção a partir do pé de jaca que possuía em casa, além de aprender como diminuir o desperdício e utilizar a proteína vegetal em diversas receitas.

Os primeiros clientes começaram a surgir por meio da divulgação feita em suas redes sociais. A empreendedora percebeu que tinha em mãos um produto que interessava ao mercado, o que marcou a formalização do negócio Carne de Jaca.

Cohen e Winn (2007) abordam como empreendedores sociais encontram oportunidades de negócios em mercados imperfeitos e como esses empreendimentos podem ter um impacto positivo, tanto social quanto ambiental. Com a abertura do CNPJ, Edivângela se conectou a agricultores que possuíam jacas em seus quintais e a locais para a venda dos produtos que tivessem identificação com a proposta de valor da Carne de Jaca.

Edivângela destaca: “Meu propósito não era apenas criar um produto inovador, mas também promover uma alimentação mais acessível e contribuir para um mundo mais sustentável. Com determinação e criatividade, transformar a ideia em um negócio de sucesso, conquistando consumidores que buscavam alternativas saudáveis e saborosas sem abrir mão da sustentabilidade.”

Segundo Mair e Martí (2006), o empreendedorismo social vai além da criação de um produto inovador; busca atender a uma necessidade social relevante. Edivângela, ao buscar promover uma alimentação mais acessível e sustentável, alinha-se a esses princípios.

A CARNE DE JACA COMO NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

O principal objetivo da Carne de Jaca é oferecer uma alternativa saudável, acessível e sustentável à proteína animal, promovendo uma alimentação mais equilibrada e reduzindo os impactos ambientais da pecuária. O empreendimento busca transformar a jaca, uma fruta muitas vezes desperdiçada, em uma opção nutritiva e saborosa, contribuindo para um sistema alimentar mais eficiente e sustentável.

Esse propósito está alinhado com a solução de um problema social rele-



vante: o desperdício de alimentos e a necessidade de alternativas mais acessíveis para quem busca uma alimentação sem produtos de origem animal. Além disso, ao incentivar o consumo de um ingrediente natural e abundante no Brasil, também ocorre o fortalecimento da economia local, gerando renda para agricultores e pequenos produtores. Dessa forma, a Carne de Jaca, além de ser um produto inovador, é parte de um movimento por um futuro mais consciente e sustentável, pois está diretamente alinhada com alguns Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS):

- ODS 2 - Fome Zero e Agricultura Sustentável: visa acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e promover a agricultura sustentável. Ao utilizar a jaca como uma alternativa proteica acessível e nutritiva, o empreendimento contribui para a segurança alimentar de comunidades que buscam reduzir o consumo de produtos de origem animal.
- ODS 12 - Produção e Consumo Responsáveis: concentra-se no combate ao desperdício de alimentos e na utilização de um recurso abundante, mas frequentemente desperdiçado no Brasil: a jaca. Ao criar uma cadeia de valor em torno da jaca e transformá-la em uma alternativa de proteína sustentável, o empreendimento contribui para o consumo responsável e a redução do desperdício de alimentos.
- ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico: busca promover o crescimento econômico sustentado, o emprego pleno e o trabalho decente para todos. A Carne de Jaca tem um impacto positivo na economia local, pois se conecta com pequenos agricultores que cultivam a jaca e cria oportunidades para esses produtores se envolverem em uma cadeia de valor mais justa e inclusiva.
- ODS 13 - Ação Contra a Mudança Global do Clima: a Carne de Jaca também contribui para o ODS 13, que visa combater a mudança climática. A produção de carne animal é uma das principais responsáveis pelas emissões de gases de efeito estufa, enquanto as proteínas vegetais, como a jaca, têm uma pegada ambiental significativamente menor.

Para ser considerado um negócio de impacto social, o modelo de negócios precisa integrar de forma explícita o impacto social no seu propósito e operação. Osterwalder e Pigneur (2010) destacam a importância de integrar o impacto social no modelo de negócios, utilizando indicadores de impacto e criando parcerias estratégicas para ampliar esse impacto. A Carne de Jaca se alinha a esse modelo, pois, além de gerar lucro, tem como objetivo explícito a promoção da saúde alimentar e a redução do desperdício. A conexão com agricultores locais que cultivam jacas também contribui para o fortalecimento da economia local.



A teoria do valor compartilhado de Porter e Kramer (2011) envolve gerar valor econômico enquanto resolve problemas sociais, como o desperdício de alimentos e a busca por alternativas alimentares sustentáveis e acessíveis. Ao promover uma alimentação sustentável e empoderar produtores locais, o negócio contribui para o fortalecimento da comunidade e o bem-estar social, alinhando seu modelo de negócios com o conceito de valor compartilhado.

DE QUINTAL EM QUINTAL

À medida que a demanda por proteína vegetal crescia, tornou-se necessário que Edivângela buscasse formas de acesso às jacas. O fato de residir em uma região rural facilitou o acesso à fruta, que estava disponível em áreas verdes e até mesmo na beira da estrada.

Com o passar do tempo, ela começou a adquirir jacas dos quintais de Taquaruçu, que não são poucos. Atualmente, conta com doze famílias que carinhosamente chama de “quintais produtivos” de seu negócio de impacto social. Nicholls e Murdock (2012) afirmam que a colaboração com pequenos produtores e a geração de valor para as famílias locais podem ser analisadas com base nos impactos sociais que resultam do fortalecimento das economias locais e da melhoria das condições de vida dessas famílias.

A empreendedora destaca que antes havia um desperdício muito grande de jacas nos quintais, pois a fruta é abundante na região de Taquaruçu. Hoje, os “quintais produtivos” entendem qual é o seu papel na cadeia da Carne de Jaca, contribuindo para a economia local de suas famílias.

Com o tempo, Edivângela aprendeu sobre as épocas de safra da jaca e, consequentemente, sobre a melhor época para a carne, além de aprimorar o cozimento de qualidade. Ela comenta que a experimentação foi a chave para novos sabores.

Segundo Sanders *et al.* (2007), é relevante entender como a experimentação e o aprimoramento contínuo de produtos, como a carne de jaca, são essenciais para que empreendimentos sociais se destaquem no mercado. Além disso, a inovação constante é crucial para a adaptação às mudanças nas preferências dos consumidores e no contexto econômico e ambiental.

A QUERIDINHA DOS CHEFS

A Carne de Jaca foi conquistando o gosto de Taquaruçu e expandindo seu alcance pela cidade de Palmas. Sua estratégia de distribuição consiste em comercializar os produtos por intermédio de restaurantes, pessoas que produzem salgados em feiras livres e lojas de produtos naturais.

O primeiro parceiro a apostar na proteína de jaca foi a Lucy Delícias Saudáveis, uma empresa de doces e salgados saudáveis em Palmas, que expandiu



seu portfólio de produtos por meio da parceria com a Carne de Jaca. Foi um sucesso e um grande acerto de Edivângela, “uma parceria de saberes e sabores”, como afirma a empreendedora.

A Lucy oferece salgados com uma diversidade de massas: batata-doce, grão-de-bico, farinha de amêndoas e até mesmo rocambolé, todos recheados com a proteína vegetal de jaca.

Lucy Delícias Saudáveis e Edivângela



Fonte: Acervo pessoal de Edivângela.

Em relação aos restaurantes, as parcerias são bem diversificadas e, devido à criatividade dos chefs, surgem receitas incríveis, como empadas, empanadas, crepes, bobó de jaca, quiches, galinhada, escondidinho, lasanhas, pizzas, panquecas, pastéis e antepastos.

Em 2022, a empresa expandiu sua atuação para outras cidades no entorno, como Porto Nacional e Gurupi. A Carne de Jaca passou a participar de festivais gastronômicos periódicos com o objetivo de conquistar novos parceiros, demonstrando o processo de beneficiamento da jaca até se tornar proteína. Trata-se de uma estratégia de experimentação que conquista novos parceiros e demonstra aos clientes finais o potencial da jaca enquanto proteína vegetal.





Fonte: Acervo pessoal de Edivângela.

DE TAQUARUÇU PARA O MUNDO

A formalização do CNPJ, no final de 2020, foi o ponto de partida para que a Carne de Jaca atingisse novos horizontes. No ano seguinte, ocorreu o Inova Amazônia, um programa realizado pelo Sebrae Nacional com o objetivo de estimular startups, micro e pequenas empresas inovadoras a desenvolverem produtos e serviços sustentáveis a partir dos recursos da biodiversidade da região.

Selecionada pelo programa, a Carne de Jaca passou por uma aceleração voltada ao desenvolvimento e teste de novos modelos de negócios, um processo que visa auxiliar as empresas a escalarem no mercado de forma mais rápida, utilizando metodologias ágeis e testes de validação de mercado. Edivângela considera o Inova Amazônia como o marco zero de seu negócio, uma vez que possibilitou um novo olhar para a sofisticação da empresa, deixando o “fundo de quintal” para investir na instalação de uma pequena indústria.

Com isso, ela adquiriu um fogão industrial, além de equipamentos específicos para atender à crescente demanda pela proteína de jaca, e investiu no desenvolvimento de produtos e embalagens para melhorar seu posicionamento no mercado. O programa também proporcionou recursos financeiros para arcar com os ajustes necessários no negócio.

Schumpeter (1942) destaca como o acesso ao capital é essencial para a inovação. No caso da Carne de Jaca, o programa Inova Amazônia proporcionou recursos financeiros cruciais para a empresa, permitindo a transição de uma operação pequena para uma produção mais estruturada e sofisticada. Esse financiamento possibilitou a melhoria de equipamentos e produtos, alinhando-se à ideia de Schumpeter de que o dinheiro impulsiona a inovação. Assim, a empresa conseguiu crescer e se adaptar rapidamente às novas demandas do



mercado. A relação entre capital e inovação é fundamental para o sucesso da Carne de Jaca.

Carne de Jaca no Startup Summit 2023, realizado em Santa Catarina



Fonte: Acervo pessoal de Edivângela.

Proteína de Jaca Tradicional e Temperada



Fonte: Acervo pessoal de Edivângela.

Em 2022, ocorreram momentos incríveis que já indicavam os passos promissores alcançados pela empresa, que foi reconhecida pela indústria tocan-
tinense. A Federação das Indústrias do Estado do Tocantins (FIETO) premiou
cinco empresas que fizeram a diferença no quesito inovação. Entre as ações,
projetos e serviços inovadores avaliados, a Carne de Jaca conquistou o quinto
lugar.



Prêmio FIETO de Inovação



Fonte: Acervo pessoal de Edivângela

No mês de agosto, ocorreu o prêmio FIETO Mulher que Transforma, uma iniciativa que tem como proposta inspirar mulheres a desenvolver suas ideias por meio do empreendedorismo. Voltado a empresas sediadas no Tocantins, o prêmio oferece visibilidade para essas empresas, incentivando e contribuindo para o fortalecimento da representatividade feminina no segmento industrial. A Carne de Jaca conquistou o terceiro lugar na premiação.

Prêmio Mulher que Transforma



Fonte: Acervo pessoal de Edivângela.

Já em dezembro de 2022, colhendo os frutos do Inova Amazônia, a Carne de Jaca foi selecionada, juntamente com cerca de 20 empreendedores da região Norte do Brasil, para participar de uma missão na Alemanha, a convite do país, que tem interesse de conhecer as iniciativas inovadoras da Amazônia.

David Teece (2018) destaca a importância das capacidades dinâmicas para empresas que buscam se adaptar às mudanças do mercado. A Carne de Jaca



se alinha a essa ideia ao investir em novas capacidades produtivas e estratégias de adaptação, essenciais para atender à crescente demanda por alimentos sustentáveis e saudáveis.

Buscando compreender como melhorar o produto e a empresa, a empreendedora rapidamente aceitou o convite e conta que, após a visita, voltou transformada. Ela considera que o país visitado está com estudos bem evoluídos em relação ao futuro, nos setores de alimentação, mobilidade e logística, por meio do tripé pesquisa, indústria e comércio.

Segundo Rauhen (2017), o investimento em P&D durante o ano de 2014 representou 2,9% do PIB alemão. O autor enfatiza que o sucesso do sistema de inovação alemão é fruto da cooperação entre grandes empresas (locais ou multinacionais) e pequenas e médias empresas, com o apoio do governo federal e dos estados.

Em maio de 2023, a Carne de Jaca firmou parceria de incubação com a Universidade Federal do Tocantins (UFT) através do Inovato – núcleo de inovação da universidade –, onde recebe formação, consultoria e suporte para o crescimento do negócio. Para a empreendedora, a parceria fortalece a empresa, possibilitando ajustes e crescimento, captação de recursos e acesso a mercados internacionais.

Henry Chesbrough (2003) ressalta a importância da inovação aberta, que permite a colaboração com parceiros externos para acelerar o desenvolvimento de novos produtos. A Carne de Jaca exemplifica essa teoria ao trabalhar com incubadoras e aceleradoras, facilitando o acesso a novos conhecimentos e recursos.

O FUTURO JÁ COMEÇOU

A Carne de Jaca passou por uma série de programas que possibilitaram à empresa atingir níveis de maturidade e estabelecer conexões importantes para o futuro. Os aprendizados e relações construídas foram fundamentais para que a empresa pudesse participar do programa Elas Exportam, promovido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil). Trata-se de uma mentoria exclusiva para empresas lideradas por mulheres, que foi essencial para consolidar o conhecimento de Edivângela sobre o mercado internacional, oferecendo uma qualificação teórica e prática para a apresentação de seus produtos em feiras e congressos internacionais.

Esse momento é considerado um divisor de águas para a empreendedora, pois, ao perceber que as portas para o mercado internacional estavam se abrindo por meio das pesquisas e do desenvolvimento de produtos voltados para a exportação, a ideia de internacionalização deixou de ser apenas um sonho.

Edivângela menciona que nos últimos três anos a Carne de Jaca esteve presente – e com boa aceitação – em países como Alemanha (2022), Chile



(2024), Estados Unidos (2024) e México (2024). Quanto à exportação, a empreendedora destaca que o processo exige registros e selos mais rigorosos, e que é apoiada pela APEX Brasil para cumprir tais requisitos e expandir seu negócio internacionalmente.

A Carne de Jaca surge em um contexto de transformação nos hábitos alimentares tanto no Brasil quanto no mundo, especialmente com o crescente interesse por dietas mais saudáveis e sustentáveis. Em diversos países, a busca por alternativas vegetais à carne tem se intensificado, impulsionada por preocupações com a saúde, o meio ambiente e o bem-estar animal. Segundo um relatório da Nielsen (2020), 39% dos consumidores globais afirmam estar reduzindo o consumo de carne, o que reflete uma tendência crescente em direção ao vegetarianismo e ao veganismo. Esse movimento abre um mercado promissor para a Carne de Jaca, um produto que replica as características da carne, além de oferecer benefícios ambientais, como a redução do desperdício de alimentos e menor impacto na emissão de gases de efeito estufa, se comparado à produção de carne animal.

No Brasil, a mudança nos hábitos alimentares também tem ganhado força, com um aumento na demanda por alimentos à base de plantas. De acordo com o IBGE (2020), a procura por alimentos vegetarianos e veganos tem sido cada vez mais expressiva, especialmente entre as gerações mais jovens, que estão mais conscientes das questões ambientais e sociais ligadas à produção de alimentos. Nesse cenário, a Carne de Jaca se destaca como uma solução inovadora e acessível, aproveitando a abundância do fruto em regiões como Taquaruçu, onde a jaca é subutilizada e, muitas vezes, desperdiçada. Assim, além de contribuir para a sustentabilidade, o aproveitamento da fruta também apoia a economia local, criando uma cadeia produtiva que beneficia pequenos produtores e agricultores.

A COLHEITA EMPREENDEDORA

Ao refletir sobre sua trajetória, Edivângela destaca com brilho nos olhos a essência de sua missão empreendedora com a Carne de Jaca. Para ela, o empreendedorismo não é somente uma atividade econômica; é uma verdadeira missão de vida, algo que vem do coração e da alma.

Ela compartilha com entusiasmo a relação profunda que estabelece com o produto e a transformação que ele representa não apenas para sua vida, mas também para os consumidores e a sociedade. Ao resgatar momentos de sua própria vida, como a rejeição à carne, a gestação e o despertar para o vegetarianismo, seguidos pela jornada de criar um negócio sustentável, Edivângela nos oferece uma lição poderosa sobre como o empreendedorismo pode ser impulsionado por valores pessoais e pela busca de um propósito.

Sua trajetória reflete como o empreendedorismo pode emergir da inter-



seção entre o propósito pessoal e as oportunidades de mercado, um fenômeno amplamente discutido por Sarasvathy (2001) em sua teoria da efetuação. Segundo a autora, empreendedores como Edivângela não seguem planos rígidos, eles fazem uso criativo de seus recursos, adaptando-se às circunstâncias e permitindo que suas motivações pessoais conduzam o desenvolvimento do negócio. Para Edivângela, o empreendedorismo é, portanto, uma jornada de autoconhecimento, na qual o valor pessoal e o propósito se entrelaçam com as oportunidades de mercado.

Além disso, o impacto da maternidade em sua jornada empreendedora reflete um aspecto central do empoderamento feminino. Os estudos realizados por Eddleston e Powell (2008) demonstram que as mulheres empreendedoras muitas vezes veem seus negócios como uma extensão de suas identidades pessoais e familiares.

A maternidade ajudou Edivângela a fortalecer sua confiança, fornecendo uma base sólida para seu empreendedorismo. O papel de mãe pode ser um catalisador poderoso para o empoderamento feminino. Brush (2006) também reforça que as mulheres frequentemente têm uma visão empreendedora mais holística, centrada não apenas no lucro, mas também no impacto social e ambiental, algo central na missão da Carne de Jaca.

A empresa compartilha o recado de que todos têm algo de bom a oferecer ao mundo e que cada pessoa tem o potencial de transformar o planeta por meio dos negócios, remetendo ao conceito de empreendedorismo social. Como argumenta Yunus (2007), o empreendedorismo social é uma ferramenta poderosa para resolver problemas globais, criando tanto valor econômico quanto impacto social.

Edivângela considera que seu negócio não se limita a um produto alimentício; ele busca promover sustentabilidade, gerar renda para pequenos produtores e, ao mesmo tempo, combater o desperdício de alimentos. Sua jornada reflete o crescente campo do empreendedorismo social, que se preocupa com a criação de valor tanto para a sociedade quanto para o indivíduo.

Por fim, a empreendedora enfatiza que o empreendedorismo deve ser movido pela alma e pelo coração, uma perspectiva que ressoa com a ideia de que a verdadeira realização no empreendedorismo vem quando se segue uma paixão genuína. Como discutido por Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é uma atividade que envolve a identificação e exploração de oportunidades, além de uma conexão profunda com o que o empreendedor acredita ser o valor que pode oferecer ao mundo. Para Edivângela, a Carne de Jaca é mais do que um negócio: é a materialização de um sonho e de uma missão de vida.

Assim, a jornada empreendedora de Edivângela exemplifica como o empreendedorismo pode ser mais do que um simples ato econômico: pode ser uma força transformadora, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade. Ao



integrar seus valores pessoais, sua experiência de vida e seu compromisso com a sustentabilidade, Edivângela criou um negócio que desafia as normas alimentares e oferece uma nova visão sobre o que significa empreender com propósito e paixão.

REFERÊNCIAS

BRUSH, Candida G. Women entrepreneurs: a research overview. In: ACS, Zoltan J.; AUDRETSCH, David B. (Org.). *Handbook of Entrepreneurship Research*. Berlin: Springer, 2006.

CAVALCANTE, Paulo B. *Frutas comestíveis da Amazônia*. 6. ed. Belém: CNPq, Museu Paraense Emílio Goeldi, 1996.

CHESBROUGH, Henry W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Massachusetts: Harvard Business Press, 2003.

COHEN, Boyd; WINN, Monika I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 22, n. 1, 2007.

EDDLESTON, Kimberly A.; POWELL, Gary N. The role of gender in determining entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 4, 2008.

FELTZ, Adam. Entrepreneurial bricolage: a review and synthesis. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 29, 2017.

GOSWAMI, Chayon; CHACRABATI, Rakhi. Jackfruit (*Artocarpus heterophyllus*). In: PREEDY, Victor R.; SIMMONDS, Monique (Org.). *Nutritional composition of fruit cultivars*. New York: Elsevier, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: tabela de composição dos alimentos*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Ipea, 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/>. Acesso em: 09 mar. 2025.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, v. 41, n. 1, 2006.

NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alex. Social impact measurement: a review of the literature. *Social Enterprise Journal*, v. 8, n. 2, 2012.

NIELSEN. *Global survey of sustainability: consumers embrace sustainability but struggle with action*. Nielsen, 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com>. Acesso em: 13 mar. 2025.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.



PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, 2011.

RAUEN, André Tortato. Quem sustenta a inovação na Alemanha? Radar 50, p. 23-26, abr. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7841>. Acesso em: 13 mar. 2025.

SANDERS, Ben; MULGAN, Geoff; ALI, Rushanara; TUCKER, Simon. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford, 2007.

SARASVATHY, Saras D. Causation and *effectuation*: toward a theoretical shift from economic theory to entrepreneurship. The Academy of Management Review, v. 26, n. 2, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper & Row, 1942.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. The Academy of Management Review, v. 25, n. 1, 2000.

SOUZA, Tatiana Santana de; CHAVES, Modesto Antonio; BONOMO, Renata Cristina Ferreira; SOARES, Rilvaynia Dantas; PINTO, Ellen Godinho; COTA, Iara Ribeiro. Desidratação osmótica de frutículos de jaca (*Artocarpus integrifolia* L.): aplicação de modelos matemáticos. Acta Scientiarum Technology, Maringá, v. 31, n. 2, p. 225-230, 2009.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, v. 51, p. 40-49, 2018.

UNICAMP. Tabela brasileira de composição de alimentos. 4. ed. rev. e ampl. Campinas: NEPA – UNICAMP, 2011. Disponível em: https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/2017/03/taco_4_edicao_ampliada_e_revisada.pdf. Acesso em: 09 mar. 2025.

YUNUS, Muhammad. Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.



EMPREENDEDORA: MARIA EDIVÂNGELA DA SILVA

Mestre em Educação pela Universidade de Brasília, com aperfeiçoamento em Cultura e História dos Povos Indígenas, possui qualificações em Controle de Qualidade de Alimentos e Boas Práticas de Fabricação. Também tem formação em Gestão e Operação de Startups, abrangendo áreas como administração, finanças, aspectos jurídicos, investimentos e negociações.

Atua como professora e é servidora pública há 19 anos na rede de educação de Palmas. É fundadora da empresa Carne de Jaca e possui experiência no processamento da jaca, transformando o fruto em carne, reconhecendo seu grande potencial, especialmente na região do Tocantins. Foi mentorada da Ventiur Aceleradora de Startups e do Programa de Qualificação para Exportação da ApexBrasil (PEIEX).

Em 2022, recebeu os prêmios Inovação FIETO e Mulheres que Transformam FIETO, além de ter participado de uma missão técnica internacional na Alemanha no mesmo ano.



Ariston Araújo

Formado em Ciências Atuariais pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), possui ampla experiência no mercado segurador, com participação em comissões do Instituto Brasileiro de Atuária (IBA). Também atua como mentor no Instituto Semear, um projeto voltado para apoiar jovens em início de carreira.

Atualmente cursa Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae e acredita que, ao conectar negócios, inovação e impacto social, é possível criar soluções que atendam às tendências do mercado e tragam benefícios significativos para a sociedade.





8.

REALIXO: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE RESÍDUOS

Alex de Jesus Silva
Evelyn Silva Rodrigues
Iago Toquero Santos

INTRODUÇÃO

A gestão sustentável de resíduos é um desafio global que impacta diretamente o meio ambiente e a sociedade. Modelos econômicos lineares, baseados na produção e descarte, têm gerado um acúmulo de resíduos alarmante, resultando em poluição e desperdício de recursos naturais. A crescente preocupação com as mudanças climáticas e a degradação ambiental tem impulsionado iniciativas inovadoras que buscam minimizar os impactos negativos causados pelo consumo desenfreado e pelo descarte inadequado.

Nesse contexto, surgem empresas que aliam propósito e ação, desenvolvendo soluções eficazes para a sustentabilidade. A Realixo, fundada em 2022 pelo empresário Andrea M. Lehner, é um exemplo de empreendimento que promove a economia circular ao transformar resíduos em recursos, oferecendo serviços que atendem tanto a indivíduos quanto a empresas e eventos. Sua abordagem inovadora demonstra como é possível equilibrar impacto ambiental positivo e viabilidade econômica.



HISTÓRIA DA REALIXO E DE SEU FUNDADOR



A jornada de Andrea M. Lehner até a fundação da Realixo não seguiu um caminho linear, mas foi moldada por diversas experiências que, ao longo do tempo, convergiram para a criação de um negócio de impacto socioambiental. Sua trajetória começou em Roma, na Itália, onde nasceu e se formou em Economia e Gerenciamento de Empresas, com posterior especialização em Economia do Meio Ambiente, Desenvolvimento e Território. Desde jovem, Andrea demonstrava inquietação com as questões ambientais e um desejo

latente de empreender de maneira inovadora.

Antes de iniciar sua trajetória como empreendedor social, Andrea buscou compreender os desafios ambientais de maneira prática. Durante um ano, trabalhou em uma pequena fazenda na Toscana, onde teve contato direto com a realidade da produção agrícola. A vivência no campo despertou nele uma maior sensibilidade para as dificuldades enfrentadas pelos pequenos produtores e para a necessidade de um modelo econômico mais sustentável. Essa experiência foi fundamental para consolidar sua percepção de que era possível criar soluções empresariais que equilibrassem impacto positivo e viabilidade econômica.

O desejo de atuar em organizações voltadas à sustentabilidade levou Andrea a trabalhar no Greenpeace, uma das maiores ONGs ambientais do mundo. Durante seis anos, ele atuou no Departamento de Marketing e Comunicação, onde adquiriu experiência na mobilização social e na construção de estratégias de conscientização ambiental. Seu envolvimento com campanhas ambientais ampliou sua visão sobre os desafios globais do meio ambiente e a importância de desenvolver soluções eficazes dentro do setor privado. Paralelamente, Andrea voltou à universidade para aprofundar seus conhecimentos sobre marketing e inovação, além de frequentar uma escola de startups, onde teve contato com conceitos modernos de empreendedorismo.

Com a intenção de aplicar os conhecimentos adquiridos, ele tentou empreender algumas vezes, chegando a fundar duas startups. Embora essas empresas não tenham obtido sucesso, as tentativas foram fundamentais para seu aprendizado. O fracasso das startups o ensinou a importância da validação de mercado, da gestão financeira eficiente e da resiliência no mundo dos negó-



cios. Antes de fundar a Realixo, Andrea ainda se aventurou no setor da gastronomia ao abrir um restaurante em Viena. Contudo, rapidamente percebeu que aquilo não era o que realmente queria. Apesar do sucesso financeiro da operação, ele sentia que precisava de algo maior, um empreendimento que estivesse alinhado com seu propósito de impacto ambiental.

O ponto de virada ocorreu durante um ano sabático no México. Ao viajar pelo país, Andrea se deparou com um problema ambiental alarmante: o descarte inadequado de resíduos sólidos. O choque com tal realidade fez com que ele mergulhasse em estudos sobre gestão de resíduos e economia circular, identificando oportunidades para um modelo de negócios que unisse impacto ambiental e sustentabilidade econômica. A experiência no país foi determinante para a concepção da Realixo, pois ali ele percebeu que o problema do lixo não era apenas uma questão de gestão ineficiente, mas também de mentalidade e estrutura econômica inadequada.

Ao decidir empreender no Brasil, Andrea enfrentou desafios adicionais por ser estrangeiro. A burocracia para abrir uma empresa foi uma barreira inicial, pois sem documentação oficial no país ele não conseguia sequer alugar um espaço para estabelecer sua sede. Para contorná-la, utilizou suas habilidades de comunicação para convencer um proprietário de imóvel a confiar nele, mesmo sem fiador ou garantias financeiras. Esse foi um dos primeiros desafios que ele superou, e que demonstrou a importância da confiança e da credibilidade no mundo dos negócios.

Além das questões burocráticas, Andrea precisou entender as particularidades do mercado brasileiro, bem como a cultura e os desafios locais relacionados à gestão de resíduos. O setor de sustentabilidade no Brasil ainda estava em desenvolvimento, e a aceitação de um serviço baseado na economia circular exigia um trabalho educativo para conquistar clientes. Seu conhecimento prévio sobre marketing e sua experiência no Greenpeace foram essenciais nesse processo, permitindo que ele estruturasse a comunicação da Realixo de forma eficiente.

A trajetória de Andrea Lehner demonstra como experiências diversas podem se complementar e culminar em um empreendimento inovador. Desde o trabalho na fazenda até a atuação no Greenpeace, cada etapa foi essencial para a construção de um modelo de negócio voltado ao impacto socioambiental. Os desafios enfrentados por ele no Brasil reforçaram a necessidade de adaptação e resiliência, mostrando que empreender nesse setor exige, além de conhecimento técnico, habilidades interpessoais e uma forte mentalidade estratégica.

ATUAÇÃO E PERSPECTIVA SOCIAL

A Realixo não se limita a ser apenas uma empresa de gestão de resíduos; sua atuação está fortemente ligada ao impacto social e à inclusão de grupos



historicamente marginalizados. O modelo de negócios desenvolvido por Andrea Lehner busca equilibrar viabilidade econômica com benefícios ambientais e sociais, promovendo a economia circular de maneira integrada à comunidade. Diferentemente de empresas tradicionais do setor, que priorizam a venda de resíduos recicláveis para gerar receita, a Realixo adota uma abordagem que favorece pequenos produtores, catadores e comunidades periféricas, ampliando seu impacto positivo.

Um dos pilares sociais da Realixo é a doação de resíduos recicláveis para cooperativas, escolha que tem um impacto significativo, pois fortalece a renda dos trabalhadores informais que atuam na triagem e reciclagem de resíduos urbanos. No Brasil, cerca de 800 mil catadores dependem dessa atividade para sua subsistência, muitos dos quais trabalham em condições precárias e sem garantias trabalhistas (MNCR, 2024). Ao repassar materiais recicláveis para as cooperativas sem custos, em vez de comercializá-los, a Realixo contribui diretamente para a geração de renda e a inclusão desses trabalhadores no mercado formal.

Além do apoio às cooperativas, a Realixo também tem um compromisso com pequenos agricultores urbanos, que recebem resíduos orgânicos para a produção de composto orgânico. O Brasil tem passado por desafios no setor agrícola, uma vez que pequenos produtores frequentemente enfrentam dificuldades para competir com grandes indústrias e distribuidores, sendo o alto custo dos insumos agrícolas, incluindo fertilizantes, uma das principais barreiras (SEBRAE, 2024). A iniciativa da Realixo de fornecer resíduos orgânicos para compostagem reduz essa dependência de fertilizantes industriais, tornando a produção agrícola mais acessível e sustentável para comunidades urbanas e periurbanas.

A questão da confiança também é um elemento central no impacto social da Realixo, afinal, como destacou Andrea Lehner em entrevista, a credibilidade foi um fator determinante para estabelecer o empreendimento no Brasil. No início da empresa, conseguir alugar um espaço sem possuir documentos brasileiros ou histórico financeiro no país se mostrou um desafio – e, para superá-lo, Andrea precisou construir uma relação de confiança com o proprietário do imóvel, demonstrando o potencial do negócio e garantindo sua seriedade. Essa experiência reflete uma das principais dificuldades enfrentadas por empreendedores sociais: a necessidade de estabelecer credibilidade e parcerias para viabilizar seus projetos.

A educação ambiental também desempenha um papel fundamental na estratégia social da Realixo. A empresa realiza palestras em escolas e comunidades, conscientizando crianças e jovens sobre a importância da gestão responsável dos resíduos. Estudos indicam que a falta de educação ambiental é um dos principais fatores que dificultam a adesão da população a práticas sustentáveis, como a separação de resíduos recicláveis e a compostagem (PACTO CONTRA A



FOME, 2024). Ao promover essas iniciativas, a Realixo contribui para a formação de uma nova geração mais consciente e engajada com a sustentabilidade.

Separação de recicláveis em eventos



Fonte: Realixo.

Outro fator essencial é o modelo de assinatura da Realixo que, apesar de ainda enfrentar desafios de acessibilidade para populações de baixa renda, viabiliza a prestação de serviços para clientes dispostos a pagar pela coleta sustentável de seus resíduos. Como apontado por Andrea Lehner, o serviço da Realixo ainda não atende pessoas com renda muito baixa, pois o custo da assinatura não é compatível com a realidade de quem recebe um salário mínimo. Isso reforça a necessidade de políticas públicas que incentivem e subsidiem práticas sustentáveis, tornando a gestão responsável de resíduos acessível a um número maior de pessoas.

A perspectiva social da Realixo se destaca, portanto, por sua abordagem inovadora e inclusiva. Ao direcionar resíduos recicláveis para cooperativas, apoiar pequenos agricultores urbanos e promover a educação ambiental, a empresa vai além da gestão de resíduos e se torna um agente transformador dentro da sociedade. Seu modelo de negócios demonstra que é possível aliar impacto ambiental e social sem comprometer a viabilidade econômica, criando um ciclo positivo que beneficia diferentes camadas da população.

No futuro, a empresa pretende expandir suas ações sociais, fortalecendo parcerias com comunidades e ampliando suas iniciativas educacionais. Além disso, a Realixo busca viabilizar formas de inclusão de famílias de baixa renda no modelo de assinatura, garantindo que a sustentabilidade não seja um privilégio restrito a poucos, mas um direito acessível a todos. Para isso, Andrea Lehner tem estudado possibilidades de captação de recursos e parcerias com os setores público e privado, com o objetivo de tornar seu impacto ainda mais abrangente.



É importante ressaltar que o impacto social de um empreendimento sustentável não se limita apenas às suas operações diretas, mas também à maneira como ele influencia a sociedade e inspira outras iniciativas. A Realixo tem demonstrado que um modelo de negócios pode ser lucrativo e, ao mesmo tempo, responsável, reforçando a importância de empresas que assumem um papel ativo na construção de um futuro mais sustentável e inclusivo.

Os principais serviços da empresa são:

- Coleta e tratamento de resíduos recicláveis e orgânicos;
- Eventos Lixo Zero e Carbono Zero;
- Consultorias para gestão sustentável de resíduos;
- Palestras e programas educacionais sobre sustentabilidade;
- Parcerias com hortas urbanas para compostagem e reaproveitamento de resíduos orgânicos;
- Plataforma digital para gestão e otimização logística dos resíduos.

A estrutura operacional da Realixo é robusta, com dois roteiros de coleta, 26 funcionários dedicados em regime integral, além de uma frota preparada para transportar resíduos recicláveis e orgânicos. Tal modelo permite atender mais de 400 clientes ativos e alcançar números impressionantes: 21 toneladas de embalagens recicladas, mais de 100 toneladas de resíduos orgânicos compostados, utilizadas em hortas urbanas, e 150 eventos atendidos com práticas Lixo Zero e Carbono Zero.

Veículo de coleta Realixo



Fonte: Realixo.



A GESTÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

A gestão de resíduos sólidos urbanos é um dos maiores desafios ambientais da atualidade. Com o aumento do consumo e da urbanização, a produção de resíduos tem crescido de maneira acelerada, pressionando sistemas públicos de coleta e descarte. No Brasil, estima-se que mais de 80 milhões de toneladas de resíduos sólidos urbanos sejam geradas anualmente, das quais cerca de 40% são descartadas de maneira inadequada (SNIS, 2023). Esse cenário evidencia a necessidade urgente de soluções inovadoras e sustentáveis, como as desenvolvidas pela Realixo, que se baseiam nos princípios da economia circular e da descentralização da gestão de resíduos.

A economia circular tem sido um dos principais conceitos aplicados para transformar a forma como os resíduos são gerenciados. Diferentemente do modelo linear tradicional, no qual produtos são fabricados, consumidos e descartados, a economia circular propõe a reinserção dos materiais na cadeia produtiva, prolongando sua vida útil e reduzindo a necessidade de extração de novos recursos naturais (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2024). Ao promover a reciclagem de resíduos sólidos e a compostagem de resíduos orgânicos, a Realixo adota o princípio da economia circular, minimizando o impacto ambiental do descarte e criando oportunidades para a valorização de materiais.

Estima-se que aproximadamente 50% dos resíduos sólidos urbanos no Brasil sejam compostos por matéria orgânica, como restos de alimentos e resíduos de poda (SNIS, 2023). Quando descartados de maneira inadequada, esses materiais se decompõem em condições anaeróbicas nos aterros, resultando na liberação de metano (CH₄), um gás de efeito estufa com potencial de aquecimento global 28 vezes maior do que o dióxido de carbono (CO₂) (JORNAL DA USP, 2024). Para reduzir o volume de resíduos orgânicos enviados a aterros sanitários, a compostagem continua sendo uma das principais estratégias, utilizada também pela Realixo. Ao destinar resíduos orgânicos para a compostagem em hortas urbanas, a empresa reduz as emissões de metano, além de gerar um subproduto de alto valor: o adubo natural, que pode ser utilizado na produção agrícola urbana.

Outro aspecto fundamental da gestão de resíduos sólidos urbanos é a logística reversa, processo que busca garantir o retorno de materiais ao ciclo produtivo por meio da reciclagem e da reutilização. A logística reversa tem sido aplicada com sucesso em países como Alemanha e Japão, onde sistemas avançados de triagem e separação de resíduos permitem que mais de 60% dos materiais descartados sejam reciclados (JAPAN ENVIRONMENTAL AGENCY, 2023). No Brasil, porém, os desafios para sua implementação ainda são grandes, especialmente devido à baixa adesão da população à separação dos resíduos na origem e à falta de infraestrutura para a triagem eficiente. Contudo, a Realixo trabalha para solucionar esses problemas ao oferecer um serviço de



coleta diferenciada e garantir que os materiais recicláveis sejam destinados a cooperativas que realizam o processamento adequado dos resíduos.

Além da reciclagem e da compostagem, a Realixo também inova ao reduzir a distância entre a geração e o processamento dos resíduos. Em muitos países, os aterros sanitários estão localizados a grandes distâncias das áreas ur-



banas, o que aumenta os custos de transporte e as emissões de gases poluentes associadas ao deslocamento dos caminhões de coleta (SWEDISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, [s. d.]). No Brasil, essa realidade é ainda mais complexa, pois muitas cidades ainda destinam seus resíduos a lixões a céu aberto, sem nenhum tipo de controle ambiental (SNIS,

2023). Assim, baseada na descentralização da gestão de resíduos, a estratégia da Realixo permite que materiais recicláveis sejam reaproveitados localmente e que resíduos orgânicos sejam compostados próximos ao ponto de geração, reduzindo significativamente os impactos ambientais e econômicos da destinação final dos resíduos.

Conforme mencionado, a triagem e a separação dos resíduos são etapas fundamentais para o sucesso da reciclagem e da economia circular. No entanto, um dos principais desafios no Brasil é a falta de educação ambiental e a baixa adesão dos consumidores à separação dos resíduos em suas casas (PACTO CONTRA A FOME, 2024). Estudos indicam que apenas 3% da população brasileira separa corretamente seus resíduos recicláveis, o que dificulta o trabalho das cooperativas de reciclagem e compromete a eficiência do sistema como um todo (SEBRAE, 2024). Para contornar essa dificuldade, a Realixo investe em ações educativas voltadas para seus clientes e comunidades, incentivando práticas sustentáveis e promovendo a conscientização sobre a importância da correta destinação dos resíduos.

A adoção de tecnologia também tem se mostrado um fator crucial para otimizar a gestão de resíduos. Em cidades como Copenhague e Estocolmo, plataformas digitais são utilizadas para monitorar em tempo real a geração e a destinação dos resíduos, permitindo um gerenciamento mais eficiente e sustentável dos recursos (SWEDISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, [s. d.]). Inspirada nisso, a Realixo tem desenvolvido soluções tecnológicas para conectar geradores de resíduos a operadores logísticos, facilitando a coleta e garantindo a rastreabilidade dos materiais. Baseada em tecnologia, a abordagem permite otimizar rotas, reduzir custos operacionais e ampliar o alcance



dos serviços de gestão sustentável de resíduos.

Como é possível observar, a gestão eficiente de resíduos sólidos urbanos exige uma abordagem integrada, combinando inovação tecnológica, educação ambiental e infraestrutura adequada para garantir a sustentabilidade do sistema. A Realixo tem se destacado nesse cenário ao adotar um modelo descentralizado, que reduz a distância do transporte de resíduos e promove soluções de economia circular, cujo sucesso depende não apenas do compromisso do setor privado, mas também de políticas públicas que incentivem a reciclagem, a compostagem e a redução do desperdício. À medida que a consciência ambiental cresce e novas tecnologias são desenvolvidas, empresas como a Realixo se tornam fundamentais para transformar o setor de resíduos e minimizar os impactos ambientais gerados pelo consumo e descarte inadequado de materiais.

A REALIXO NO CENÁRIO GLOBAL

A Realixo surgiu em um cenário global no qual a gestão de resíduos tem sido um dos desafios mais complexos para governos, empresas e sociedade. O modelo econômico tradicional, baseado na produção, consumo e descarte, tem gerado um acúmulo crescente de resíduos, colocando pressão sobre os sistemas de saneamento e contribuindo significativamente para a degradação ambiental. A experiência de Andrea Lehner em diferentes países permitiu que ele enxergasse a gestão de resíduos sob diversas perspectivas, identificando desafios e oportunidades para soluções sustentáveis.

Nos países europeus, como Itália e Áustria, a estrutura de gestão de resíduos é altamente regulada e eficiente. A Itália, por exemplo, há cerca de 30 anos possuía uma taxa de reciclagem inferior a 4%, similar à atual taxa do Brasil. No entanto, ao longo das décadas, o país europeu implementou políticas públicas rigorosas e investiu em educação ambiental, elevando essa taxa para mais de 65% (SNIS, 2023); avanço que demonstra que a transformação do setor é viável, desde que haja um compromisso conjunto entre governo, setor privado e sociedade civil. Na Áustria, onde Andrea teve uma experiência direta ao abrir um restaurante, o problema do descarte de lixo era praticamente imperceptível devido ao alto nível de organização dos sistemas de coleta e reciclagem, uma realidade que contrastava fortemente com o que ele encontrou no México e no Brasil.

O México desempenhou um papel crucial na jornada do fundador da Realixo, visto que, durante seu ano sabático no país, Andrea percebeu a gravidade do descarte inadequado de resíduos, especialmente em áreas urbanas e periféricas. Diferentemente da Europa, continente em que a gestão de resíduos já está consolidada, o México enfrentava dificuldades semelhantes às do Brasil: a precariedade dos serviços públicos de coleta, a falta de infraestrutura para reciclagem e a baixa conscientização ambiental da população. Tal cenário



motivou Andrea a estudar mais profundamente as estratégias de gestão de resíduos e a idealizar um modelo de negócios que pudesse atuar no setor de maneira inovadora e sustentável.

O Brasil, por sua vez, apresenta um desafio ainda maior devido às suas dimensões continentais e às desigualdades socioeconômicas. Dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) indicam que mais de 40% dos resíduos sólidos urbanos no país ainda são descartados de maneira inadequada, em lixões ou aterros irregulares. Além disso, a taxa de reciclagem de resíduos urbanos gira em torno de 4%, número extremamente baixo quando comparado a países como Alemanha, que recicla aproximadamente 67% de seus resíduos sólidos urbanos (SNIS, 2023). A discrepância observada se deve a diversos fatores, incluindo a ausência de políticas públicas eficazes, a falta de incentivo à economia circular e a carência de infraestrutura para triagem e reaproveitamento de materiais.

A Realixo se posiciona, portanto, como um agente de mudança, promovendo uma abordagem descentralizada para a gestão de resíduos. Em oposição ao modelo tradicional, no qual os resíduos percorrem longas distâncias até aterros sanitários, a proposta da Realixo é reduzir essa distância ao encaminhar resíduos recicláveis para cooperativas locais e resíduos orgânicos para hortas urbanas. Além de reduzir o impacto ambiental do transporte de resíduos, diminuindo emissões de carbono, a proposta da empresa gera benefícios sociais ao apoiar pequenos agricultores e trabalhadores do setor de reciclagem.

Além disso, o modelo de negócios da Realixo se alinha a tendências globais de sustentabilidade e economia circular, uma vez que diversos países, como França e Suécia, vêm adotando medidas rigorosas para reduzir o desperdício e incentivar a reutilização de materiais. Na França, uma lei aprovada em 2016 proibiu supermercados de descartarem alimentos próprios para consumo, exigindo que sejam doados a instituições de caridade ou destinados à compostagem (LÉGIFRANCE, 2016). Já na Suécia, o conceito de “zero waste” tem sido amplamente adotado: o país recicla e reaproveita cerca de 99% de seus resíduos, transformando grande parte deles em energia para abastecimento urbano (SWEDISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, [s. d.]).

Com desafios semelhantes aos do Brasil, outro país que serve de inspiração para o modelo da Realixo é a Índia, que tem investido em soluções tecnológicas para otimizar a gestão de resíduos, como a implementação de aplicativos que conectam geradores de resíduos a empresas de reciclagem e compostagem (INDIA MINISTRY OF HOUSING AND URBAN AFFAIRS, 2025). Assim, em razão da semelhança dos problemas estruturais enfrentados por Brasil e Índia e da crescente conscientização ambiental da população indiana, Andrea Lehner vê o país como um mercado potencial para a expansão de sua empresa.

A atuação da Realixo no Brasil pode, portanto, servir como um modelo replicável para outros países emergentes, uma vez que, ao descentralizar o



processo de tratamento de resíduos e apostar na economia circular, a empresa demonstra que é possível aliar impacto ambiental positivo e viabilidade econômica. O desafio, entretanto, está na implementação de políticas públicas que incentivem esse tipo de iniciativa e na mudança de mentalidade da sociedade em relação ao descarte e reaproveitamento de materiais, pois, como evidencia a trajetória de Andrea e da Realixo, a transformação do setor não depende apenas de infraestrutura, mas de educação e engajamento social.

DESAFIOS E APRENDIZADOS

O empreendedorismo sustentável enfrenta desafios únicos que exigem dos empreendedores não apenas conhecimento técnico e visão estratégica, mas resiliência e adaptação constantes. No caso da Realixo, Andrea Lehner enfrentou diversos obstáculos desde a concepção da ideia até a consolidação da empresa no mercado. Apesar dos desafios, a trajetória da Realixo ilustra como a inovação, a persistência e a capacidade de superar dificuldades são essenciais para empreendimentos de impacto socioambiental.

Sem documentos brasileiros, conta bancária ou histórico financeiro no país, Andrea encontrou dificuldades para alugar um espaço para a sede da empresa. A solução então foi utilizar suas habilidades de comunicação para convencer o proprietário do imóvel a confiar em seu projeto, demonstrando a viabilidade e o potencial do negócio. Esse episódio evidencia um dos grandes desafios do empreendedorismo: a necessidade de estabelecer credibilidade e conquistar a confiança de investidores, fornecedores e parceiros mesmo sem um histórico consolidado no país.



Fachada da sede da Realixo, localizada na Rua Cardeal Arcoverde, 719 – Pinheiros – São Paulo/ SP.



Além das barreiras burocráticas, a Realixo enfrentou dificuldades financeiras nos primeiros anos. Como muitas startups sustentáveis, a empresa precisou equilibrar a necessidade de investimento inicial com a busca pela sustentabilidade financeira. Diferentemente de modelos de negócios tradicionais, em que a receita pode ser gerada rapidamente por meio da comercialização direta de produtos ou serviços, empreendimentos de impacto geralmente demandam um tempo maior para atingir o ponto de equilíbrio (SEBRAE, 2024). No caso da Realixo, o modelo de assinatura foi uma solução para garantir previsibilidade de receita, mas o desafio inicial foi captar um número suficiente de clientes para cobrir os custos operacionais.

Outro obstáculo enfrentado foi a resistência cultural à separação e destinação correta dos resíduos, já que, no Brasil, a taxa de reciclagem ainda é baixa, e muitos consumidores não têm o hábito de separar o lixo doméstico (SNIS, 2023). A falta de conscientização ambiental tornou necessário um trabalho educativo intenso por parte da Realixo, que investiu em ações de sensibilização e palestras para incentivar seus clientes a adotarem práticas mais sustentáveis. Ao contrário de países como Alemanha e Suécia, nos quais a separação de resíduos já faz parte da cultura da população, o Brasil ainda precisa avançar na educação ambiental para garantir a efetividade dos serviços de gestão de resíduos (SWEDISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, [s. d.]).

Ademais, a instabilidade econômica se mostrou um desafio ao longo do tempo. Empresas sustentáveis muitas vezes enfrentam dificuldades para atrair investidores, pois muitos fundos de investimento ainda priorizam negócios com retorno financeiro rápido e garantido, sem considerar o impacto social e ambiental. Esse cenário tem mudado gradativamente, com a crescente adoção de critérios ESG (Environmental, Social and Governance), que incentiva empresas a adotarem práticas sustentáveis e responsáveis (EXAME, 2024). No entanto, captar recursos para expansão ainda exige um esforço significativo por parte de empreendedores que atuam no setor.

Os desafios emocionais e psicológicos também desempenham um papel crucial no empreendedorismo sustentável. Como destacado por Andrea Lehner, um dos maiores aprendizados em sua trajetória foi a importância da inteligência emocional para lidar com frustrações, imprevistos e decepções com clientes, parceiros e colaboradores. Empreender é um processo repleto de incertezas, e a capacidade de gerenciar emoções e tomar decisões estratégicas em momentos de crise pode ser determinante para o sucesso ou fracasso de um negócio. Estudos indicam que um dos principais motivos pelos quais startups fecham nos primeiros anos é a falta de resiliência dos fundadores para lidar com os desafios do mercado (IBGC, 2024).

A Realixo precisou inovar constantemente para superar barreiras e se adaptar às mudanças do mercado. Para tanto, um dos diferenciais da empresa foi a decisão de descentralizar a gestão de resíduos, reduzindo a distância de



transporte e incentivando a compostagem em hortas urbanas locais, abordagem que se mostrou eficaz para diminuir custos logísticos e ampliar o impacto social e ambiental do negócio. Além disso, a adoção de tecnologia para conectar geradores de resíduos a operadores logísticos foi uma estratégia fundamental para otimizar processos e tornar o modelo de negócio escalável.

Outro aprendizado essencial foi a importância da validação do mercado antes da implementação do serviço – conceito que é amplamente utilizado por startups e que tem se mostrado uma estratégia eficiente para reduzir riscos e aumentar as chances de sucesso no longo prazo (SEBRAE, 2024). Assim, antes de lançar oficialmente a Realixo, Andrea Lehner criou uma landing page para testar a demanda por serviços de coleta sustentável e avaliar o interesse do público-alvo. Essa etapa foi fundamental para garantir que havia um mercado para a proposta da empresa e permitiu que ajustes fossem feitos antes da expansão dos serviços.

Desse modo, a experiência da Realixo demonstra que empreender no setor sustentável exige um conjunto de habilidades que vão além do conhecimento técnico. A capacidade de negociação, a resiliência para enfrentar desafios financeiros, a inovação para superar barreiras culturais e a inteligência emocional para lidar com adversidades são fatores determinantes para o sucesso. Além disso, o suporte de uma rede de parceiros e investidores alinhados com a missão do negócio pode ser um diferencial para garantir a longevidade do empreendimento.

Para o futuro, a Realixo planeja expandir suas operações para outras cidades e até mesmo para outros países, como a Índia, onde desafios semelhantes de gestão de resíduos são enfrentados. No entanto, essa expansão exigirá novas rodadas de captação de investimentos e aprimoramento das soluções tecnológicas da empresa. A trajetória da Realixo reforça a importância de uma abordagem estratégica e inovadora para superar os desafios do empreendedorismo sustentável e consolidar modelos de negócios que aliam impacto positivo e viabilidade econômica.

A superação dos desafios enfrentados por empreendedores sustentáveis não depende apenas de esforço individual, mas também de um ecossistema de inovação que apoie iniciativas voltadas para a sustentabilidade. Políticas públicas, incentivos fiscais e programas de fomento ao empreendedorismo verde podem acelerar a transição para uma economia mais sustentável e inclusiva. A Realixo se destaca como um exemplo de que é possível transformar dificuldades em oportunidades, demonstrando que o empreendedorismo sustentável não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para o futuro do planeta.



PERSPECTIVAS FUTURAS

O futuro da Realixo está diretamente ligado à inovação e à expansão sustentável do seu modelo de negócios. Desde sua fundação, a empresa tem buscado constantemente aprimorar suas operações, integrar novas tecnologias e ampliar seu impacto ambiental e social. Para os próximos anos, a estratégia de crescimento da Realixo envolve tanto a otimização de seus serviços no Brasil quanto a expansão para mercados internacionais que enfrentam desafios semelhantes no que concerne à gestão de resíduos.

Um dos principais planos de crescimento da Realixo é a adoção de tecnologias avançadas para aprimorar sua logística e eficiência operacional. Inspirado por modelos já aplicados na Europa e na Ásia, Andrea Lehner pretende implementar uma plataforma digital para conectar geradores de resíduos a operadores logísticos de maneira descentralizada, semelhante ao funcionamento de aplicativos de transporte como Uber e 99. Esse tipo de solução, já utilizado por países como a Dinamarca e a Alemanha para otimizar a reciclagem e minimizar a necessidade de aterros sanitários (SWEDISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, [s. d.]), permitirá que catadores, pequenos transportadores e empresas de logística sustentável sejam acionados de forma eficiente para a coleta e destinação correta dos resíduos, reduzindo custos operacionais e ampliando o alcance da empresa.

Outro plano da Realixo é expandir seus serviços para novas cidades no Brasil, priorizando regiões metropolitanas onde a gestão de resíduos ainda apresenta falhas. De acordo com dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), cerca de 45% dos municípios brasileiros ainda destinam seus resíduos para lixões a céu aberto ou aterros controlados, sem infraestrutura adequada para o processamento sustentável (SNIS, 2023). A descentralização da compostagem e da reciclagem, que já faz parte do modelo da Realixo, será fundamental para a replicação do negócio em outras localidades.

Além da expansão nacional, a Realixo tem planos para entrar no mercado internacional, especialmente na Índia, país que gera mais de 62 milhões de toneladas de lixo por ano, e apenas 20% desse total é reciclado ou processado adequadamente (INDIA MINISTRY OF HOUSING AND URBAN AFFAIRS, 2025). Por enfrentar desafios semelhantes ao Brasil no tocante à gestão de resíduos sólidos urbanos, a estratégia de descentralização da Realixo, aliada ao uso de tecnologia para conectar catadores e operadores logísticos, pode ser adaptada à realidade indiana, oferecendo uma solução inovadora para o problema do descarte inadequado.

A inovação também será um pilar fundamental para o crescimento da Realixo nos próximos anos, afinal, a empresa planeja desenvolver novos produtos e serviços relacionados à economia circular, incluindo a venda de adubo produzido a partir da compostagem dos resíduos coletados. A iniciativa tem um



grande potencial de mercado, considerando que o Brasil importa cerca de 85% dos fertilizantes utilizados na agricultura, tornando a produção local de adubo uma alternativa sustentável e economicamente viável (SEBRAE, 2024). Além disso, a Realixo pretende expandir sua atuação para a comercialização dos alimentos cultivados nas hortas urbanas que utilizam seus resíduos orgânicos, fortalecendo ainda mais o ciclo de reaproveitamento de materiais.

Outro aspecto inovador no futuro da Realixo será o investimento em educação ambiental e engajamento comunitário, uma vez que a falta de conscientização ambiental ainda é um grande obstáculo para a reciclagem e a compostagem no Brasil, e iniciativas de educação são essenciais para mudar essa realidade (PACTO CONTRA A FOME, 2024). Assim, apesar de já realizar palestras e ações educativas, a empresa pretende ampliar seu alcance por meio de plataformas digitais e parcerias com escolas e universidades, a fim de criar conteúdos acessíveis e interativos para ensinar crianças, jovens e adultos sobre a importância da gestão sustentável de resíduos e seu impacto no meio ambiente.

No âmbito financeiro, a Realixo estuda captar novos investimentos para acelerar sua expansão. Andrea Lehner já demonstrou interesse em buscar financiamento por meio de venture capital e parcerias estratégicas com grandes empresas que compartilham dos mesmos valores de sustentabilidade e inovação.

A digitalização e o uso de inteligência artificial também fazem parte dos planos de inovação da Realixo, visto que sistemas automatizados de triagem de resíduos já estão sendo utilizados para aumentar a eficiência da reciclagem e reduzir custos operacionais em países como Canadá e Japão (JAPAN ENVIRONMENTAL AGENCY, 2023). Sendo assim, a Realixo pretende acompanhar a tendência e estudar a viabilidade da implementação de tecnologias de triagem automatizada no Brasil, melhorando a eficiência da separação dos resíduos e aumentando o volume de materiais reaproveitados.

A visão de futuro da Realixo não se limita, portanto, apenas ao crescimento da empresa; considera, também, a transformação da cultura de gestão de resíduos no Brasil e em outros países emergentes. O objetivo final da empresa é contribuir para um mundo onde o lixo não seja visto como um problema, mas sim como uma oportunidade para geração de valor. Com uma estratégia focada na descentralização, na economia circular, no uso de tecnologia e no impacto social, a Realixo tem potencial para se tornar uma referência global na inovação sustentável.

A trajetória da empresa até aqui demonstra que o empreendedorismo sustentável exige inovação, resiliência e adaptação contínua. Embora os desafios para expandir um negócio de impacto sejam inúmeros, com planejamento estratégico, parcerias sólidas e investimentos em tecnologia, a Realixo pode ampliar significativamente sua atuação nos próximos anos. Afinal, o futuro da gestão de resíduos depende de soluções inovadoras como essa, que aliam viabilidade econômica e compromisso ambiental para construir um planeta mais sustentável.



Equipe Realixo



Fonte: Realixo.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL ESCOLA. Reaproveitamento dos alimentos. Canal do Educador, 2024. Disponível em: <https://educador.brasilescola.uol.com.br/estrategias-ensino/reaproveitamento-dos-alimentos.htm>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CHECKOUT RH. Métodos para aproveitar na totalidade os alimentos em supermercados. Checkout RH, 2024. Disponível em: <https://checkoutrh.com.br/metodos-para-aproveitar-na-totalidade-os-alimentos-em-supermercados/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CNN BRASIL. Brasil descarta 30% dos alimentos produzidos, diz ONU. CNN Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/brasil-descarta-30-dos-alimentos-produzidos-diz-onu/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

COZINHA DE ATLETA. 10 dicas para o reaproveitamento de alimentos. Cozinha de Atleta, 2021. Disponível em:

<https://www.cozinhadeatleta.com.br/loja/noticia.php?id=13&loja=956534>. Acesso em: 12 mar. 2025.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. What is the Circular Economy? Ellen Macarthur Foundation, 2024. Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org>. Acesso em: 15 mar. 2025.

EXAME. Investimento ESG cresce no Brasil e muda a relação das empresas com o mercado. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/esg>. Acesso em: 15 mar. 2025.

EXAME. Mais de 80% dos brasileiros e de 95% das empresas jogam comida fora, mostra estudo. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/ciencia/mais-de-80-dos-brasileiros-e-de-95-das-empresas-jogam-comida-fora-mostra-estudo/>. Acesso em: 12 mar. 2025



FAO–Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food loss and waste and climate change. FAO, 2023. Disponível em: <https://www.fao.org>. Acesso em: 12 mar. 2025.

GOBIERNO DE MÉXICO. Evita el desperdicio de alimentos. Gobierno de México, 2022. Disponível em: <https://www.gob.mx/profeco/documentos/evita-el-desperdicio-de-alimentos>. Acesso em: 13 mar. 2025.

GREENPEACE. Our History. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/international/explore/about/history/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Fatores de sucesso e fracasso em startups. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2025.

IFOOD. Como pode ser feito o reaproveitamento de alimentos? Ifood Blog, 2024. Disponível em: <https://blog-parceiros.ifood.com.br/reaproveitamento-de-alimentos/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

IMPACTUM. Cómo evitar el desperdicio de comida: 7 estrategias prácticas que debes conocer. Impactum, 2023. Disponível em: <https://impactum.mx/como-evitar-el-desperdicio-de-comida-7-estrategias-practicas-que-debes-conocer/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

INDIA MINISTRY OF HOUSING AND URBAN AFFAIRS. Swachh Bharat Mission: Solid Waste Management. Disponível em: <https://swachhbharatmission.gov.in>. Acesso em: 15 mar. 2025

JAPAN ENVIRONMENTAL AGENCY. Recycling Policy and Circular Economy in Japan. Ministry of the Environment Government of Japan, 2023. Disponível em: <https://www.env.go.jp/en>. Acesso em: 15 mar. 2025.

JORNAL DA USP. Perdas pós-produção e pré-consumo geram um grande desperdício de alimentos no Brasil. Jornal da USP, 2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/perdas-pos-producao-e-pre-consumo-geram-um-grande-desperdicio-de-alimentos-no-brasil/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

LÉGIFRANCE. Loi n° 2016-138 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000031920931>. Acesso em: 15 mar. 2025.

LEHNER, Andrea. Entrevista concedida a Alex de Jesus. São Paulo, 2025.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Perdas e desperdício de alimentos. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/asuntos/sustentabilidade/perdas-e-desperdicio-de-alimentos>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MNCR – Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis. A realidade dos catadores no Brasil. Disponível em: <https://www.mncr.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2025.

MURÇA, Giovana. Conheça o reaproveitamento de alimentos, uma alternativa ao desperdício. Pacto contra a Fome, 2024. Disponível em: <https://pactocontrafome.org/reaproveitamento-alimentos/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MURÇA, Giovana. Desperdício de alimentos no Brasil: saiba suas causas e impactos. Pacto contra a Fome, 2024. Disponível em: <https://pactocontrafome.org/desperdicio-de-alimentos/>. Acesso em: 12 mar. 2025.



PACTO CONTRA A FOME. Educação ambiental e gestão de resíduos no Brasil. Pacto contra a Fome, 2024. Disponível em: <https://pactocontrafome.org>. Acesso em: 15 mar. 2025

PACTO CONTRA A FOME. Empreendedorismo sustentável e impacto social. Pacto contra a Fome 2024. Disponível em: <https://pactocontrafome.org>. Acesso em: 15 mar. 2025.

PAIM, Paulo. Paim alerta para desperdício de alimentos no Brasil. Senado Federal, 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/10/16/paim-alerta-para-desperdicio-de-alimentos-no-brasil>. Acesso em: 12 mar. 2025.

POLITI, Marcelo. Reaproveitamento de alimentos: maximizando lucro e sustentabilidade. Marcelo Politi, 2024. Disponível em: <https://marcelopoliti.com.br/blog/cmv/reaproveitamento-de-alimentos/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

POLITI ACADEMY. Reaproveitamento de alimentos: dicas para economizar no seu negócio. Politi Academy, 2024. Disponível em: <https://politiacademy.com.br/blog/cmv/reaproveitamento-de-alimentos/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SANEAMENTO AMBIENTAL. Brasil desperdiça 46 milhões de toneladas de alimentos por ano. Saneamento Ambiental, 2023. Disponível em: <https://www.saneamento-ambiental.com.br/noticias/brasil-desperdica-46-milhoes-de-toneladas-de-alimentos-por-ano>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SEBRAE. Apoio a pequenos agricultores e economia circular. Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SEBRAE. Guia do empreendedor sustentável: como validar sua ideia de negócio. Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. Diagnóstico dos serviços de manejo de resíduos sólidos urbanos. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Regional, 2023. Disponível em: <http://www.snis.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2025

SWEDISH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. Towards Zero Waste. Swedish Environmental Protection Agency, [s. d.]. Disponível em: <https://www.naturvardsverket.se/en>. Acesso em: 15 mar. 2025.

VALOR ECONÔMICO. Brasil perde R\$ 61,3 bilhões por ano com desperdício de alimentos. Valor Econômico, 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com>. Acesso em: 12 mar. 2025.

VERAKIS. O desperdício de alimentos no Brasil. Verakis, 2024. Disponível em: <https://www.verakis.com>. Acesso em: 12 mar. 2025



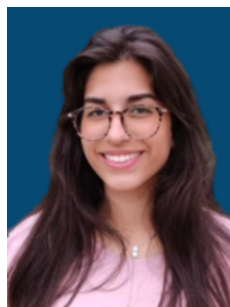
Alex de Jesus Silva

37 anos, casado e pai de dois filhos, atua como Superintendente Comercial em um Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC) e possui mais de 11 anos de experiência no segmento. Estudante da Fatec Sebrae no curso de Gestão de Negócios e Inovação, tem interesse em negócios que geram impacto social e ambiental. Acredita que a inovação e a responsabilidade empresarial podem contribuir para um mercado mais sustentável e acessível.



Evelyn Silva Rodrigues

Estudante de Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae e atua como analista financeira em um grupo de restaurantes com presença nacional. Interessada em planejamento e tomada de decisões, busca constantemente soluções que tornem os negócios mais eficientes e impactantes. Aos 23 anos, segue explorando novas formas de aliar estratégia, inovação e responsabilidade empresarial.



Iago Toquero Santos

Representante comercial de bens e imóveis e estudante de Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. Aos 23 anos, acredita que a comunicação é uma ferramenta essencial para ampliar vozes e alcançar objetivos, sendo um dos pilares mais importantes para o sucesso nos negócios. Casado e sempre em busca de inovação, Iago se dedica a entender e aplicar estratégias que conectam pessoas e impulsionam oportunidades no mercado.





9.

NAPORTA: ENTREGANDO IMPACTO

Carina Inacio
Igor Diniz
Nataly Mota
Rafael Aquino

INTRODUÇÃO

Em um país de dimensões continentais e desigualdades gritantes, morar em uma favela ou comunidade muitas vezes significa estar fora do mapa – literalmente. A ausência de um endereço formal representa mais do que um problema logístico: é a materialização da exclusão social. Sem um CEP, moradores enfrentam dificuldades para receber encomendas, acessar serviços básicos ou mesmo chamar uma ambulância. Foi diante dessa realidade que nasceu a naPorta, uma logtech brasileira que decidiu ressignificar o conceito de entrega e colocar nas periferias o centro de sua atuação.

A TRAJETÓRIA DA FUNDADORA: INQUIETAÇÕES QUE SE TRANSFORMARAM EM IMPACTO

Katrine nasceu para comunicar — e para transformar. Publicitária de formação, sua carreira foi forjada em grandes empresas de bens de consumo, onde atuou por mais de uma década nas áreas de marketing e vendas. Com uma visão estratégica aguçada, ela se especializou em Tendências de Marketing pela ESPM e concluiu um MBA em Marketing e Inteligência de Negócios Digitais pela FGV. Em pouco tempo, assumiu cargos de liderança: com apenas 24 anos, já era gerente sênior em uma multinacional.





Fonte: <https://www.linkedin.com/in/katrine-scomparin/recent-activity/images/>.

Apesar do sucesso profissional, algo não fazia sentido. A velocidade interna das empresas não acompanhava sua vontade de agir. O impacto que ela ansiava gerar simplesmente não se concretizava. “Levava feedbacks contínuos de que meu problema era ser ansiosa, queria as coisas para ontem. Mas descobri entendendo que eu só estava no lugar errado”, conta Katrine.

Foi durante a pandemia de Covid-19, período em que muitos profissionais revisaram valores e prioridades, que Katrine decidiu dar um passo decisivo: abandonar o caminho corporativo e iniciar um projeto com propósito real. Ela não tinha, até então, o desejo de empreender — mas o incômodo era maior do que o medo. “Achava que sucesso era virar diretora. Mas eu não via impacto no que fazia. E descobri que precisava mudar completamente minha percepção de sucesso.”

Essa mudança de rumo não foi apenas fruto de uma inquietação pessoal. A virada aconteceu também quando a equipe fundadora se deparou com um cenário vivido de perto por um dos sócios, morador de uma comunidade na zona leste de São Paulo. Ali, a ausência de entregas era parte da rotina, e o comércio eletrônico parecia inacessível. Foi dessa vivência concreta que surgiu uma pergunta mobilizadora: como criar uma solução logística que fosse, ao mesmo tempo, eficiente, inclusiva e construída a partir da realidade das periferias?

Assim nasceu a naPorta, uma startup idealizada a partir de um insight de Sanderson Pajeú, atual CEO, que identificou de forma pioneira o problema da exclusão logística nas periferias. A partir da percepção inicial, **Katrine Scomparin, Rodrigo Yanez, Leonardo Medeiros** e o **próprio Sanderson** se uniram



desde o dia zero para transformar essa visão em um negócio de impacto real. Juntos, o grupo decidiu transformar territórios excluídos em protagonistas logísticos, conectando comunidades ao comércio eletrônico, às marcas e aos serviços essenciais. “Empreender é um jogo de paciência e adaptação contínua, e quem não aprende a se reinventar fica para trás. Você precisa estar disposto a lidar com situações adversas”, afirma a fundadora.



Fonte: <https://www.linkedin.com/in/katrine-scomparin/recent-activity/images/>.

QUANDO O ENDEREÇO É UM DIREITO NEGADO

No Brasil, o acesso a bens e serviços básicos ainda está diretamente condicionado ao lugar onde se vive. Para milhões de pessoas que habitam comunidades, favelas e regiões periféricas, a simples ausência de um endereço formal já representa uma barreira concreta à cidadania. Não se trata apenas de uma limitação logística — é uma forma silenciosa e estrutural de exclusão social.

Segundo o Censo 2022 do IBGE, **mais de 16,4 milhões de brasileiros vivem em favelas e comunidades urbanas**. Muitos desses territórios não possuem nomenclatura oficial de ruas, nem numeração adequada, o que inviabiliza o acesso a serviços como entregas de encomendas, assistência médica emergencial, coleta de lixo, correspondência, internet e até mesmo abertura de contas bancárias. A exclusão territorial causada pela ausência de CEPs é frequentemente descrita como “a ausência de reconhecimento” — uma ideia que resume a inviabilidade dessas comunidades perante o Estado e o mercado.



A ORIGEM DA DOR: VIVÊNCIA E VALIDAÇÃO DE CAMPO

A criação da naPorta teve como ponto de partida uma dor real, sentida por dentro: um dos fundadores enfrentava, diariamente, os desafios de viver em um território sem cobertura logística. A dificuldade para receber encomendas e serviços essenciais não era exceção, mas regra. Ao observar que tal situação se repetia em diversas comunidades pelo país, a equipe percebeu que se tratava de um problema estrutural, excluído pelo mercado e que afetava milhões de brasileiros.

Durante a fase de validação do negócio, os fundadores identificaram que cerca de **20% da população brasileira** enfrenta algum tipo de restrição logística, o que representa **mais de 36 milhões de pessoas**. Além disso, essas regiões movimentam uma economia robusta: só nas periferias urbanas, o volume anual gira em torno de **R\$ 220 bilhões**, segundo dados do Instituto Locomotiva.

Há, portanto, uma contradição gritante: regiões densamente povoadas, com alto potencial de consumo, mas fora do radar das estruturas logísticas tradicionais; realidade diretamente ligada ao que Edgard Barki e colegas (2020) identificam como “mercados desassistidos”, nos quais o setor privado tradicional enxerga apenas risco, e não oportunidade. Para Barki *et al.* (2020, p. 88), “muitos problemas sociais persistem porque o mercado não os reconhece como oportunidades de atuação legítima”. A naPorta rompe com essa lógica ao identificar a exclusão logística como um problema de mercado com solução empreendedora.

O DESAFIO INVISÍVEL: EXCLUSÃO LOGÍSTICA COMO EXCLUSÃO ESTRUTURAL

A exclusão logística, como bem aponta o blog institucional da empresa, vai muito além da ausência de entregas. Trata-se de um sistema que reproduz desigualdades territoriais, mantendo milhões de brasileiros à margem do acesso ao e-commerce, à economia digital e aos serviços públicos essenciais. Em muitos casos, moradores de comunidades precisam recorrer a terceiros — como bares, mercados ou vizinhos em ruas próximas — para receberem seus pedidos, correndo riscos de extravio e atrasos. Além disso, não poderem informar um endereço confiável compromete o acesso a direitos básicos, como saúde, trabalho e segurança.

Essa condição infringe diretamente o que propõem os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da Agenda 2030 da ONU, especialmente:

- **ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)**, que defende o acesso igualitário à infraestrutura de qualidade, confiável e resiliente, especialmente em regiões desfavorecidas;



- **ODS 10 (Redução das Desigualdades)**, ao reconhecer que as desigualdades territoriais geram desvantagens econômicas e sociais persistentes;
- **ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis)**, que visa tornar os assentamentos urbanos inclusivos, seguros e sustentáveis.



Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

O IMPACTO ECONÔMICO E A GERAÇÃO DE EMPREGOS LOCAIS

Ao reconhecer a exclusão logística como um problema sistêmico e transversal, a naPorta compreendeu que sua solução poderia ir além da entrega de encomendas — impactando diretamente a geração de empregos, promovendo inclusão produtiva e ampliando o potencial de consumo nas regiões atendidas. Cada entrega realizada por um morador da própria comunidade não representa apenas eficiência operacional, mas também a redistribuição de renda e o reconhecimento de competências historicamente ignoradas pelo mercado tradicional.

Como afirma a equipe fundadora da startup, “nosso problema é social, mas nossa solução é de mercado”. O diferencial da naPorta está em enxergar a exclusão logística não como uma falha a ser corrigida pontualmente, mas como uma oportunidade estratégica de transformação urbana e social — visão que se traduz no campo, por meio de decisões operacionais que reforçam o compromisso com o território. Leonardo Medeiros, COO e responsável pelas operações da empresa, destaca os resultados concretos dessa abordagem:





“Hoje, nosso nível de serviço é de 98% nesses territórios — um percentual que nunca existiu. Isso acontece porque operamos com moradores de comunidades, que conhecem cada beco, cada viela e sabem exatamente como se movimentar no território. A geração de empregos para essas pessoas é, além de tudo, um pilar estratégico que aumenta nossa eficiência logística.”

Essa lógica reafirma a proposta central da naPorta: unir impacto social e alta performance, demonstrando que eficiência e inclusão não apenas coexistem, mas se fortalecem mutuamente.

DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDIMENTO: DA IDEIA AO TERRITÓRIO

Construir uma startup de impacto social em um setor tradicional como o da logística exige mais do que tecnologia: demanda sensibilidade para identificar oportunidades invisibilizadas e resiliência para enfrentar resistências de mercado. No caso da naPorta, esse desafio foi ainda maior porque **não havia referências de mercado a seguir — ninguém fazia o que eles se propuseram a fazer, da forma como fazem.** Por isso, o desenvolvimento da startup foi guiado por **testes contínuos, experimentação prática e muita escuta do território.**



O que começou com um piloto em uma comunidade carioca evoluiu para um modelo escalável que opera hoje em mais de mil localidades periféricas nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo; uma jornada construída com uso estratégico de recursos escassos, validação direta com os moradores e um processo constante de adaptação à realidade do território.

DA IDEIA AO PROTÓTIPO: VALIDAÇÃO A PARTIR DA REALIDADE

A jornada da naPorta começou com uma premissa clara: era preciso resolver, de forma estruturada e eficiente, a exclusão logística vivida por milhões de brasileiros. Para isso, a equipe fundadora optou por seguir os princípios do método Lean Startup, defendido por **Eric Ries (2011)**. A lógica é simples, porém poderosa: testar hipóteses de negócio com rapidez, aprender com os erros e aprimorar continuamente o modelo.

Em sua fase inicial, a startup realizou um projeto-piloto na **Comunidade Cidade de Deus**, no Rio de Janeiro. Foram testados diferentes tipos de entrega — desde refeições até encomendas de e-commerce —, com o objetivo de compreender a dinâmica territorial, os fluxos, os desafios de segurança e as preferências da população local. A partir dos resultados, foi possível ajustar processos, definir rotas, capacitar entregadores e criar uma proposta de valor adaptada à realidade periférica.

Ries (2011) defende que “o produto mínimo viável permite que uma startup comece o processo de aprendizado o mais rápido possível”. A abordagem do autor foi essencial para a naPorta entender, na prática, como entregar com eficiência em locais que o mercado tradicional considera de alto risco.

OPERAÇÃO BASEADA NA INTELIGÊNCIA LOCAL

Com a validação do modelo, a startup deu início à estruturação da operação em maior escala. O primeiro passo foi o mapeamento detalhado dos territórios, identificando vias de acesso, obstáculos físicos, particularidades culturais e pontos de referência. **Vale reforçar que esse processo contou com muitas trocas com a comunidade, incluindo a realização de uma pesquisa de campo essencial para compreender as dinâmicas locais com mais profundidade.** É o conhecimento direto e construído em diálogo com os moradores que permite à naPorta criar rotas seguras e otimizadas, garantindo precisão nas entregas.





Momento da pesquisa de campo realizada pela equipe da naPorta em uma das comunidades atendidas. A escuta ativa da população local foi fundamental para o desenvolvimento da operação.

Outro pilar estratégico foi a **formação de entregadores locais**. Ao contrário do modelo das grandes transportadoras, que deslocam profissionais de outras regiões, a naPorta **valoriza o capital humano da própria comunidade**, apostando em quem conhece o território, fala a linguagem local e compreende as dinâmicas específicas do entorno. Segundo dados da própria empresa, **57% da equipe é composta por moradores de comunidades e 31% já ocupam cargos de liderança**, o que reforça o compromisso com a inclusão produtiva e a ascensão profissional.



Fonte: <https://www.linkedin.com/in/katrine-scomparin/recent-activity/images/>



Assim, a escolha operacional da startup está em sintonia com os princípios do design centrado na comunidade, prática defendida por Barki *et al.* (2019), como uma das formas mais eficazes de gerar impacto social legítimo. Para os autores, negócios de impacto devem “construir junto com as comunidades, não para elas”.

SUPERANDO BARREIRAS: CONFIANÇA, PRECONCEITO E VIABILIDADE

Apesar da robustez do modelo, o início da operação foi marcado por diversos desafios. O principal deles foi **quebrar preconceitos do mercado**, especialmente das grandes marcas do varejo on-line, que tinham receio de atuar em territórios considerados “áreas de risco”. Simultaneamente, era necessário conquistar a **confiança das próprias comunidades**, que por anos foram negligenciadas e tratadas com desconfiança por empresas e governos.

Outro obstáculo era estruturar um modelo de negócio **financeiramente viável**. Sem grandes investidores no início, a startup contou com **investimento próprio, parcerias estratégicas e muito trabalho de campo**. A escassez de recursos foi enfrentada com criatividade, colaboração e soluções enxutas — como a criação de microbases operacionais em pontos-chave das comunidades e o uso inteligente da tecnologia para reduzir custos operacionais.

Esse percurso de adaptação, prototipagem e crescimento confirma a tese de Eric Ries (2011), segundo a qual “startups bem-sucedidas são aquelas que conseguem iterar rapidamente até encontrar um modelo sustentável”.

CONSOLIDAÇÃO E DIFERENCIAIS OPERACIONAIS

Atualmente, a naPorta desenvolve uma **infraestrutura logística baseada em tecnologia proprietária**, com integração a sistemas de ERPs, e-commerce e TMS. O diferencial está na **abordagem humanizada da última milha**, etapa estratégica da entrega, na qual a empresa se destaca por criar uma experiência de conexão entre marcas e moradores.

O portfólio de soluções é diversificado, incluindo:

- **Entrega agendada**, com dia e hora definidos pelo cliente;
- **Entrega expressa** (em até 24h) e D+1
- **Logística reversa e delivery de perecíveis**;
- **Agências locais** operadas por moradores, que descentralizam e otimizam o atendimento.





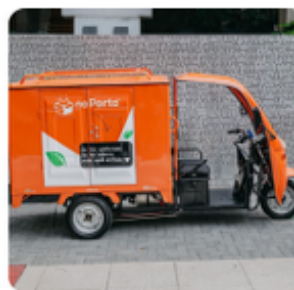
Além disso, a empresa emprega ferramentas de **inteligência artificial** para otimizar rotas, prever falhas operacionais e manter um alto índice de precisão — inovação que a diferencia em um setor dominado por operadoras tradicionais.

CRESCER COM PROPÓSITO, MANTER O IMPACTO

No universo dos negócios de impacto social, a busca pela escalabilidade está diretamente ligada à capacidade de se manter financeiramente sustentável sem abrir mão da missão transformadora. A **naPorta** é um exemplo de como é possível crescer, gerar receita e, ao mesmo tempo, aprofundar o impacto positivo em territórios historicamente negligenciados.

Segundo John Elkington (1997), autor do conceito de Triple Bottom Line, organizações verdadeiramente sustentáveis são aquelas que equilibram três dimensões: resultados econômicos, sociais e ambientais. Conhecida como “as três linhas de base” – people, planet and profit –, tal abordagem pode ser claramente observada na estrutura e estratégia da naPorta, pois a startup combina retorno financeiro com geração de emprego, inclusão logística e compromisso ambiental, destacando-se pelo uso de uma frota de 20 veículos elétricos que realizam, diariamente, mais de 1.000 entregas limpas e sem emissão de gases poluentes. Essa prática vai além da adoção de uma tecnologia inovadora: representa uma escolha consciente e alinhada à mitigação dos impactos ambientais negativos comumente associados ao setor logístico. Ao investir em mobilidade sustentável, a naPorta contribui para a redução da pegada de carbono, melhora a qualidade do ar nos centros urbanos e reafirma seu compromisso com um modelo de crescimento que respeita os limites ambientais, sem abandonar a eficiência operacional.





LUCRO E PROPÓSITO NO MESMO CAMINHO

O modelo de negócio da naPorta é sustentado por **contratos com grandes empresas** do varejo digital que desejam alcançar regiões de difícil acesso. Plataformas como Amazon, Shopee, Shein e Magalu encontraram na startup uma solução logística eficiente e segura para chegar até onde as transportadoras tradicionais não vão — dinâmica que permite que a empresa se mantenha financeiramente saudável, reinvestindo em tecnologia, capacitação de entregadores e expansão territorial.

Para além da rentabilidade, a estratégia está baseada em **parcerias estratégicas** com o setor público e organizações do terceiro setor. Um exemplo é a colaboração com a ONG **Gerando Falcões** e com a **Prefeitura de Santo André**, para mapeamento e inserção de comunidades no sistema de endereçamento digital. Tais alianças ampliam o alcance da solução e validam sua relevância no ecossistema de políticas públicas.

ESCALABILIDADE COM BASE EM TECNOLOGIA E INTELIGÊNCIA DE DADOS

A expansão da naPorta não se limita a crescer em número de entregas: ela envolve uma **sofisticação tecnológica contínua**, como recomenda Barki *et al.* (2020) ao descreverem os pilares de negócios de impacto que inovam com escalabilidade. A startup está presente em **51 comunidades nas periferias do Rio de Janeiro e de São Paulo**, tendo criado **22 mil endereços digitais**. Cerca de 84 mil moradores já foram beneficiados com a solução do “CEP Digital”.

A criação dos **Códigos Postais Digitais** é uma das inovações mais impactantes da empresa. Baseada nos Plus Codes do Google, a tecnologia de código aberto converte coordenadas de latitude e longitude em códigos alfanuméricos curtos, como “9P7F+99JF”, capazes de representar um endereço funcional mesmo em locais sem nomenclatura oficial de ruas. A simplicidade e a eficácia dessa solução fazem dela altamente escalável e replicável em outras realida-



des urbanas e até rurais.

Além disso, a inteligência artificial passou a fazer parte da infraestrutura de crescimento da empresa, já que, de acordo com os fundadores, algoritmos estão sendo utilizados para otimizar rotas, reduzir falhas, refinar a base de dados de clientes e melhorar o desempenho geral da operação. A frente tecnológica tem sido liderada por Sanderson **Pajeú, CEO e CTO da naPorta, que conduziu diretamente a articulação com o Google para amplificação do uso dos Plus Codes no mapeamento de comunidades.** Com essa tecnologia, o que antes era invisível se torna localizável, acessível e integrado à lógica urbana — e a inteligência artificial surge como aliada estratégica para escalar essa solução com precisão e eficiência. Ao incorporar IA em sua evolução, a naPorta avança para um novo patamar de eficiência operacional — sem perder de vista sua essência: a conexão humana e a transformação social.



CRESCER SEM PERDER O DNA: A STARTUP ENXUTA E O IMPACTO SOCIAL

A busca pela escalabilidade sem sacrificar a proposta de valor está no cerne do conceito de **startup enxuta**, como propõe Eric Ries (2011). O autor defende que empresas em estágio inicial devem validar hipóteses rapidamente, aprender com os erros e manter o foco naquilo que agrega valor ao cliente. A naPorta seguiu esse princípio ao testar diferentes modelos operacionais em sua fase piloto na Cidade de Deus (RJ), antes de escalar a solução. O que começou com entregas de comida evoluiu para um serviço logístico completo, adaptado às necessidades das comunidades.

Em seu plano de expansão, a naPorta pretende levar o “CEP Digital” para



mais cidades brasileiras, ampliando sua tecnologia e rede de entregadores locais. Recentemente, a startup foi selecionada como finalista do World Summit Awards (WSA), um prêmio internacional que reconhece inovações digitais com impacto social. Para os fundadores, além de uma validação da missão da empresa, a conquista representa uma porta de entrada para parcerias estratégicas e trocas de conhecimento com provedores de logística e tecnologia em todo o mundo — especialmente em mercados como o da Índia, onde os desafios relacionados à informalidade urbana e exclusão logística se assemelham ao contexto brasileiro.

Foi nesse cenário que os Dabbawalas, entregadores de Mumbai, se tornaram uma referência inspiradora para a naPorta. Desde o século XIX, o grupo realiza milhares de entregas diárias de marmitas com uma taxa de erro impressionantemente baixa — cerca de **1 erro a cada 16 milhões de entregas**. Tudo isso sem GPS, sem rastreamento em tempo real e sem tecnologia de ponta. Eles operam com sistemas de códigos simples, profundo conhecimento do território e uma organização comunitária impecável — reconhecida até pela Universidade de Harvard.

A lógica dos Dabbawalas mostrou que é possível criar um sistema **hiper-local, eficiente e confiável** mesmo em **territórios com endereços informais, ruas não mapeadas e infraestrutura precária** — exatamente o tipo de desafio enfrentado nas favelas brasileiras. **Inspirada por esse modelo**, a naPorta entendeu que não bastava copiar o que já existia no mercado logístico tradicional: era preciso adaptar, criar soluções a partir do território e valorizar quem conhece o trajeto — o próprio morador.

IMPACTO E RENTABILIDADE CAMINHANDO LADO A LADO

Diferentemente de muitas iniciativas sociais que dependem de doações ou apoio governamental, a naPorta construiu um modelo de negócio sustentável, lucrativo e escalável, provando que é possível alinhar rentabilidade com transformação social.

O modelo de negócio da naPorta se enquadra na categoria de **negócios de impacto social com fins lucrativos**, como definidos por Barki *et al.* (2019). Ou seja, trata-se de uma empresa cujo objetivo é resolver um problema social ou ambiental relevante, mas que o faz por meio de mecanismos de mercado, oferecendo produtos e serviços pagos, com geração de receita e reinvestimento em sua própria operação.

Esse tipo de modelo desafia a dicotomia tradicional entre lucro e impacto, ao sustentar que a geração de valor financeiro **não só é compatível com a missão social**, como pode ser o principal motor de sua expansão. Como bem colocam os autores, “negócios de impacto não são uma interseção entre filantropia e empreendedorismo. São uma nova lógica de atuação, que entende



o impacto como parte do valor gerado e não como consequência secundária” (BARKI *et al.*, 2019).

Na prática, a naPorta gera receita através da prestação de serviços logísticos para grandes empresas de e-commerce e varejo, como **Amazon, Shopee, Magalu, Shein, Petlove, Samsung e JTI**, que buscam formas eficazes de alcançar consumidores em áreas de difícil acesso.

MENSURAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Um dos grandes diferenciais dos negócios de impacto é que eles **medem seu sucesso não apenas por indicadores financeiros**, mas também por métricas de transformação social. Sendo assim, a naPorta acompanha de forma sistemática os seguintes indicadores:

- **Número de entregas realizadas:** já ultrapassaram a marca de 2 milhões de entregas em comunidades periféricas.
- **Empregos e renda gerados:** mais de R\$ 3 milhões pagos diretamente a parceiros, com 100 empregos diretos gerados.
- **Expansão do acesso a bens e serviços:** mais de 6 milhões de pessoas já foram beneficiadas pela atuação da naPorta. Famílias que antes não recebiam encomendas agora podem comprar on-line, receber medicamentos, abrir contas bancárias, entre outros benefícios sociais que dependem diretamente de um endereço funcional e de uma logística acessível.

CONTEXTO E RELAÇÃO COM A COMUNIDADE: QUANDO O TERRITÓRIO É PARTE DO NEGÓCIO

Em vez de enxergar os espaços periféricos como obstáculos operacionais ou meros pontos de entrega, a startup reconhece neles potenciais logísticos, econômicos e sociais. O resultado é um ecossistema de entregas descentralizado, enraizado no território e capaz de gerar impacto com eficiência e legitimidade.

A postura da startup reflete, portanto, a proposta de **design centrado na comunidade**, conforme discutido por Barki *et al.* (2020). Afinal, a naPorta não apenas ouve a comunidade: ela a contrata, capacita e promove, colocando-a no centro da operação.



A COMUNIDADE COMO ESTRUTURA VIVA DO MODELO DE NEGÓCIO

A relação da naPorta com as comunidades em que atua não é periférica — é estrutural. Um dos principais diferenciais da empresa é a construção de **microbases logísticas dentro das próprias comunidades**, que funcionam como pontos de apoio para os entregadores locais. Tais bases não são operadas por profissionais externos, mas por lideranças comunitárias, pessoas que conhecem profundamente a geografia, as rotas, os horários e as dinâmicas do território.



Alex, líder da base na Cidade de Deus, encontrou na naPorta uma nova chance e um propósito de vida. Sua trajetória, marcada por superação, hoje inspira outras pessoas da comunidade.

Esse conhecimento tácito, muitas vezes desconsiderado pelas grandes operadoras logísticas, torna-se aqui uma **vantagem competitiva concreta**, pois permite que a empresa atue com segurança, rapidez e baixo custo em áreas que são vistas pelo mercado como de “risco elevado”.

Além disso, a contratação de moradores locais transforma a logística em um instrumento de inclusão produtiva. A valorização da mão de obra local não é apenas uma escolha ética: é um elemento.



LOGÍSTICA HUMANIZADA: DO ENTREGADOR AO DESTINATÁRIO

A presença de moradores das próprias comunidades na estrutura operacional da naPorta confere à logística um caráter profundamente humanizado. Diferentemente de modelos convencionais marcados pela impessoalidade e pela padronização automatizada, a *startup* adota uma abordagem relacional e territorializada, na qual o entregador compreende as dinâmicas e limitações locais, adaptando o processo de entrega à realidade de cada região atendida. Essa prática é parte do conceito de logística humanizada, desenvolvido pela própria empresa, que coloca no centro da operação não apenas a eficiência, mas também as necessidades, expectativas e contextos dos atores envolvidos — tanto de quem entrega quanto de quem recebe.

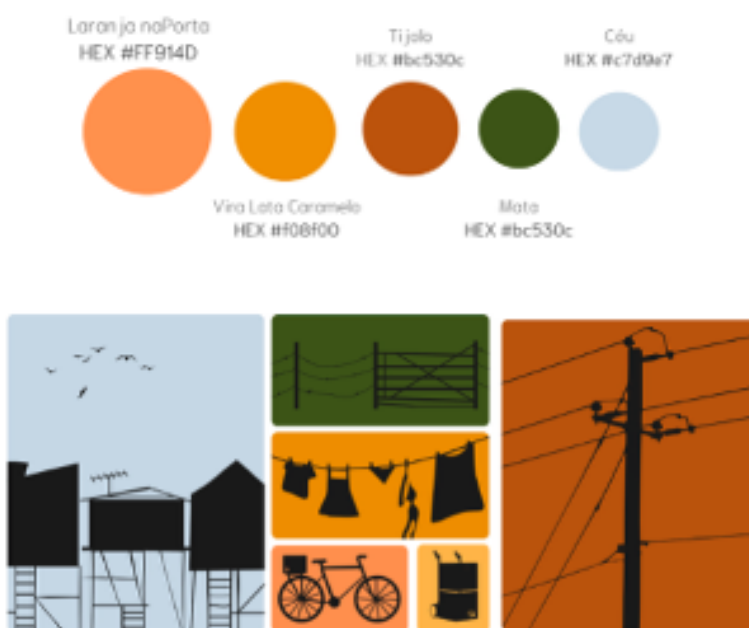
Nesse modelo, a entrega vai além do simples deslocamento de mercadorias: ela se configura como uma experiência de conexão entre o mercado formal e a vida cotidiana da comunidade. Um dos diferenciais estruturais da naPorta é a atuação da Área de Sucesso do Cliente na última milha, responsável por acompanhar o processo de ponta a ponta, antecipar possíveis dificuldades e garantir soluções ágeis. A equipe atua com foco em comunicação empática, escuta ativa e personalização da jornada do cliente, promovendo entregas eficientes, além de experiências acolhedoras e respeitosas. Assim, a logística se transforma em um vetor de inclusão e valorização local, refletindo um compromisso genuíno com a transformação social por meio da inovação operacional.

IDENTIDADE E COMUNICAÇÃO VISUAL – QUANDO A MARCA FALA A LINGUAGEM DA FAVELA

Na construção de um negócio de impacto social, cada detalhe comunica — desde o modelo de operação até as escolhas visuais e simbólicas. No caso da naPorta, a identidade visual e o tom de voz da marca não são apenas estratégias de marketing, mas extensões do próprio território em que a empresa atua. A logtech, que conecta comunidades às redes de distribuição do e-commerce, também conecta moradores à sua marca por meio de elementos que representam, reconhecem e valorizam a favela como lugar de potência, cultura e afeto.



As cores escolhidas para compor a identidade visual da naPorta expressam, por si só, o espírito das comunidades. O “**Laranja naPorta**” (**#FF914D**) transmite energia, proximidade e movimento — é a cor da rua, da ação, do calor humano. Já o “**Vira Lata Caramelo**” (**#f08f00**) homenageia um símbolo afetivo e popular das periferias urbanas, ao passo que o tom “**Tijolo**” (**#bc530c**) remete à **estética das construções nas favelas**. É uma cor que traduz visualmente a identidade arquitetônica desses territórios e o modo de vida que se expressa em cada viela construída fora dos padrões formais, mas repleta de história e autenticidade. O verde “**Mata**”, de mesma tonalidade (**#bc530c**), traz a memória das áreas de natureza presentes nos morros e beiradas, enquanto o azul claro “**Céu**” (**#c7d9e7**) suaviza a paleta e remete à vastidão e esperança que também fazem parte do cotidiano das comunidades.



Das cores aos elementos gráficos, tudo na identidade da naPorta foi pensado para refletir a alegria, a vida e a identidade das comunidades brasileiras. As figurinhas, grafismos e elementos visuais utilizados nas comunicações são inspirados nos símbolos presentes nos territórios periféricos, **como o vira-lata caramelo, a bag de entrega, o copo americano e a cadeira de plástico** — referências visuais que evocam o cotidiano das favelas e geram identificação imediata com os moradores. As peças de comunicação não são genéricas: elas têm sotaque, têm cor e têm contexto. Essa apropriação simbólica do território reforça a ideia de que a naPorta não está apenas presente nas comunidades — ela faz parte delas. **A marca comunica pertencimento, não de fora para dentro, mas de dentro para dentro.**





Entre os elementos mais marcantes da identidade da empresa está a **Nara**, personagem criada para ser a representação simbólica da comunidade dentro da marca. Nara não é somente um avatar simpático: ela carrega a missão de humanizar a relação da empresa com os clientes, representar visualmente os valores da naPorta e fortalecer seu posicionamento como a primeira logtech de impacto social do Brasil. Sua presença nas campanhas, nas redes sociais e em materiais educativos não é decorativa — é estratégica. Ela contribui para aproximar a marca das pessoas, reforçando a ideia de que por trás de cada entrega há uma rede de trabalho local, feita com atenção, empatia e conexão com o território.



A coerência entre identidade visual, discurso institucional e prática operacional é um dos pontos fortes da naPorta. A marca não fala sobre comunidades — ela fala como a comunidade fala. E isso é fundamental para gerar identificação, confiança e engajamento nas áreas onde atua. Mais do que criar



uma marca visualmente atrativa, a naPorta criou um sistema simbólico que valoriza o território, celebra as pessoas e reposiciona a favela como um lugar de inovação.

PARCERIAS PARA EXPANSÃO DO IMPACTO

Além do trabalho de base com as comunidades, a naPorta também articula **parcerias institucionais** com organizações da sociedade civil e entes públicos, ampliando a escala e a profundidade de sua atuação. Uma das principais colaborações ocorre com a ONG **Gerando Falcões**, com quem a empresa desenvolve projetos de expansão do “**CEP Digital**”.



Fonte: https://www.instagram.com/p/C-5-kgGvmPc/?img_index=1.

Outra frente relevante está na cooperação com a Prefeitura de Santo André (SP), onde a **naPorta é responsável por realizar o mapeamento completo das comunidades locais para aplicação do “CEP Digital”**. Como resultado da iniciativa, que contribui com dados geográficos e operacionais que fortalecem as políticas públicas de inclusão urbana, Santo André se tornou a primeira cidade do país a ter 100% do seu território oficialmente mapeado, marcando um avanço significativo em reconhecimento territorial e cidadania. **O projeto conta com o apoio institucional da Prefeitura e do Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Urbano, Diego Cabral**, e representa um exemplo concreto de como a colaboração entre setor público e negócios de impacto pode transformar realidades urbanas.



Parcerias como a que foi estabelecida com a cidade de Santo André revelam o papel articulador da naPorta, que conecta iniciativas do setor público, privado e da sociedade civil com o propósito de ampliar o acesso a direitos urbanos e integrar plenamente as comunidades periféricas à dinâmica das cidades.

CONSELHOS DE UMA EMPREENDEDORA DE IMPACTO: PROPÓSITO COMO GUIA

Concluir este capítulo sem destacar a voz de quem participou da idealização da naPorta — ao lado de outros três sócios — seria ignorar o elemento mais essencial do empreendedorismo social: o compromisso genuíno com a transformação. Para **Katrine Scomparin**, cofundadora e CMO da naPorta, o caminho do impacto começa com a escuta e se sustenta na persistência.

Em suas palavras, **escutar a comunidade** é o primeiro e mais importante passo. “Valide suas ideias na prática e nunca subestime o poder das conexões locais”, aconselha. No contexto dos negócios de impacto, em que cada território possui dinâmicas próprias e desafios únicos, o sucesso não vem de fórmulas prontas, mas da capacidade de coconstruir soluções junto aos moradores.

Katrine também alerta para a realidade do ecossistema empreendedor brasileiro, especialmente quando se trata de iniciativas com viés social. “É difícil demais empreender no Brasil. Empreender com impacto, então, nem se fale! Vão achar que você é ONG e que quem faz impacto não pode monetizar”, desabafa. Sua fala reflete uma tensão comum enfrentada por negócios de impacto: a necessidade de provar que é possível ser financeiramente sustentável sem abrir mão da missão social.

Por fim, ela compartilha uma frase que a acompanha em sua trajetória:

“O processo te fere, mas o propósito te cura.”



A frase de Katrine sintetiza tanto a jornada da naPorta quanto o espírito de todos os empreendimentos que colocam o impacto no centro de sua razão de existir. O caminho pode ser duro, mas quando se tem propósito, cada desafio se transforma em oportunidade de cura — para o empreendedor e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama (Org.). Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. p. 26, 31, 103.

BARKI, Edgard; PARO, Fabiana; ANTUNES, Daniela. Negócios de impacto social no Brasil: um panorama. São Paulo: Peirópolis, 2020. p. 88.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: um conceito em construção. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 4, p. 477-504, set./dez. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346114030_Negocios_de_Impacto_Um_Conceito_em_Construcao. Acesso em: 18 mar. 2025.

ELKINGTON, John. Canibais com garfo e faca: o triple bottom line na prática dos negócios do século 21. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 29.

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. p. 93, 139.



Carina Inacio

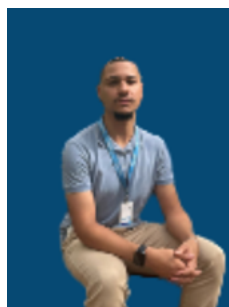
Nasceu e cresceu na periferia da zona leste de São Paulo e sempre soube que a educação seria sua maior aliada para transformar sua realidade. Determinada, conquistou o ensino superior e está no último semestre de Gestão de Negócios e Inovação, além de realizar uma graduação em Administração pela Faculdade Sebrae.

Apassionada por empreendedorismo e inovação, Carina tem como propósito impactar vidas por meio do fortalecimento de negócios. Com 10 anos de experiência em atendimento ao cliente, vendas e auditoria, ela se destaca no ecossistema de inovação. Atualmente, atua como Agente de Inovação ALI pelo Sebrae, contribuindo para o aumento da produtividade e para o crescimento de micro e pequenas empresas.



Igor Diniz

26 anos, é natural do Jardim Peri, periferia da zona norte de São Paulo. Foi nesse território, marcado por desafios e potências, que desenvolveu uma visão crítica e comprometida com a transformação social por meio da educação, do trabalho e da inovação. É técnico em Serviços Jurídicos pela Etec Albert Einstein e, atualmente, cursa Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae.



Com mais de uma década de experiência profissional, atuou como auxiliar administrativo, auxiliar de recursos humanos e, atualmente, exerce a função de analista de seguros em uma das maiores seguradoras do país. Essa trajetória lhe proporcionou uma base sólida em gestão de processos, organização, análise estratégica e relacionamento interpessoal, sempre com foco em eficiência, resultados e melhoria contínua.

Sua vivência o posiciona de forma singular para discutir negócios de impacto social, não apenas como objeto de estudo, mas como ferramenta de transformação concreta. Para Igor, iniciativas como a naPorta ressoam diretamente com sua realidade e representam mais do que inovação no setor logístico — são instrumentos potentes de geração de oportunidade, dignidade e mudança estrutural nas periferias.



Nataly Mota

Tem 25 anos e é nascida e criada na periferia da zona norte de São Paulo. Estudante de Gestão de Negócios e Inovação e de Recursos Humanos, atua há quatro anos na área de RH, onde descobriu sua paixão por desenvolver pessoas e lidar com emoções no ambiente de trabalho. Comunicativa e criativa, tem um olhar especial para o marketing e encontra formas de aplicar essa paixão em diferentes contextos profissionais.



Pretende seguir seus estudos em Psicologia, aprofundando ainda mais sua vocação para cuidar, escutar e transformar relações humanas. Acredita que conexões verdadeiras são o que movem as pessoas e os negócios, e por onde passa, deixa sua marca através do diálogo e da empatia.

Participar do desenvolvimento deste projeto com a logtech naPorta foi uma das experiências mais inspiradoras de sua trajetória acadêmica — um verdadeiro marco para encerrar esse ciclo com orgulho e propósito.

Rafael Aquino

Morador de São Mateus, na zona leste de São Paulo, e iniciou sua trajetória profissional aos 14 anos como menor aprendiz, desenvolvendo desde cedo valores como responsabilidade, ética e comprometimento. Desde então, construiu uma carreira sólida na área de supply chain, com experiência em logística, planejamento e gestão da cadeia de suprimentos em empresas de grande porte.



Técnico em Logística e em Administração pelo SENAI, Rafael é apaixonado por empreendedorismo, tecnologia e cadeia de suprimentos, áreas em que enxerga oportunidades reais de transformação e impacto positivo. Atualmente, está cursando Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae, aprofundando seus conhecimentos em inovação, modelos de negócios e transformação digital.

Com um perfil inquieto, estratégico e sempre em busca de evolução, Rafael acredita que a educação e a inovação são ferramentas poderosas para gerar mudanças e contribuir com o desenvolvimento de negócios e comunidades.





10.

QUANDO EMPREENDER É CUIDAR: A REVOLUÇÃO SILENCIOSA DE VERA CURADO

Isaque Dantas Nascimento
Wivison Soares Baia
Jean Rafael Tomceac

INTRODUÇÃO

O presente trabalho se debruça sobre o estudo da vertente de empreendedorismo *effectuation*, faz a síntese de trabalhos dirigidos a impacto social. Desdobra-se na análise de perfil de Vera Curado, para documentar e destacar as características do comportamento de empreendedora social e, como sua ação se desenvolve e transforma realidades frente à área cultural, gerando mudanças reais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 EFFECTUATION E UMA VISÃO SOBRE IMPACTO SOCIAL

Segundo (Sarasvathy, 2001), o causation é uma abordagem que parte de um objetivo definido e busca os melhores meios para atingi-lo. Já o *effectuation* adota uma lógica mais flexível e adaptativa, começando com os recursos disponíveis e explorando diferentes caminhos para criar oportunidades. Nesse



modelo, o empreendedor trabalha com o que tem e ajusta sua trajetória conforme as oportunidades surgem.

A autora argumenta que o *effectuation* é particularmente relevante para empreendedores que atuam em um ambiente de incerteza extrema, onde previsões precisas são tão incertas quanto ganhar na loteria.

Os princípios do *effectuation* incluem: perda aceitável – colocar foco no que pode ser perdido, em vez de fixar expectativas em um retorno incerto e demorado; parcerias estratégicas – em vez de competir ou tentar fazer tudo sozinho, empreendedores estabelecem alianças com outras empresas para crescer e avançar; aproveitamento inesperado – eventos inesperados são vistos como oportunidades para inovação; controle do futuro – em vez de tentar prever o futuro, empreendedores moldam-no por meio de suas ações no presente. Essas abordagens sugerem que empreendedores não devem esperar por condições ideais para agir, mas sim aprender e ajustar suas estratégias de acordo com as constantes mudanças do mercado.

Ao ampliar o foco do indivíduo empreendedor para projetos e ações empreendedoras, temos a configuração de formato empresarial aplicado, como as startups de impacto social.

De acordo com a Pipe Social (2020), as startups englobam as iniciativas que buscam equilibrar sustentabilidade financeira e impacto positivo na sociedade e tem como propósito transformar a sociedade por meio de soluções inovadoras e sustentáveis. Apesar do grande potencial de transformação, startups enfrentam desafios significativos, como falta de apoio financeiro, burocracia e carência de suporte técnico. Uma vez que investidores muitas vezes enxergam tais empreendimentos como negócios de baixo retorno financeiro.

No entanto, segundo Sebrae (2021), alguns projetos dessa vertente conseguem superar as barreiras por meio de parcerias estratégicas e apoio externo. Em pesquisa realizada pela entidade, os dados indicam que a maioria dessas startups está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), destacando-se:

- Redução das desigualdades;
- Fome zero e agricultura sustentável;
- Trabalho decente e crescimento econômico;
- Consumo e produção responsáveis.

Tais startups compartilham algumas características em comum: pequenas empresas com até nove funcionários e menos de três anos de atuação; atuação em setores como Agronegócio, Tecnologia, Saúde, Direito, Alimentação e Pesca sustentável; sobrevivência baseada em parcerias, com pouco suporte governamental, além da dependência de sua própria capacidade de inovar e se adaptar a diferentes setores. Elas enfrentam também desafios como falta de



financiamento e burocracia, tornando essencial o fortalecimento de redes de apoio, políticas públicas incentivadoras e maior conscientização sobre a importância dessas iniciativas.

Oliveira *et al* (2023) mostra uma nova forma de fazer empreendedorismo, em que o objetivo financeiro do lucro e o impacto social andam de mãos dadas. Esses negócios, além de ofertarem produtos ou serviços para seus consumidores, também possuem outro objetivo: transformar de maneira positiva o meio no qual estão inseridos, seja nas mais diversas frentes como o social, ambiental ou a governança, por exemplo.

O autor traz o caso da empresa citada como exemplo no estudo, a Nastra Shoes. Trata-se de um negócio que busca revolucionar a indústria calçadista, trazendo novas formas de produção baseadas na sustentabilidade, na criação colaborativa com novos designers e na inclusão, quebrando barreiras de gênero através de seus produtos e da moda inclusiva. A empresa utiliza matérias-primas recicladas, como couro excedente da indústria calçadista e tecidos feitos de garrafas PET, reduzindo o desperdício e reaproveitando materiais que poderiam ser descartados. Além disso, promove moda sem gênero e inclusiva, desafiando os padrões binários do setor ao produzir calçados sem distinção de gênero e com uma numeração ampla, tornando seus produtos mais acessíveis a diferentes públicos.

A marca também investe em experimentação e inovação — modelos como a Sandália Osso, por exemplo, levaram mais de um ano para serem desenvolvidos, passando por inúmeros testes. Esse processo demonstra que a inovação requer tempo, paciência e resiliência para alcançar os melhores resultados. Outro destaque são as parcerias com artistas independentes, fortalecendo a conexão entre moda e cultura ao colaborar com criadores para desenvolver estampas exclusivas, como no caso do Tênis Trevasas, inspirado na estética gótica e em figuras icônicas como Mortícia Addams e Elvira.

O artigo reforça que a criatividade não surge de um momento “eureka”, mas sim de diversas frentes, como experiências pessoais e contexto sociocultural. A fundadora da Nastra Shoes cresceu cercada por referências do mundo da moda, o que influenciou diretamente sua visão criativa. Desde a infância, ela teve incentivo para explorar sua criatividade, seja pelo contato com croquis e ilustrações, seja pelo apoio de familiares. As redes de colaboração também foram fundamentais — parcerias com pequenos produtores e empreendedores locais garantiram suporte e ajudaram a empresa a superar desafios. Encontrar fornecedores que valorizassem um negócio menor foi um grande obstáculo, exigindo flexibilidade e persistência. Além disso, o compromisso com o meio ambiente foi um grande estímulo para a inovação, levando a empresa a buscar



alternativas como o uso de materiais recicláveis.

A perspectiva de impacto social em localidades foi prescrutada por estudo realizado por Pereira *et al* (2022) em Minas Gerais. Foi mapeado como os negócios de impacto estão distribuídos pelo estado, analisando a dispersão espacial com o objetivo de entender em quais regiões essas iniciativas estão inseridas. A pesquisa observou que a maior parte desses negócios está concentrada em regiões de maior privilégio geográfico, ou seja, em áreas mais nobres, deixando as regiões mais necessitadas sem serem devidamente assistidas ou impactadas por essas iniciativas. Surge então um importante questionamento: apesar da existência de negócios de impacto, por que eles não estão atuando nas áreas mais vulneráveis? Como consequência, a parcela da população que reside nesses locais continua recebendo pouco ou nenhum impacto por parte desses negócios.

O estudo identificou que negócios de impacto se concentram onde já há desenvolvimento. Belo Horizonte lidera com 123 Negócios de Impacto identificados, seguida por cidades como Uberlândia, Poços de Caldas e Contagem. Essas regiões já possuem mercados consolidados, acesso a redes de investidores e incubadoras, tornando-se pólos atrativos para novos negócios. Enquanto isso, as regiões mais carentes ficam de fora: o Norte de Minas, o Vale do Jequitinhonha e o Vale do Mucuri, que possuem os piores indicadores sociais, têm poucos Negócios de Impacto. Isso levanta um dilema: esses negócios estão de fato cumprindo seu propósito de gerar impacto social ou estão apenas aproveitando as melhores oportunidades de mercado?

As principais áreas de atuação dos Negócios de Impacto são educação, saúde, meio ambiente, tecnologia verde e cidadania. No entanto, grupos como idosos, mulheres e a comunidade LGBTQIA+ ainda não recebem a atenção que poderiam dentro desse ecossistema. Muitas iniciativas acabam se destinando a empresas tradicionais, empreendedores e organizações da sociedade civil. Pessoas em situação de vulnerabilidade social e comunidades rurais também são impactadas, mas de maneira bem mais tímida.

Como São Paulo é o estado com a maior concentração de Negócios de Impacto no Brasil, ele exerce uma forte influência nas regiões do Sul de Minas e do Triângulo Mineiro. Isso mostra como redes de inovação, acesso a capital e cultura empreendedora são determinantes para o crescimento desse tipo de negócio.

2.2 EMPREENDER É CUIDAR: VERA CURADO

Empreender pode se manifestar de várias maneiras. Alguns decidem



abrir uma empresa, lançar um aplicativo ou criar um produto novo. Outros, no entanto, vão além do convencional. Vera Curado é um exemplo claro disso. Ela não precisa inventar algo inédito, pois já possui tudo o que realmente importa: o corpo, a sensibilidade para escutar, a rica memória, um afeto genuíno e uma capacidade nata para a arte. Com esses recursos, ela não só transforma sua realidade, mas também a vida de muitos ao seu redor.

Vera Curado não se limitou a fundar um negócio. Ela deu vida a um movimento, uma forma única de estar no mundo. Mulher, nascida na Mooca, com atuação principalmente nas periferias da Zona Leste de São Paulo — embora circule por outros territórios da cidade —, carregada de memórias e dores, ela descobriu que reunir esforços coletivos se traduz em resistência, em viver e ajudar os outros a viverem de um jeito mais leve. Foi nesse fazer espontâneo que seu perfil se apresenta como uma nova leitura sobre a ideia do que significa empreender.

Na história de nossa personagem, o papel do pai de Vera, que foi camelô na Avenida Paulista, é um marco significativo. Ela cresceu no ambiente aberto onde seu pai atuava, o comércio de rua, expôs Vera, à dinâmica do comércio informal. Característica que é realidade comum nas grandes cidades, especialmente, em locais de grande movimentação como a Avenida Paulista, um dos principais centros culturais e comerciais da cidade São Paulo (SP). Esse cenário influenciou Vera tanto no aspecto comercial quanto cultural, oferecendo uma vivência vibrante e criativa.

O trabalho de seu pai, cheio de incertezas e desafios, reflete o caráter empreendedor de alguém que, apesar das dificuldades, buscou sustentar a família e se adaptar às necessidades da rua e do público. Essa vivência para a filha foi uma escola prática sobre trabalho, persistência e a importância de aproveitar o contexto em que se está inserido, algo que mais tarde Vera utilizaria em sua própria jornada no empreendedorismo cultural.

Vera Curado iniciou sua carreira de maneira prática, trabalhando com buffet infantil e eventos sociais, como casamentos e festas de 15 anos. A partir dessa vivência, percebeu a importância da qualificação e decidiu buscar formação técnica. Fez cursos em instituições de educação, como o de Recreação e Lazer, além de se formar como produtora de eventos e produtora cultural.

Após esse período, ingressou em faculdades na área de Marketing, em duas instituições, mas enfrentou dificuldades com o processo de adaptação para o formato online. Em um ajuste de rota de estudos, optou por recomeçar com o curso de Administração com foco em Empreendedorismo na Faculdade Sebrae. Seu objetivo é aprender a gerir seu próprio negócio e, mais tarde, compartilhar essas ferramentas com artistas periféricos e independentes,



com quem se conecta profundamente por meio da cultura.

Durante sua formação, Vera Curado se aproximou ainda mais do mundo da produção cultural ao conhecer o grupo Batakerê. Acompanhando e, posteriormente, sendo convidada a ser produtora do grupo, permaneceu com eles por cerca de 12 anos, consolidando sua carreira na área cultural.

Seu negócio, Cachê Gestão - Viver dignamente das profissões artísticas, culturais e criativas, surgiu com o objetivo de apoiar e fortalecer artistas periféricos e independentes, especialmente os que estão começando sua trajetória. Ele busca facilitar a autonomia desses artistas ao organizar informações essenciais de forma acessível, ajudando-os a se posicionar no mercado com mais segurança e dignidade.

Além disso, promove o fortalecimento emocional ao resgatar o orgulho de ser artista e criar um senso de pertencimento, enfrentando estigmas e preconceitos. A proposta também inclui transformar a visão da sociedade sobre a arte e o papel do artista, destacando sua contribuição econômica e social. O Cachê Gestão se diferencia dos demais negócios existentes por adotar uma abordagem personalizada, oferecendo conteúdo específico para diferentes perfis de artistas, desde iniciantes até aqueles que buscam empreender ou, que preferem alternativas à economia tradicional.

Sua missão é capacitar e criar pontes de pertencimento, respeitando a diversidade e a trajetória de cada indivíduo. O foco é garantir que o artista compreenda seu valor e tenha as ferramentas necessárias para crescer com dignidade, sem se afastar dos próprios valores.

Tendo como principal objetivo atender quatro tipos de públicos:

- Os que ainda não são, mas querem ser artistas ou criativos;
- Os que já atuam no coletivo, mas ainda não foram formalizados;
- Os que já são, possuem MEI e querem empreender;
- Os que têm MEI, mas preferem atuar coletivamente por meio da economia circular e solitária.

A abordagem de Vera Curado pode ser compreendida a partir do conceito de *effectuation*, descrito por Sarasvathy (2001), que enfatiza a flexibilidade e adaptação como estratégias principais no empreendedorismo em contextos de incerteza. Essa lógica empreendedora valoriza o uso dos recursos disponíveis no presente para moldar o futuro, com base em princípios como a perda aceitável, parcerias estratégicas, aproveitamento inesperado e o controle do futuro por meio da ação.

Sua ação começa com a escuta. E, não uma escuta qualquer, mas uma



audição cuidadosa e afetuosa, que compreende que as respostas não estão prontas, mas surgem do encontro entre as pessoas. Vera Curado ouve sua comunidade com sensibilidade, sem filtros, permitindo que as vozes e histórias a atravessassem. Ela sabe que mudar o mundo começa por escutar onde o mundo dói. Sua escuta é feita de forma intuitiva, sensível, é escutar com o corpo e com a alma.

O plano de ação de Vera Curado é feito olho no olho. Ela acredita que é impossível fazer algo sozinha e que, para gerar transformação real, é necessário escutar e entender o que cada pessoa precisa. “Não dá pra fazer nada sozinha, e também não dá pra decidir por todo mundo”, ela afirma.

A trajetória de Vera Curado reflete uma revolução silenciosa e profunda no modo de empreender, especialmente no setor cultural. Em 2015, após mais de 20 anos de experiência prática, ela formalizou seu negócio. O impulso para isso veio de dois momentos decisivos: uma conversa com sua mãe, que a fez refletir sobre a necessidade de estrutura financeira para sobreviver no setor cultural, e a tragédia do suicídio de um amigo artista, que a motivou a criar um compromisso de apoio à classe artística periférica.

A atuação de Vera está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com foco na redução das desigualdades, trabalho decente, crescimento econômico e consumo responsável, reforçando o papel transformador de seu trabalho cultural.

A empreendedora promove um trabalho que vai além da formação técnica. Ela oferece pertencimento. Em seus eventos, a arte se torna uma ferramenta de cura coletiva, um meio de expressão das dores e sonhos. Crianças e adolescentes declamam poemas, mulheres criam suas próprias narrativas e homens descobrem um espaço onde podem ser sensíveis. A arte, para Vera Curado, é “medicina social”.

Ela ainda compartilha exemplos como o de Fabiana Aguiar, dançarina e empreendedora cultural da cidade Jandira (SP), que, após participar das mentorias de Vera Curado, fortaleceu sua trajetória com a Duo Dança, escola de dança que já havia fundado, consolidando-se como artista e gestora. Fabiana é um exemplo concreto do impacto transformador das mentorias e do fortalecimento coletivo

Vera Curado também se adaptou ao contexto do seu negócio, que evoluiu de um modelo *business to consumer* - B2C, para um modelo *business to business* - B2B e *business to government* - B2G, a fim de ampliar seu leque de atuação para empresas, fundações e instituições públicas. Isso garante a sustentabilidade financeira de seus projetos, ao mesmo tempo em que mantém a gratuidade para os artistas e criativos, periféricos e independentes.



O impacto do projeto é medido por indicadores como a diversidade de ações realizadas, o número de pessoas impactadas e a abrangência territorial.

O futuro do empreendimento de Vera inclui a expansão para o formato on-line, oferecendo acesso à capacitação para artistas e agentes culturais de todo o Brasil. Além disso, ela planeja buscar investimentos privados e patrocínios alinhados aos seus valores e objetivos sociais.

O trabalho de Vera Curado é uma verdadeira lição sobre o que significa empreender com propósito. Ela ensina que resistir não é apenas dizer “não”, mas também criar novos “sim”. Ao fortalecer o coletivo, ela também fortalece a si mesma, e esse é o caminho para gerar um impacto significativo e transformador.

Ela enfatiza que o afeto, a escuta e a colaboração são as bases para empreendimentos que duram e geram mudanças reais. Sua história é uma inspiração para todos nós, convidando-nos a repensar as próprias escolhas e a considerar o que realmente se deseja construir. O legado de Vera Curado é de resistência, cuidado e transformação social, o que a torna uma verdadeira revolucionária no mundo do empreendedorismo social, como ela própria relata:

“Empreender, hoje, é mais do que um ato econômico; é um ato político. É o compromisso com a transformação, com a cura das feridas sociais, com a construção de um futuro mais justo e igualitário. O caminho de Vera Curado nos ensina que não se trata apenas de mudar o mundo à nossa volta, mas de mudar, principalmente, as pessoas que nele habitam. Quando cuidamos uns dos outros, quando nos colocamos no lugar do outro, transformamos não só a nossa realidade, mas também a história do nosso país. O que Vera Curado faz é uma revolução cotidiana. E essa revolução, construída com afeto, escuta e solidariedade, é a que vai nos levar à verdadeira liberdade.” (Curado, 2025)

3. CONCLUSÃO

A empreendedora enfrentou e continua a encarar desafios constantes, como a falta de sustentabilidade financeira, a pressão emocional e familiar. Assim como outras startups de impacto social, Cachê Gestão também enfrenta questões como, por exemplo, a ausência de políticas públicas eficazes. No entanto, conforme aponta Sarasvathy (2001), empreendimentos sociais têm conseguido superar essas barreiras por meio de redes de colaboração e inovação constante.



Para superar esses desafios, ela se dedicou a três atitudes essenciais: clareza de propósito, estratégia e formação, além da dar importância para sua rede de contatos. Colaborando com pessoas que compartilham a mesma visão de transformação social por meio da arte, ela fortaleceu parcerias e ampliou seu impacto.

Vera Curado vê seu trabalho como profundamente político, não no sentido partidário, mas humano. Seus projetos não tratam o outro como beneficiário, mas como parceiro. Ela se envolve, sente, se compromete em atitudes empáticas: “Eu abraço. Eu converso. Eu choro com eles. Eu não finjo que sou forte o tempo todo, porque empreender aqui é colocar o corpo no jogo”, ela diz. Seu cuidado e afeto são o fundamento de suas ações, e com isso, ela se opõe à frieza do mundo, construindo um ambiente de acolhimento e resistência.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Nathan Pedroni de *et al.* “A criatividade como meio para o desenvolvimento dos negócios de impacto social”. Revista Humanidades e Inovação, Palmas, TO, v. 10, n. 13, p. 360–375, 2023.

PEREIRA, Ramon Jung *et al.* “Qual Minas Gerais os negócios de impacto impactam?”

PIPE SOCIAL. Blog da Pipe Social. Disponível em: <https://blog.pipe.social/>. Acesso em: [10-04-2025].

Uma análise a partir da dispersão espacial”. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 23, p. 711–731, jan./dez. 2022. DOI: 10.53706/gep.v.23.7030.

SARASVATHY, Saras D. Causation and *effectuation*: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Como as micro e pequenas empresas podem contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em:

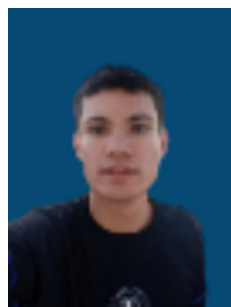
https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_sustentabilidade_objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel.pdf. Acesso em: [10-04-2025].

Vera Curado entrevista concedida a Jean, Isaque e Wivison, em Abril de 2025. São Paulo.



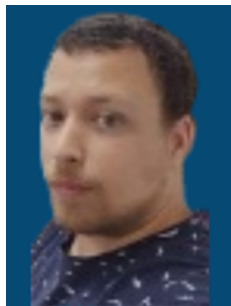
Isaque Dantas Nascimento

Formado no Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio pela Etec de Poá. cursando o Bacharelado em Administração pela Faculdade Sebrae. Atua na área de Desenvolvimento Urbano na Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Estado de São Paulo. Possui grande interesse no setor público e acredita que é possível aprimorar cada vez mais esse setor da sociedade através de práticas empreendedoras e formulação de políticas públicas eficazes.



Wivison Soares Baia

É formado em Técnico em Informática e Multimídia, e atualmente cursa Bacharelado em Administração. Inspirado por grandes nomes do empreendedorismo, ele busca realizar o sonho de ter o próprio negócio.



Jean Rafael Tomceac

Mestre em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), na linha de pesquisa de Novas Tecnologias em Educação, na qual investigou a inserção e utilização de games na dinâmica de sala de aula e formação de professores da rede pública estadual de São Paulo. Graduado em Tecnologia e Mídia Digital, também pela PUC-SP. É gestor de Pesquisa e Iniciação Científica na Faculdade SEBRAE realizando atividades de pesquisa aplicada a inovação e tecnologia junto a mantenedora (SEBRAE). Realiza atividades na interface com dados de pesquisa em programas como Brasil + ALI/



CNPQ, projetos de desenvolvimento econômico e impacto social. Ministra aulas na Pós Graduação (especialização) e MBA além de atuar na graduação como professor da trilha de Tecnologia, responsável por disciplinas como Programação Criativa, Desenvolvimento de Aplicativos e Sites, Métodos Ágeis, Tópicos Avançados em Tecnologia, Pensamento e Metodologia Científica, entre outras. Trabalha como docente também da Pós-Graduação Lato Sensu de Engenharia e Tecnologia da Universidade Anhembi-Morumbi (UAM) na área de STEAM, lecionando em disciplinas dos cursos de Desenvolvimento de Games, Experiência do Usuário(UX), Projeto de Experiência e Narrativa Aplicada a Games. Colabora como docente também na Faculdade Criativa Méliès, lecionando no curso de graduação em Design responsável pela disciplina de User Experience (UX) e User Interface (UI). Foi bolsista (TT - nível 5) da Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo (FUSP) no âmbito do Projeto REDEFOR, trabalhando na criação de conteúdos, design educacional e inovação do curso de Ciências da UNIVESP. Fez parte do CS:Games, grupo de pesquisa sobre Games do Programa de Pós Graduação de Comunicação e Semiótica da PUC-SP, participando sobre estudo de autorreferencialidade. No setor público e terceiro setor, atuou em projetos ligados a inovação, tecnologia, games, educação e formação, como no Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), onde foi coordenador de Educação, na Associação Saber Fazer como membro fundador e coordenador de projetos e, no Centro Brasileiro de Mídia para Criança e Adolescentes, Midiativa, do qual atualmente é membro do conselho fiscal, co-fundador e consultor editorial do Festival Comkids Interativo. Além de gerente de estratégia, ICT e Educação do Science Film Festival - BR (SFF-BR). Na área profissional tem experiência nacional e internacional como mentor e consultor de projetos e startups de Tecnologia, Educação, Impacto Social e Empreendedorismo, com atividades em instituições de referência como: SEBRAE-SP, HundrED.Org, Min. TIC (Gov. da Colômbia), SENAC/SP, Goethe Institut (São Paulo e Munich), Instituto Ânima, entre outros. Na academia, Jean tem trabalhado em projetos de Inovação, Ciência e Tecnologia (ICT) como o programa CATALISA ICT, onde teve projeto selecionado entre pesquisas de impacto de inovação. Também realiza publicações na área STEAM, Educação e Inovação, por meio de selos da Stanford Graduate School of Education, Teachers College Columbia University, Editora Penso..., bem como estende sua atuação em cursos e workshops junto a instituições como Oxford International Education, entre outros.



ORGANIZADORES

Caio Flavio Stettiner

Administrador graduado pela FGV-SP, mestre em Educação (UNICID) e doutor em Administração (UNIFACCAMP). Professor do Centro Paula Souza desde 2008, onde implantou o curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae. Pesquisador do RJ com foco no desenvolvimento do ecossistema empreendedor do Vale do Ribeira. Empreendedor com 37 anos de experiência em comércio exterior e varejo, atuando também como docente convidado em MBAs da USP e FGV.



Clayton Alves Cunha

Mestre em Administração de Empresas, especialista em Marketing, CRM, varejo e Negócios Internacionais. É professor do curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae e coordenador adjunto, além de professor, dos cursos da Área de Gestão e Negócios. Assessor da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid).

Clayton Pedro Capellari

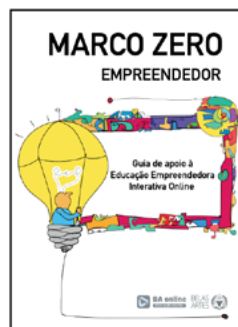
Doutorando em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional, Mestre em Administração de Empresas, Mestre em Ciências Sociais, Pós-graduado - MBA em Marketing, Graduado em Economia. Professor universitário há mais de 35 anos. Coordenador do Curso de Gestão de Negócios e Inovação da FATEC Sebrae - Faculdade de Tecnologia Sebrae. Membro do Conselho Editorial da Revista FATEC Sebrae em debate - gestão, tecnologias e negócios. Consultor empresarial de Gestão e Planejamento Organizacional e em Gestão de Recursos Humanos.



CONHEÇA NOSSOS LIVROS

MARCO ZERO EMPREENDEDOR: GUIA DE APOIO À EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA INTERATIVA ONLINE (2021)

O livro partiu da iniciativa de alunos da 13ª turma do Curso de Gestão de Negócios e Inovação, em conjunto com professores e coordenadores de curso da Fatec Sebrae. Organizada de forma que cada capítulo aborde cada uma das competências do EntreComp (Entrepreneurship Competence Framework), criado pela Comissão Europeia para apoiar o desenvolvimento da competência empreendedora em diferentes contextos pessoais, educacionais e profissionais. O EntreComp, um marco europeu, organiza a competência empreendedora em 15 áreas, distribuídas em três domínios principais: 1. Ideias e Oportunidades; 2. Recursos; 3. Entrar em Ação. Disponível em: <http://extranet2.belasartes.br/TerminalWeb/acervo/detalhe/95143>.



MEU VIZINHO EMPREENDEDOR (2023)



O objetivo deste livro é estudar negócios na região metropolitana da Grande São Paulo. Cada capítulo aborda um negócio diferente, com suas particularidades, desafios e histórias de disciplina, motivação e superação. Os capítulos foram escritos pelos alunos do curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae, que, além de levantar as histórias e negócios empreendedores, desenvolveram um extenso estudo das práticas de gestão utilizadas por eles, como forma de validação acadêmica das estratégias aplicadas em seus mercados distintos. A ideia é reconhecer a importância e o valor desses pequenos negócios e empreendedores para a sociedade como um todo, e motivar novos e antigos empreendedores a utilizar algumas de suas estratégias para desenvolver novos negócios ou melhorar negócios existentes. Disponível em: <http://extranet2.belasartes.br/TerminalWeb/acervo/detalhe/213104>.

EFETUAÇÃO: COMO POUCOS RECURSOS E BOAS IDEIAS PODEM SE TORNAR GRANDES NEGÓCIOS (2024)

Uma coleção inspiradora de capítulos escritos por alunos dos cursos de graduação em Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae e de Administração da Faculdade Sebrae. Cada capítulo deste livro narra a trajetória de um empreendedor, destacando como os princípios do *effectuation* foram aplicados na prática. *Effectuation* é uma abordagem empreendedora que enfatiza a criação de oportunidades por meio da utilização de recursos disponíveis, habilidades pessoais e parcerias, através da criação de redes de colaboração. Ao contrário dos métodos tradicionais baseados em previsões de mercado, o *effectuation* propõe que os empreendedores comecem com o que têm à disposição para alcançar objetivos e viabilidade financeira. Disponível em: <http://extranet2.belasartes.br/TerminalWeb/acervo/detalhe/213106>.





Esta é uma obra de relevância que transcende a mera compilação acadêmica. Representa um marco na formação profissional, ao unir a vanguarda dos modelos de gestão à urgência das questões sociais e ambientais. A obra, produzida pelos alunos da Fatec Sebrae, é um espelho do futuro do mercado, onde o sucesso empresarial é inseparável do impacto positivo. Em suma, esta compilação representa um salto pedagógico. A Fatec Sebrae, ao endossar e promover um material que coloca a Inovação com Propósito no centro da discussão, valida a capacidade dos seus alunos de se tornarem líderes que não só geram riqueza, mas também promovem a dignidade e a sustentabilidade, redefinindo o que significa ser um gestor de sucesso no Brasil.

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia
Diretor Fatec Sebrae

Com um século de história, a Belas Artes se orgulha de ver nestas páginas a essência de sua missão: fomentar a inovação com propósito. É com imensa honra que nossa instituição centenária estabelece esta parceria frutífera com a Fatec Sebrae e a Faculdade Sebrae, instituições igualmente dedicadas à excelência e ao estímulo de novos talentos. Este livro, recheado de histórias inspiradoras, é o testemunho vibrante de um empreendedorismo que, nutrido pela visão e pelo apoio de nossas instituições, transforma o futuro, desdobrando um horizonte de possibilidades que beneficia a todos. É a demonstração mais eloquente de que a educação, fortalecida por parcerias como a nossa, é a verdadeira semente de um mundo melhor.

Prof. Dr. Paulo Antonio Gomes Cardim
Reitor
Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

