

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

MÁRCIA CARVALHO MACEDO

INOVAÇÃO SOCIAL
UM ESTUDO SOB A ÓTICA MERCADOLÓGICA DO TURISMO NAS
FAVELAS PAVÃO-PAVÃOZINHO E CANTAGALO DO RIO DE JANEIRO.

Porto Alegre - RS

2015

MÁRCIA CARVALHO MACEDO

INOVAÇÃO SOCIAL
UM ESTUDO SOB A ÓTICA MERCADOLÓGICA DO TURISMO NAS
FAVELAS PAVÃO-PAVÃOZINHO E CANTAGALO DO RIO DE JANEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing, pelo MBA em Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Ms. Luciana Maines da Silva

Porto Alegre - RS

2015

RESUMO

A presente pesquisa reúne informações sobre o turismo nas favelas do Rio de Janeiro e analisa o caso do Favela Connection: uma empresa que realiza turismo no Pavão-Pavãozinho e Cantagalo, cujo negócio fora idealizado por Gabriel Abreu, residente do local. Com base nestas informações, foi desenvolvido um trabalho de consultoria para que este negócio prosperasse e, neste contexto, abrangeu uma iniciativa social com foco a ensinar inglês para crianças da comunidade do Pavão no turno em que não estão na escola. Esta relação de troca entre negócio e benefício a comunidade passa por delinear um caso de inovação social, em que o desenvolvimento da região está relacionado a iniciativas empreendedoras da própria localidade e o estudo irá avaliar a perspectiva do cliente e do residente da favela estudada, os fatores de atratividade necessários ao turismo na favela que torne o negócio financeiramente sustentável e com reais melhorias à comunidade.

Palavras-chave: Inovação Social. Marketing. Círculo Dourado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabelas

TABELA 1 - COMPETIDORES	54
TABELA 2 - SAZONALIDADE	63
TABELA 3 – VISITAS FAVELA CONNECTION	63
TABELA 4 – PREVISÃO FAVELA CONNECTION.....	64
TABELA 5 - PROJEÇÃO	64

Figuras

FIGURA 1 – MODELO DE KOTLER.....	18
FIGURA 2 – CÍRCULO DOURADO	21
FIGURA 3 – ESCADARIAS E ACESSOS NA FAVELA DO PAVÃO	31
FIGURA 4 – SÍNTESE QUESTIONÁRIOS.....	32
FIGURA 5 – ESPAÇO CRIANÇA ESPERANÇA CANTAGALO	35
FIGURA 6 – ESCOLA DE BATERIA ADAILTON	36
FIGURA 7 – VENDA DO SEU MINEIRO	41
FIGURA 8 – AULA DE INGLÊS PAVÃO ACIMA.....	41
FIGURA 9 – AULA DE INGLÊS PAVÃO ACIMA	41
FIGURA 10 – AULA DE INGLÊS PAVÃO ACIMA	42
FIGURA 11 – CÍRCULO DOURADO FAVELA CONNECTION	45
FIGURA 12 – PROPOSTA VALOR FAVELA CONNECTION	45
FIGURA 13 – TRECHO ENTREVISTA GABRIEL ABREU.....	46
FIGURA 14 – QUESTIONÁRIOS.....	47
FIGURA 15 – QUESTIONÁRIOS	48
FIGURA 16 – QUESTIONÁRIOS	49
FIGURA 17 – QUESTIONÁRIOS	50
FIGURA 18 – QUESTIONÁRIOS	50
FIGURA 19 – MARCA FAVELA CONNECTION.....	52
FIGURA 20 – MARCA PAVÃO ACIMA	52
FIGURA 21 – PERSONA.....	55
FIGURA 22 – PACOTE TURÍSTICO.....	56
FIGURA 23 – PARCEIROS	57
FIGURA 24 – PERSONA.....	57

FIGURA 25 – PACOTE TURÍSTICO.....	58
FIGURA 26 – PACOTE TURÍSTICO	59
FIGURA 27 – PACOTE TURÍSTICO	60
FIGURA 28 – FOLDER LADO DE DENTRO	60
FIGURA 29 – FOLDER LADO DE FORA	61
FIGURA 30 – NOTÍCIA CATALYTIC COMMUNITIES	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.1 Objetivo Específico	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 INOVAÇÃO.....	12
2.2 INOVAÇÃO SOCIAL.....	13
2.2.1 Inovação Social	14
2.2.2 Valor Social	14
2.2.3 Empreendedor Social	15
2.3 MARKETING	18
2.3.1 Marketing baseado em Valores	18
2.3.2 O Marketing do Significado	19
2.3.3 Definição de uma boa Missão	19
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	22
4 DESENVOLVIMENTO	26
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ANÁLISE	26
4.1.1 Turismo no Rio de Janeiro	26
4.1.2 Início Favela Tour	26
4.1.3 Favela Tour após a Pacificação	29
4.1.4 Perspectiva do Cliente	31
4.1.5 Perspectiva do Residente	35
4.1.6 Inovação Social no Ambiente da Favela	37
4.1.7 Favela Connection - Gabriel Abreu	38
4.2 ANÁLISE DE MARKETING	44
4.2.1 A construção	44
4.2.2 A concorrência	53

4.2.3 Comportamento de Compra e Oportunidade de Comunicação	55
4.2.4 Primeiros Passos	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
7 ANEXOS.....	72

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, país de grande beleza natural, oferece opções de turismo, geralmente voltada a conhecer alguns dos 19 Patrimônios Mundiais Culturais e Naturais da UNESCO, como Ilhas Atlânticas Brasileiras, Complexo de Conservação da Amazônia Central, Parque Nacional do Iguaçu, Santuário do Bom Jesus de Congonhas, Rio de Janeiro. Essas atrações tem levado o país a atrair, cada vez mais, visitantes internacionais.

Segundo World Economic Forum (2013), o turismo no Brasil está crescendo, alcançando os maiores índices de turistas em um período superior a dez anos. Um dos destinos mais visitados é o Rio de Janeiro (Tabela FIPE, Ministério de Turismo 2011).

O Rio de Janeiro, além de ser composto pela beleza natural característica, tem marcado em seu cenário a ocupação territorial, onde estão presentes as favelas. Carentes de infraestrutura, planejamento urbano e oportunidades para os residentes, as favelas do Rio de Janeiro são conhecidas nacionalmente e internacionalmente como região de necessidade de desenvolvimento social e associadas com criminologia do Brasil.

Pavão, Pavãozinho e Cantagalo, são favelas situadas entre Ipanema e Copacabana, na zona sul do Rio de Janeiro. Com uma população de cerca de 10.000 habitantes, estas comunidades estão situadas no morro, a apenas cinco minutos de distância das melhores zonas do Rio. Apesar da pobreza dessas favelas, elas têm uma cultura vibrante e seus moradores fazem progressos para melhorar o padrão de vida através do aumento do trabalho e empreendedorismo. Desde 2008, o governo também tem feito esforços para melhorar a região, por meio da vigilância policial pela implementação de iniciativas de impacto social.

Essas iniciativas, observadas tanto nesta comunidade como em outras favelas do Rio de Janeiro, não surtem efeitos a longo prazo. Em sua grande maioria, são oriundas de investimentos de empresas apoiadoras e instituições que não mantêm estes investimentos na região, transformando cada iniciativa em volátil.

Quando se trata de inovação social, busca-se como objetivo a sustentabilidade destas iniciativas e os consequentes benefícios à comunidade a que se presta. Diferente das doações externas, a inovação social, geralmente, cresce de dentro da comunidade e retorna os investimentos para a melhoria desta.

Favela Connection é uma empresa de turismo que oferece aos turistas um passeio nessas favelas, expondo-os à cultura, lojas e vistas panorâmicas oferecidas pela região. Seu fundador, Gabriel Abreu, realiza estes passeios desde 2010 e busca aumentar a quantidade de visitantes para as favelas, além de buscar a transformação das necessidades sociais das comunidades.

A proposta de visitar a favela como turismo engloba uma experiência de troca com cunho social e uma alternativa mais verdadeira de imersão sociocultural. Isso reflete benefícios tanto para o visitante quanto para o residente.

Assim, a presente pesquisa busca compreender ambos os lados desta experiência turística ao Pavão-Pavãozinho e Cantagalo: a ótica da comunidade, enquanto inovação social e a ótica do visitante, enquanto cliente de uma opção turística ao Rio de Janeiro.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Neste contexto do turismo brasileiro em um movimento crescente nacional e internacionalmente, em uma cidade como o Rio de Janeiro, a presente pesquisa estuda o a possibilidade de turismo na região das favelas de Pavão, Pavãozinho e Cantagalo como alternativa interessante para o visitante e busca responder a questão de pesquisa que relaciona o turismo na favela e o seu impacto na comunidade: **Quais são os fatores de atratividade necessários ao turismo na favela que torne o negócio financeiramente sustentável e com reais melhorias à comunidade?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

Identificar os fatores mercadológicos no turismo na favela que viabilizem a sustentabilidade financeira do negócio assim como gere reais melhorias à comunidade.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) identificar o que o turista procura no turismo na favela;
- b) avaliar o serviço que é prestado ao turista;
- c) analisar os impactos sociais que o turismo gera na comunidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Inovação Social por meio de iniciativas empreendedoras, como o turismo na favela do Rio de Janeiro, é um tema cuja importância acadêmica se dá por meio de desafiar o potencial empreendedor e de gestão, pois o bom profissional, seja de administração, marketing, ou outros perfis do ambiente de negócios, deve-se, pela sua essência, ser capaz de conduzir um trabalho com foco em resultado em qualquer circunstância ou mercado, mesmo na favela.

Um trabalho acadêmico consistente faz das circunstâncias um objeto de estudo e, por meio da imersão e do conhecimento dos conceitos de negócios, é capaz de levar soluções que tragam benefícios tanto para o negócio, quanto ao ambiente em que o negócio está inserido.

No caso da situação de estudo da presente pesquisa, ainda abrange o escopo de troca de experiência e crescimento mútuo, no momento em que envolve o contato de duas culturas, além da experiência do turismo na favela.

Neste âmbito, o social, o estudo traz diferentes perspectivas de relevâncias como análise:

a) **para a comunidade:** uma iniciativa empreendedora na comunidade da favela traz, além de oportunidades e novas referências para o ambiente, um crescimento e desenvolvimento para a região. Algumas iniciativas governamentais e mesmo privadas de assistencialismo, por vezes, são realizadas sem a participação e diálogo com os residentes (público-alvo) e acabam por não ser tão efetivas nem para a comunidade e nem como eficiência do investimento realizado. O case estudado, além da perspectiva de negócio, atua como desenvolvimento sociocultural da comunidade, pois retorna parte do seu investimento por meio de aulas de línguas a crianças.

Ainda na comunidade estudada, região de tráfico de drogas, as iniciativas empreendedoras são alternativas de futuro, seja como referência de sucesso profissional, meio de geração de renda, ética e desenvolvimento pessoal. O negócio de turismo, sobretudo, transforma a região em um espaço de circulação e inserção na sociedade sob a ótica de quebra de paradigma, em que o residente da favela passa a ser visto com mais respeito.

b) **para a troca cultural:** ao realizar visitas orientadas na favela, o protagonista do case estudado revela a riqueza da interação cultural entre visitantes e visitados e o quanto isso amplia a visão dos residentes. As aulas de línguas oportunizam potencializar estas trocas, o que gera uma experiência mais rica para ambas as partes.

Mercadologicamente, o estudo revela uma oportunidade de turismo para o Rio de Janeiro que vai além de uma experiência superficial de vistas bonitas, mas oferece uma experiência mais profunda introspectivamente. O turista vai além do voyeurismo e passa a interagir com a cultura, a sociedade, a economia da região, desfrutando da realidade, da experiência verdadeira na proposta de conhecer outro país ou região.

Na geração do marketing 3.0, proposta por Kotler (2010), trata-se de “marketing de valor”: o que é oferecido às pessoas vai além de propaganda, mas deve acompanhar uma forte proposta de valor, de interação, de fazer

parte de alguma causa. Sob esta perspectiva, o turismo na favela oferece esta contrapartida ao setor.

No âmbito pessoal, esta pesquisa tem um papel transformador, proporciona um aprendizado, crescimento pessoal e profissional. A principal motivação pelo assunto é trabalhar estratégias de marketing e negócios em um ambiente desafiador e proporcionando por meio do potencial do próprio negócio um desenvolvimento social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa suportar conceitualmente a pesquisa, trazendo referenciais teóricos sobre os temas abordados na construção deste estudo.

Assim, serão tratados os conceitos de inovação, valor social e marketing sob a ótica da inovação social no contexto mercadológico e que embasaram o estudo ao se tratar da aplicação destas informações tendo como escopo o turismo nas favelas do Rio de Janeiro.

2.1 INOVAÇÃO

Segundo Fitzgerald, Wankerl e Schramm (2011, p.2), inovação é “o processo de colocar ideias em forma útil e trazê-los para o mercado - é o verdadeiro motor da economia crescimento.

Este conceito contribui para a dissociação de quaisquer ideias de inovação que estejam focadas apenas em avanços tecnológicos e científicos, e tangibiliza a inovação para um patamar onde fica mais clara a compreensão de inovação no contexto de favelas, por exemplo, que é o objeto deste estudo.

Segundo *Stanford Innovation Review* (PHILLIPS JR, DEIGLMEIER E MILLER, 2008, p.37) sobre inovação pode-se dizer que:

uma corrente explora os processos organizacionais e sociais que produzem a inovação, tais como a criatividade individual, estrutura organizacional, contexto ambiental, e fatores sociais e econômicos. A outra corrente se aproxima de inovação como um resultado que se manifesta em novos produtos, recursos do produto e métodos de produção. Este ramo da pesquisa (inovação social) examina as fontes e consequências econômicas de inovação [...] Para ser considerada uma inovação, um processo ou resultado deve atender a dois critérios: o primeiro é novidade. Embora as inovações não precisem ser, necessariamente, originais devem ser novas para o usuário, o contexto, ou aplicativo. O segundo critério é a melhoria. Para ser considerada uma inovação, um processo ou o resultado deve ser mais eficaz ou mais eficiente do que as alternativas preexistentes. À esta lista de melhorias adicionamos mais sustentável ou mais justa. Como sustentável, queremos dizer soluções que sejam ambientalmente bem como organizacionalmente sustentáveis: aqueles que podem continuar a trabalhar durante um longo período de tempo.

Ambas as correntes citadas agregam elementos a este estudo, pois trazem a sistematização do processo de inovação considerando o contexto. Ainda reforça que inovação está diretamente ligada a novidade e melhoria, mas também traz elementos como sustentabilidade e justiça.

Para resumir, é essencial distinguir quatro elementos distintos de inovação: primeiro, o processo de inovação, ou gerar um novo produto ou solução, que envolve fatores técnicos, sociais e econômicos. Em segundo lugar, o produto ou invenção em si, um resultado que nós chamamos de inovação adequada. Em terceiro lugar, a difusão ou a adoção da inovação através do qual se trata em uso mais amplo. Em quarto lugar, o valor definitivo criado pela inovação. Esse raciocínio nos dá a primeira metade de nossa definição de inovação social: Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, ou simples que as soluções existentes. (PHILLIPS JR, DEIGLMEIER E MILLER, 2008, p.38)

Este conceito traz os elementos inerentes à inovação que são considerados ao tratar soluções de problemas sociais por meio de um processo de inovação. Ao se tratar de inovação social, esta publicação traz aspectos que convergem à experiência relatada neste estudo de caso.

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

“A vantagem de examinar a busca da mudança social positiva através de uma lente de inovação é que essa lente é agnóstica sobre as fontes de valor social.” (Stanford Innovation Review)

The Young Foundation, por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 3), define inovação social como “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendam simultaneamente as necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações. Em outras palavras, elas são inovações que são boas para a sociedade e para aumentar a capacidade da sociedade de agir”.

Também entende que os “silos de departamentos governamentais são inadequados para enfrentar os problemas complexos que abrangem vários setores e Estados-nação. A sociedade civil não tem capital, competências e

recursos para tomar prometendo idéias de escala.” (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010, p.4).

Assim, inovação social, traduz-se pelo o processo de inventar para garantir o apoio e implementação de soluções inovadoras para necessidades e problemas sociais.

A inovação social pode de fato envolver encontrar e capacitar mais empresários sociais. E isso pode implicar o apoio às organizações e empresas que estes criam. Mas, certamente vai exigir a compreensão e fomentar as condições que produzem soluções para problemas sociais. O objetivo da inovação social está voltado à novas maneiras de produzir a mudança social. (PHILLIPS JR, DEIGLMEIER E MILLER, 2008, p.37).

Sobre este assunto, é interessante apresentar alguns conceitos, evidenciados pela *Stanford Innovation Review*:

2.2.1 Inovação social

Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, ou simples que as soluções existentes e para o qual o valor criado reverta principalmente para a sociedade como um todo, em vez de indivíduos privados.

A inovação social pode ser um produto, processo de produção, ou tecnologia (muito parecido com a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma idéia, uma peça de legislação, um movimento social, uma intervenção, ou alguma combinação deles.

2.2.2 Valor social

Valor social, para Phillips Jr, Deiglmeier e Miller (2008, p.39) é a “criação de benefícios ou reduções de custos para os esforços da sociedade através do atendimento às necessidades sociais e problemas de forma que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade do mercado. Porque estes benefícios podem envolver os tipos de objetivos sociais mencionados acima e contribuir para segmentos desfavorecidos ou marginalizados da sociedade e sociedade como um todo”.

2.2.3 Empreendedor social

É importante para afastar a noção de que a diferença entre os empresários e empreendedores sociais pode ser atribuída simplesmente à motivação, com empresários estimulados pelo dinheiro e empreendedores sociais movidos por altruísmo [...] em última instância, a inovação é o que cria valor social. A inovação pode surgir em lugares e por pessoas de fora do âmbito do empreendedorismo social das empresas sociais [...] dissolvendo fronteiras e intermediação de um diálogo entre os setores público, privado e sem fins lucrativos. (MARTIN, OSBERG, 2007 apud PHILLIPS JR, DEIGLMEIER E MILLER, 2008, p.38)

A edição 103 da HSM traz um conjunto de matérias voltadas ao tema que trata um pouco da evolução conceitual e prática dos termos também evidenciados na publicação acima e, a despeito de inovação social, remonta o seguinte cenário:

Aos poucos, saem de cena a filantropia e a responsabilidade social empresarial (RSE) e entra o conceito de inovação Social, que remete a encontrar, para um problema social, uma nova solução que seja mais eficaz, eficiente, justa ou (especialmente) sustentável do que as soluções já existentes, e que, prioritariamente, gere valor para a sociedade como um todo em vez de beneficiar apenas alguns indivíduos. Essa solução pode vir de uma nova ideia, uma abordagem diferente, uma aplicação mais rigorosa de tecnologias ou estratégias, ou, ainda, de uma combinação de tudo isso.

O uso da expressão “inovação social” geralmente implica o envolvimento de empresas com fins lucrativos. Há quem chame isso de Empreendedorismo Social, porém mais recentemente, essa expressão é rejeitada por quem acha que empreendedorismo não implica necessariamente inovação.

Empreendedorismo social não inclui fins lucrativos de maneira obrigatória. A inovação social costuma ser criada no âmbito do Negócio Social, também conhecido como Organização Híbrida. Trata-se de uma empresa com produtos e serviços que resolvem problemas socioambientais, guiada por um modelo de negócio que visa o lucro. Uma mesma organização pode combinar os dois tipos de atividades (as que geram lucro e as que não geram) ou um conjunto de empresas combina as diferentes atividades complementarmente.

[...] Tanto o gestor de um negócio social, como o agente independente de inovação social são denominados Empreendedores Sociais. Já os gestores públicos que praticam a inovação social, sendo hábeis para fazer mais com os mesmos recursos, começam a ser batizados de modo diferenciado, como Empreendedores Cívicos, definição do ex-editor do jornal Financial Times, consultor do governo britânico e da União Europeia Charles Leadbeater. (ANAZ, 2014, p. 59).

Kotler (2010) expõe que o fator básico que determina se uma empresa é um negócio social é o fato de o objetivo social ser maior do que o objetivo de negócio e se refletir claramente em suas decisões. Ainda traz 3 maneiras de se medir o sucesso de um negócio social, em relação ao fortalecimento do

alicerce econômico da sociedade: estender a renda disponível, expandir a renda disponível e aumentar a renda disponível.

Nas duas primeiras maneiras, trata-se de facilitar e subsidiar bens e serviços a base da pirâmide, mas, na terceira, trata-se de atuação propriamente dita junto à comunidade desde educação até elo com as lideranças comunitárias, etc.

Em 2011, o especialista em estratégia competitiva, Michael Porter, durante décadas identificado como o maior defensor da maximização do lucro, foi além, ao afirmar que as empresas precisam dos clientes de baixa renda, porque o crescimento se esgota nos mercados já explorados, e que é a melhor maneira de resgatarem a legitimidade perdida na sociedade, ao serem associadas a ganância.[...]

"É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social", diz Porter. "Aprender a gerar valor compartilhado é o maior desafio de nossas empresas." [...] As empresas sociais buscam fazer com que seus negócios sem fins lucrativos sustentem-se financeiramente em vez de dependerem de doações. A adoção de atividades que geram receitas para organizações sociais criou um novo modelo de operação, no qual os princípios do negócio, as características do mercado e os valores (competição, diversificação, empreendedorismo, inovação e foco no resultado financeiro) coexistem e trabalham com os valores tradicionais do setor público, como ser responsável perante a comunidade e servir ao interesse de todos. (ANAZ, 2014, p.62)

Inovação Social sob um viés prático, pode ser ilustrada pela perspectiva de James Taylor (1970), que em sua publicação "*Introducing Social Innovation*", ressalta alguns princípios de inovação social:

- a) o princípio do investimento máximo
- b) o princípio da escolha mútua (cooptação)
- c) o princípio da responsabilidade igualitária
- d) o princípio da investigação como brincadeiras criativas
- e) o princípio da investigação ideológica da liderança

Na experiência prática de inovação social voltada a este estudo, pudemos verificar a presença de cada um destes princípios na metodologia e no grupo que realizou o trabalho de consultoria por meio do turismo nas favelas.

Em visita às favelas do Rio de Janeiro, perceberam-se situações que convergem à perspectiva de Oxford, em sua publicação "Social Innovation", de Mulgan, Tucker, Ali e Sanders (2007), onde tratam que em alguns casos a inovação começa por fazer as coisas - e, em seguida, ir adaptando e ajustando à luz da experiência.

Os autores descrevem uma teoria de inovação social, intitulada de "diferença conectada" que enfatiza três dimensões fundamentais da maioria das inovações sociais importantes:

- a) elas geralmente são novas combinações ou híbridos de elementos já existentes, ao invés de ser completamente nova em si mesmas
- b) colocá-las em prática envolve corte entre as fronteiras organizacionais, setoriais ou disciplinares
- c) elas deixam para trás novas relações sociais convincentes entre indivíduos e grupos anteriormente separadas que importa muito para as pessoas envolvidas, contribuem para a difusão e incorporação da inovação, e alimentam uma dinâmica cumulativa em que cada inovação abre a possibilidade de novas inovações.

Esta abordagem destaca o papel crucial desempenhado pelos 'conectores' em qualquer sistema de inovação - os corretores, empresários e instituições que ligam pessoas, ideias, dinheiro e poder - que contribuem tanto a mudança como pensadores, criadores, designers, ativistas e duradoura grupos comunitários (MULGAN, 2007, p.5).

O que este trecho da publicação de Oxford ilustra, também presente nos princípios de Taylor, é que parte fundamental para o sucesso do processo de inovação social é ter a participação ativa da comunidade envolvida e comprometida com o ambiente a ser trabalhado, bem como os empreendedores, além de ter uma atuação que sobrepõe qualquer hierarquia e diferenças de responsabilidades.

2.3 MARKETING

Ao tratar o case de inovação social, neste trabalho, é importante que os conceitos de marketing estejam presentes durante a análise, visto que a perspectiva do cliente, do serviço ofertado versus valor agregado são relevantes no contexto mercadológico enquanto sustentabilidade de um negócio oriundo de um processo de inovação social.

Quando apresentado o conceito de Kotler sobre marketing 3.0, pode-se destacar alguns elementos a ser considerado neste estudo, tais como:

2.3.1 Marketing baseado em Valores

“No paradoxo da globalização, a ansiedade e o desejo genéricos dos consumidores consistem em transformar a sociedade – e o mundo como um todo – em um lugar melhor e talvez até mesmo ideal para se viver” (KOTLER, 2010, p.45)

O próprio modelo de Kotler de matriz baseada em valores faz sentido quando pensamos em marketing voltado à inovação social:

Figura 1 – Modelo de Kotler

	MENTE	CORAÇÃO	ESPIRITO
MISSÃO (POR QUÊ)	Proporcionar SATISFAÇÃO	Realizar ASPIRAÇÃO	Praticar COMPAIXÃO
VISÃO (O QUÊ)	LucrAtividade	Retorno	SustentAbilidade
VALORES (COMO)	Ser MELHOR	DIFERENCIAR- SE	Fazer a DIFERENÇA

Fonte: Kotler (2010)

2.3.2 O Marketing do Significado

Kotler (2010) traz, também, a expressão de marketing de significado, por meio de um modelo de 3Is: identidade, integridade e imagem e refere-se seu significado como definir com clareza sua identidade e fortalece-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte.

Além disso, reforça que o marketing não deve ser mais considerado apenas sinônimo de vendas e/ou uma ferramenta para gerar demanda. Deve, agora, ser considerado a principal esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor.

2.3.3 Definição de uma boa Missão

Ao tratar a atual realidade do marketing, Kotler descreve a importância de uma boa missão para a empresa, que passa por associar as práticas de marketing com as experiências e valor agregado na vida das pessoas:

“ No marketing 3.0, criar uma boa missão significa apresentar uma nova perspectiva de negócios que pode transformar a vida dos consumidores. Nós a chamamos de práticas inovadoras.. Também acreditamos que há sempre uma boa história por trás de uma missão. Portanto, difundir a missão junto aos consumidores envolve uma história que emociona as pessoas.” (KOTLER, 2010, p.60)

Kotler coloca o consumidor participando da concretização dos direcionadores estratégicos das empresas.

Quando trata acerca de marketing em um mercado pós-crescimento, contextualiza os consumidores como um público bem informado e as empresas criativas, nesse cenário, se diferenciam com um ótimo serviço e experiência empolgante. Coloca que os produtos acabam se transformando em *commodities* e que é preciso proporcionar transformação para que o efeito sobre o consumidor e mercado dure mais tempo, uma vez que causa maior impacto sobre a vida dos seres humanos.

“As empresas precisam resolver os desafios sociais e participar da busca de soluções.” (Kotler, 2010,p.140)

Ainda sobre esta proposta de marketing voltado a causas, Simon Sinek (2012) traz a relação do público com as causas de cada negócio. Em “Comece pelo

Porquê”, o autor coloca que há 2 maneiras de influenciar o comportamento humano: manipular ou inspirar. Quando refere-se a manipular, Sinek ilustra com elementos como baixar o preço, realizar uma promoção, mensagens aspiracionais, etc.

“Quando as companhias ou organizações não têm claro o senso do porquê que os seus clientes são seus clientes, elas tendem a recorrer desproporcionalmente ao número de manipulações para alcançar o que elas precisam.” (SINEK, 2012, capítulo 2 ebook)

O autor expõe que a manipulação não traz lealdade, apenas vendas e que, muitas vezes custa mais pois estressa ambos os lados: vendedores e compradores.

Em contrapartida, o sentimento de “estamos nisso juntos” compartilhado entre empresa e cliente é o que define um ótimo líder. Se o cliente se sente inspirado em vez de manipulado a comprar determinado produto/ serviço, ele estará apto a expressar as razões pelas quais ele acha que o que ele adquiriu é melhor.

“Assim, em vez de questionar O QUE fazemos para competir, a pergunta deve ser POR QUE começamos a fazer O QUE fazemos, em primeiro lugar e O QUE nós fazemos para dar vida a nossa causa, considerando todas as tecnologias e oportunidades de mercado disponíveis hoje.” (SINEK, 2012, capítulo 3 ebook)

O círculo dourado criado por Sinek encontra ordem e previsibilidade no comportamento humano. Simplificando, isso ajuda a entender porque nós fazemos o que fazemos.

O QUE: cada empresa única no planeta sabe o que faz.

COMO: é usado para explicar como algo está diferente ou melhor, proposição de valor.

PORQUE: Poucas pessoas podem articular claramente por que fazem o que fazem - o que é o seu propósito, causa ou crença. A maioria das empresas e pessoas pensam, agem ou comunicam o fazem a partir do que fazem e não pelo porquê fazem.

O que o autor traz é que para atingir a lealdade dos consumidores, o quadro abaixo deve ser interpretado de dentro para fora e não do contrário.

Figura 2 – Círculo Dourado



Fonte: Sinek (2012)

A capacidade de motivar as pessoas, em si, não é difícil. Geralmente está ligada a algum fator externo. Grandes líderes, pelo contrário, são capazes de inspirar as pessoas a agir, são capazes de inspirar e dar às pessoas um senso de propósito ou pertencimento que tem pouco a ver com qualquer incentivo ou benefício externo adquirido. Aqueles que realmente são capazes de criar seguidores que não agem porque foram seduzidos, mas porque eles foram inspirados.

Para aqueles que são inspirados, a motivação para agir é profundamente pessoal. Eles são menos propensos a ser influenciados por incentivos.

Esta proposta de valor, atrelada a inovação social é o que suporta o case deste estudo enquanto negócio e que traduz em valor ao cliente.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, o estudo contou com uma **pesquisa qualitativa** pois, segundo Roesch *apud* Saccol (2012) “procuram descrever a realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática e/ou estatística” (p.52), classificada quanto ao tipo de pesquisa como **descritiva** a partir de dados secundários coletados do GBP – Global Business Project – projeto global de parceria entre UNISINOS e UNC Kenan- Flagler.

Se caracteriza como descritiva por ter a “finalidade de descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado.” (Saccol, 2012, p.54) Sendo assim, a **pesquisa descritiva** teve o objetivo de descrever fatos, comportamentos e mapear a viabilidade das recomendações ao negócio de Gabriel Abreu, no contexto da favela de Pavão-Pavãozinho e Cantagalo e outras favelas – Rocinha, Complexo do Alemão e Santa Marta – e do próprio turismo no Rio de Janeiro.

Os **dados secundários**, descritos por Saccol como dados “que já foram coletados e/ou sofreram algum tipo de tratamento e análise por outros estudiosos do assunto (2012, p.80)”, coletados pela equipe do GBP, obtiveram como fonte de informações **entrevistas semiestruturadas**, realizadas pelos participantes deste projeto, sendo algumas de acompanhamento da pesquisadora. Hair *apud* Saccol (2012) descreve a entrevista semiestruturada como que “segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas podendo incluir outras perguntas conforme o andamento da conversa.” (p.102) O estudo contou com a análise das informações coletadas destas entrevistas, cujo conteúdo encontra-se no Anexo 1 deste trabalho e que os participantes encontram-se abaixo relacionados:

- Terry McCoy, Professor Illinois: trabalhou, no passado, com Gabriel Abreu e proveu *insights* à Gabriel sobre turismo na favela, bem como, sobre cultura e sociedade brasileira.

- Lisa Jones Christensen, Professora na UNC Kenan- Flagler: entrevista com o objetivo de entender melhores caminhos para incluir a comunidade nos *tours*.
- Zak Paster, Community in Action: Sistema de voluntariado que oferece suporte a comunidades e tem atuação no Rio de Janeiro.
- Ali Medina, IES Abroad Rio: lidera visitas guiadas de estudantes nas favelas do Rio de Janeiro, com foco no aprendizado.
- Theresa Williams, Catalytic Communities: responsável por um Programa - Catalytic Communities – que envolve o turismo nas favelas com cunho social.
- Aashni, Global Brigades UNC Chapter President: realiza um programa estudantil para quem busca desenvolvimento sustentável e experiência internacional e envolvimento com comunidades em locais como Panama, Nicaragua, Honduras, e Ghana

As entrevistas realizadas ou com a participação direta da pesquisadora:

- Gabriel Abreu, guia: Protagonista do *case* e responsável pelos *tours* nas favelas de Pavão-Pavãozinho e Cantagalo.
- Daniel Amgarten, Campus Brasil: empresa, que assim como IES Abroad Rio, promove intercambio estudantil e provê clientes para as visitas de Gabriel Abreu.

A partir destas informações, foram estruturadas hipóteses de recomendações para o negócio de turismo na favela de Gabriel Abreu e que serviram de insumos para esta análise.

Durante a realização da visita na favela para o GBP, a pesquisadora teve a oportunidade de coletar dados para este estudo pelo método **pesquisa-ação**, cuja ação do grupo em que participava foi fornecer uma consultoria de negócios ao cliente – Gabriel Abreu – que alavancasse o turismo na favela em que atua e, ao mesmo tempo, estruturasse a sua iniciativa social na comunidade e ter acesso à comunidade. A pesquisa-ação (Saccol, 2012) é caracterizada pelos pesquisadores participarem na situação e solução do problema.

Para a realização desta consultoria e também como método de coleta de dados para esta pesquisa, a pesquisadora, juntamente com o grupo do projeto (GBP) realizou visitas guiadas pelas favelas acima mencionadas, além de 15 dias de convívio com o protagonista do *case*, o que permitiu realizar **observação participante aberta**. Para Gil *apud* Saccol (2012), “a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou da situação determinada.” É considerada aberta “quando o pesquisador se integra ao grupo com permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de investigação” Roesch *apud* Saccol, 2012, p.119)

A experiência do GBP, que serviu como base de dados secundários para esta trabalho, teve uma **fase exploratória**, realizada de janeiro a março, contou com levantamento de dados sobre o contexto social e mercadológico. A fase exploratória de uma pesquisa-ação se caracteriza pela “realização de um diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação e de intervenção.”(Macke & Thiollent *apud* Sacco, 2012, p.65)

A **coleta de dados**, fase de pesquisa aprofundada, conforme Saccol (2012), aconteceu de março a abril, obteve as informações das entrevistas semiestruturadas.

O **planejamento e execução das ações**, fase da pesquisa ação caracterizada por Saccol (2012) por levantar dados a partir das discussões com os participantes do estudo, foi realizado de abril a maio, quando ao observar o contexto, quando foi possível realizar ajustes no plano e entregar as recomendações e implementação das estratégias de curto prazo ao cliente.

A **avaliação e feedback**, resgate do conhecimento obtido, segundo Saccol (2012), foi realizado de maio a junho, e teve reporte dos integrantes do grupo, da orientadora do projeto e do cliente. (Anexo 2)

Estas 3 fases – exploratória, coleta de dados, planejamento e execução das ações e avaliação e feedback – contemplam as etapas da pesquisa-ação, conforme descrito por Saccol (2012).

Outro método de coleta de dados utilizado no projeto que objetivou desenhar o contexto do mercado do turismo em favelas foram 149 **questionários de população não probabilística**, ou seja, “não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador” (Gil *apud* Saccol, 2012) realizado por membros do projeto e que serviu a este estudo como **análise de dados secundária** a fim de obter informações de turistas a cerca da região da favela Pavão-Pavãozinho e Cantagalo.

A validade das questões da pesquisa foram testadas previamente por um grupo de turista (15% do montante dos pesquisados) que realizou a visita guiada na favela em questão, antes da aplicação ao grande grupo.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ANÁLISE

4.1.1 Turismo no Rio de Janeiro

O Brasil, país de imensa beleza natural e clima predominantemente tropical, é composto por 26 estados, eleito em 2011 pelo Ministério de Turismo como o segundo principal destino turístico nacional e, em 2013, o primeiro destino para turistas internacionais seguido de São Paulo, Foz do Iguaçu, Salvador.

A capital do Rio de Janeiro oferece opções de turismo que exploram esta beleza natural, como as praias de Copacabana, Ipanema, Arpoador, além das vistas do Cristo Redentor, Pão de Açúcar e Floresta da Tijuca.

Essas opções de turismo no Rio de Janeiro, apesar de contar com constantes investimentos em infraestrutura e tecnologia para atender o turista, são as mesmas opções há, aproximadamente, 90 anos (considerando que o trem de tração elétrica que transita pelo Morro do Corcovado foi inaugurado em 1912 e a estátua do Cristo Redentor, em 1931).

São destinos que oferecem vistas exuberantes da beleza natural da região e contextualização histórica, além de oportunidades de experimentar a culinária brasileira e comprar *souvenirs*.

Neste contexto local é que desenvolve-se a presente pesquisa, em que será tratada mais uma alternativa de turismo para visitantes que buscam além de uma experiência contemplativa da beleza natural, ou para os visitantes que, mais de uma vez, viajaram ao Rio de Janeiro e cujas tradicionais opções já não atendem.

4.1.2 Início do Favela Tour

Em uma perspectiva que visa uma proposta mais autêntica de conhecer o Rio de Janeiro, em meados de 1992, iniciaram as visitas às favelas.

Bianca Freire-Medeiros (2007), em sua publicação ao *Jornal Acadêmico* traz os primeiros movimentos turísticos nas favelas do Rio de Janeiro. Este tipo de turismo começou na Rocinha antes das pacificações.

A publicação traz que na ECO 92 iniciou o conhecido Jeep Tour. Um grupo de turistas estava fazendo a caminhada pela floresta de Tijuca e, por sua vez, passando por São Conrado, os turistas tiveram a curiosidade de ver as favelas.

" Na época estava tendo aquela coisa de segurança, carro blindado para todo lado, e os turistas filmaram, fotografaram.

*A gente entrou na favela, e surgiu todo o contraste entre o jipe com os turistas e os canhões apontando para as favelas. Aí foi legal, as agências compraram a coisa, e a coisa foi tomando forma. Então assim foi como surgiu o passeio na favela, da curiosidade de um grupo... ", diz um entrevistado do *Jornal Acadêmico*. (Inovação Observatório do Turismo, *Jornal Academic*, Volume II - Número 2, Junho de 2007)*

Embora os passeios feitos em jipes tornaram-se ícone do turismo na Rocinha - que levou a rápida associação do turismo em favelas e um "safári de pobre" -, apenas três agências utilizavam este meio de transporte.

Características de pontos turísticos foram surgindo, concretizando este movimento.

*"Há pelo menos quatro pontos de venda de souvenirs, onde o turista pode encontrar uma variedade de produtos "by Rocinha"; camisetas, pinturas, bolsas, porta-retratos, bordados, esculturas, CDs, incluindo coisas como uma placa com as palavras "ROCINHA: um lugar tranquilo e bonito - Copacabana - Rio de Janeiro". Rocinha é promovida como um lugar "pacífico" e "bonito", assim como Copacabana. As cores - verde e amarelo - também sugerem outro plano de identificação que Rocinha é colocado como parte da nação brasileira, apesar das representações hegemônicas que recorrentemente a exclui. A presença marginal, a favela é transformada discursivamente em parte central da sociedade brasileira." (Inovação Observatório do Turismo, *Jornal Academic*, Volume II - Número 2, Junho de 2007)*

Foram incentivadas doações em visitas à creches da região, bem como aluguel das "lages".

Em 1996, na filmagem de *They don't care about us*, videoclipe de Michael Jackson dirigido por Spike Lee, o Morro Santa Marta, na zona sul carioca, foi escolhido como cenário, assim como o Pelourinho na Bahia.

"Enquanto os moradores do Santa Marta vibravam de alegria — receberam o mega-astro com muito samba e lhe prometeram construir o Museu Michael Jackson para comemorar a visita —, as autoridades governamentais eram pura

indignação.” (Inovação Observatório do Turismo, Jornal Academic, Volume II - Número 2, Junho de 2007).

Entre os anos 90 e 2008 iniciou, no Rio de Janeiro, o movimento de pacificação das favelas. Essa pesquisa não objetiva aprofundar a questão do tráfico e violência nas favelas, nem discorrer sobre problemas políticos e sociais do país, mas apontar o cenário das favelas na época do movimento de pacificação.

Leite (2000), em seu artigo *Entre o individualismo e a solidariedade: dilemas da política e da cidadania no Rio de Janeiro* descreve o cenário do Rio de Janeiro nos anos 90 relatando a criminalidade dos morros e as chacinas, remontando um ambiente de guerra muito apontado na época (1994-1998), metaforicamente. Este cenário era caracterizado pelo tráfico de drogas, guerra entre as favelas, arrastões, galeras do funk rivais e, por outro lado, uma polícia despreparada e políticas sociais fracas.

“Diversas reportagens discutiam a favelização da cidade com textos e imagens que acionavam a ideia de cerco e medo de aniquilamento” (LEITE, 2000, p.77)

A autora separa o processo de pacificação em 2 contextos:

O primeiro contexto, que atravessa os anos 1990 e década de 2000, caracteriza-se pela promoção, por parte do Estado, de uma “guerra” aos traficantes de drogas ali sediados. “Guerra” que termina por ser praticada também contra os moradores (vistos como “quase bandidos” e, assim, inimigos a combater), demarcando o limite das políticas públicas nessas localidades. O segundo contexto, que se abre a partir de 2008, caracteriza-se pelo projeto estadual de “pacificação” das favelas, por meio da implantação de Unidades de Polícia Pacificadora (seguido pelo programa municipal UPP Social) em algumas dessas localidades, com o objetivo de retomar o controle armado desses territórios e, assim, “civilizar” seus moradores como condição para a integração desses territórios à cidade. (LEITE, 2012, p.375)

Leite traz, em seu estudo, que o movimento evoluiu-se de uma questão primordial de terminologia referente à população das favelas que as caracterizavam, dentro de um contexto de sociedade, como favelados (favela e favelados), facilitando a associação do ambiente e pessoas com a criminalidade.

[...]a favela é representada como território da não cidadania, submetida a uma força concorrente à do Estado. Segundo, a responsabilidade do Estado na proteção dos favelados quando em combate ao crime é diluída tanto pela “situação de guerra”, quanto pelo fato de que, responsabilizados por suas

escolhas pretéritas, não haveria inocentes entre eles. Assim, caberia aos mesmos arcarem com os custos de terem “optado” por um dos “lados” da “cidade partida”. (LEITE, 2012, p.380)

A partir do fortalecimento destas ideias, se deu continuidade ao Programa de Pacificação das Favelas do governo estadual.

Seu objetivo é recuperar, por meio das bases de policiamento militar situadas nas favelas, o controle desses territórios para o Estado, impedindo o domínio armado dos mesmos por bandos de traficantes de drogas, como explica o secretário de Segurança do Rio de Janeiro: “A idéia é simples. Recuperar para o Estado territórios empobrecidos e dominados por grupos criminosos armados. Tais grupos, na disputa de espaço com seus rivais, entraram numa corrida armamentista nas últimas décadas, uma disputa particular na qual o fuzil reina absoluto. [...] Decidimos então pôr em prática uma nova ferramenta para acabar com os confrontos. [...] Fim do fuzil e início das pequenas revoluções que serão contadas nessas páginas”. Deve-se ressaltar, desde logo, que a implementação deste programa está longe de se generalizar para as mais de mil favelas existentes no Rio de Janeiro. (LEITE, 2012, p.382)

Em 2008, inaugurou a primeira UPP na favela de Santa Marta e, na sequência o programa se estendeu às demais favelas.

4.1.3 Favela Tour após Pacificação

Os tours pelas favelas existiam mesmo antes deste movimento de pacificação como uma proposta de conhecer a cidade do Rio de Janeiro como um todo. Como coloca entrevistada para o grupo do *Global Business Program* (Anexo 1.3), as favelas são lugares que merecem reconhecimento e tem seu valor. Ao visitar a favela, como parte da cidade, você as valoriza.

Outra entrevistada (Anexo 1.2) reforça esta perspectiva, quando trata que “as favelas como o microcosmo de toda a sociedade” e cita que, “aparentemente, favelas caóticas tem direito de propriedade, fronteiras, segurança e lei – fora da lei, normas para punição, cumprimento da lei, vendas, etc. Quanto mais você puder mostrar ao visitante, mais eles poderão ver que existem proprietários, inquilinos, posseiros, veteranos, ... mais valor você dará a cada um.”

Estes dois relatos, em contraponto com o movimento de pacificação, colocam a favela como parte integrante do Rio de Janeiro. E é sobre este ponto de vista que a visita às favelas é pertinente enquanto opção de turismo.

Sheila Souza, guia turística da favela de Santa Marta, contextualiza pontos positivos e negativos do movimento de pacificação. Como residente desta favela, reconhece os pontos positivos do movimento, uma vez que, diferente de como era antes, agora não se vê usuários de drogas e prostituição na entrada da favela. Relata também que ela, como mãe de uma criança, na época, não desejava expor seu filho a esta realidade na entrada de Santa Marta, caminho de sua casa. Em contrapartida, expõe aspectos negativos no tratar com os residentes, que remonta o conceito remanescente de Márcia Leite sobre os favelados. Atualmente, a presença da polícia no território submete os moradores a um tratamento como criminosos, com “paredões” para revista e a necessidade de pedir autorização à polícia para fazer uma festa ou confraternização, por exemplo. A guia questiona o quanto isso é construtivo no desenvolvimento da cidadania.

Mercadologicamente, a ideia de policiamento nas favelas – ambiente caracterizado pela mídia e condução histórica como de criminalidade – remete à segurança, o que é positivo pela ótica do visitante. O Professor entrevistado visita o Brasil desde 1976 e relata que o Programa da Polícia Pacificadora foi aprovado para que as favelas fossem vistas como seguras (Anexo 1.7). Este sentimento de segurança denota outro significado ao realizar a experiência da visita, uma vez que a presença policial causa desconforto àquela vivência. Community in Action, em entrevista, relata o problemas das presença das UPPs é que resultam em confronto armado nas ruas (Anexo 1.8 e 1.9).

O ponto forte da visita guiada nas favelas é, indiscutivelmente, a interação com a comunidade. A riqueza da experiência se dá no entender o modo de vida, juntamente com a história da favela e permear com interações com os residentes locais. Neste ponto, é unânime que, mesmo sendo um lugar aberto ao público, o guia faz a diferença no que se refere à experiência. Ele é o facilitador desta interação. Catalytic Communities (Anexo 1.3) reforça: “O guia é quem acaba por moldar esta experiência.”

4.1.4 Perspectiva do Cliente

Durante a etapa de levantamento dos dados que compõem esta pesquisa, buscou-se entender o público-alvo das visitas nas favelas, a motivação em realizar os tours, os fatores-chave de sucesso e estabelecer o perfil deste público.

Para estabelecer um **público-alvo**, primeiramente, foi elencado os delimitadores da experiência. A maior parte dos passeios são realizados a pé pela proposta em si de imersão no contexto e interação com os locais e pela acessibilidade. Uma característica das favelas é a ausência de planejamento urbano, que resulta na constituição de acessos e becos apertados, além de escadarias. Em Santa Marta, são 788 degraus para chegar ao topo da favela. Pavão-Pavãozinho, 780.

Figura 3 - Escadarias e acessos na favela do Pavão



Fonte: Página Facebook Favela Connection

Assim, já inicia-se uma delimitação de perfil quanto idade e condições físicas para realizar a visita. Sobre as condições físicas, a comunidade do Pavão-Pavãozinho relata um caso:

Rocky é conhecido por passar o dia realizando entregas no local. Com mais de 500 degraus, Pavão-Pavãozinho é um local de difíceis entregas como móveis eletrodomésticos de grande porte, etc. Rocky é quem facilita esse acesso.

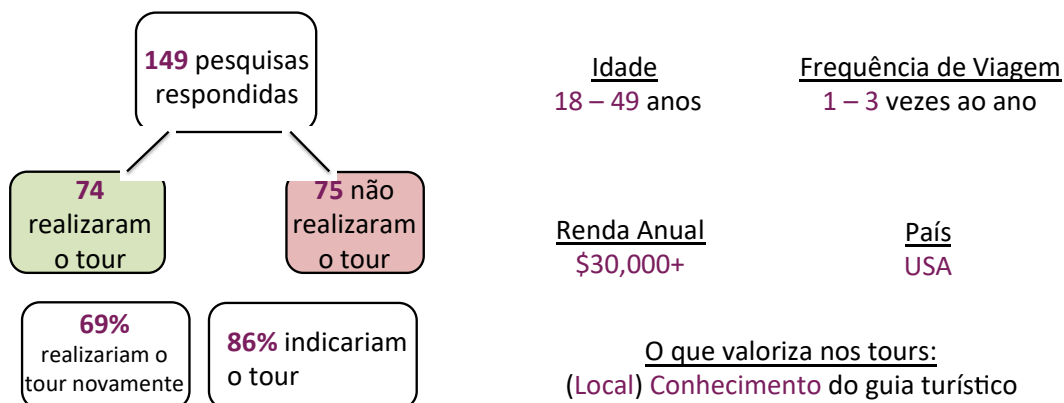
No período da Copa, houve um caso de um senhor que quis visitar a comunidade, mas não tinha condições físicas para subir o morro. Rocky fez todo o trajeto carregando esse senhor. Agora, Rocky também é conhecido mundo afora, por ter feito parte de um documentário na BBC de Londres e também do video clip oficial dos jogos olímpicos do Rio 2016.

Rocky é conhecido como Rocky Balboa, Hércules, "the king of the stairs", vascaínos, entre outros, ou seja, todos o conhecem. (texto construído para o website favelaconnection.com)

Além da condição física, outro ponto avaliado para a personificação o público-alvo foi a motivação. Foi observado grande número de estudantes internacionais, e que Terry McCoy sinalizou que, em geral, são alunos de graduação e pós-graduação que se inscrevem nos programas de estudo internacionais que tem como visita as favelas do Rio de Janeiro em seu roteiro.

Em questionário aplicado pela equipe do GBP a 149 participantes, todos turistas, nas mediações das favelas Pavão-Pavãozinho e Cantagalo, foi observado o seguinte perfil demográfico sobre os potenciais visitantes:

Figura 4 – Síntese questionários



Fonte: GBP

A visão dos respondentes sobre as favelas antes da visita variam entre local perigoso e local divertido. Isso aponta um perfil psicográfico do público-alvo como aventureiro. Após a visita, a percepção dos respondentes são relatadas como uma experiência agradável, com interação entre culturas, são citadas palavras como realidade, incrível, encantadora. Também são questionados sobre doações e voluntariado e, unanimemente, é apontado a vontade por ajudar.

Ainda, em conversa com Gabriel Abreu, guia nas favelas Pavão-pavãozinho e Cantagalo, ele sinaliza a ausência da procura por estes tours pelos brasileiros.

Analisando mercadologicamente o cenário, pode-se concluir que o público do *tour* nas favelas é composto por algumas ou todas as seguintes características, podendo estar mais ou menos latentes, evidenciadas nas pesquisas e entrevistas citadas na metodologia:

- Estrangeiro, geralmente norte-americano ou europeu;
- Estudante de graduação ou pós-graduação;
- Motivado por desafios, aventuras e vontade de ajudar;
- Buscando conhecer o Rio de Janeiro como um todo, incluindo a realidade das favelas (ou buscando uma proposta de conhecimento mais autêntica e não mascarada);
- Jovem ou com boas condições físicas para o tour;
- Aprecia o aprendizado e troca cultural;
- Valoriza o contato com a comunidade sobretudo.

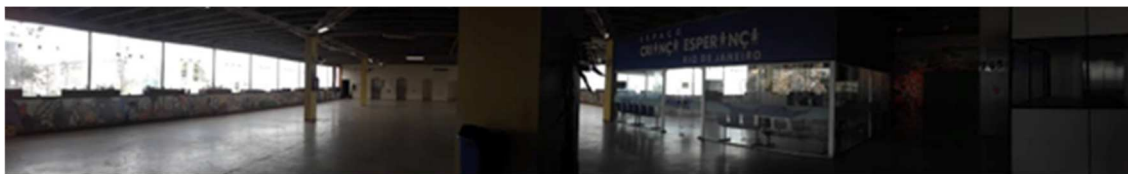
Os fatores-chave de sucesso do *tour*, tanto relatado em entrevistas, quanto observado durante as visitas realizadas em maio de 2015, podem ser relatados como:

- Guia: o guia define totalmente a experiência. Durante as visitas pudemos experimentar – em 2 dias diferentes - o mesmo tour em Santa Marta com uma guia extremamente amigável e com um guia que estava tendo sua casa removida por estar em área de risco (desabamento).

Foram duas experiências totalmente diferentes no mesmo local. Theresa Williams fala que “o valor do turismo nas favelas ocorre através dos guias” e que “guias locais provêm o contexto específico da favela, pois toda a favela é diferente ... O guia, quando local, pode engajar o visitante com os pontos positivos da experiência”, diz. Daniel Amgarten comenta que “qualquer tour na favela precisa ter *feeling*. Um tour autêntico tem que ter *highlights* de história”.

- Interação com a comunidade: Conforme descreve Daniel Amgarten em entrevista ao grupo do GBP “os residentes tem que estar integrados ao tour e no negócio e não ser explorados”. A ideia remanescente é que se busca dissociar é da realização de um safári para ver a pobreza. Essa é uma visão exploratória da comunidade e da situação de infraestrutura das favelas. Por outro lado, há propostas que visam o crescimento e integração com a comunidade. Durante a experiência dos tours, pode-se observar que quando a iniciativa do tour na favela acontece integrado à comunidade, esta se beneficia também. Desde o comércio local, até o fato de transitar pessoas de fora da favela a fim desta não se tornar um território fechado, oportunizando o fortalecimento da criminalidade. Gabriel Abreu, em entrevista, ressalta que realiza seus tours e tem o objetivo de retornar à comunidade (benefícios) e que nota que há muitas crianças que querem interagir com os estrangeiros. A partir disso, montou aulas de inglês no terraço de sua casa na favela. Sob a ótica da inovação social, a interação com a comunidade é fundamental para que um trabalho de cunho social tenha sucesso. Nas visitas realizadas, pode-se observar a quantidade de insucessos e de iniciativas sociais sem continuidade pois, simplesmente não eram compartilhadas com a comunidade. Essas iniciativas acabam por desgastar os moradores, pois tornam-se ineficazes e invasivas, gerando apenas marketing às empresas que as idealizaram.

Figura 5 – Espaço Criança Esperança Cantagalo



Fonte: Foto de Márcia Macedo

Pavilhão do Projeto Criança Esperança no Cantagalo. Atualmente sem atividade e utilizado pela comunidade para pequenas iniciativas dos próprios residentes (aulas de dança, de percussão...)

- Potencial de participar: seja jogando futebol com os residentes, empinando pipa, fazendo churrasco, ou ajudando com doações. O legado da experiência é a conexão que se faz com os residentes. Em conversa com Zak Paster, da Community in Action, ele conta como atua no Complexo do Alemão, junto com os residentes. Zak tem um website para que pessoas de todo o mundo possam realizar doações para que sua ONG continue o projeto. O guia de IES Abroad Brazil comenta que quando as pessoas realizam tours pelas favelas, costumam questionar como podem ajudar e que precisa-se de uma maneira de deixa-los ajudar (Anexo 1.6).

4.1.5 Perspectiva do Residente

Aprofundando a perspectiva do residente, é importante, enquanto inovação digital, a comunidade estar envolvida e engajada nas iniciativas que geram melhorias para o ambiente.

Representante de Global Brigades Kenan Flager, ao recrutar alunos para a realização do Programa de sua responsabilidade, comenta que o que estes alunos buscam em seu programa “trabalhar junto com a comunidade para levantar as necessidades e habilidades de trabalhar com voluntários para desenvolver programas juntos”. Este é o objetivo quando se trabalha com inovação social. Seguindo esta premissa, pode-se entender o porquê que iniciativas, tanto do governo, quanto de grandes empresas, acabam por não funcionar na prática.

Em Santa Marta, o grupo conversou com residentes que relataram constantes investimentos que dizem levar benefícios aos moradores da região, mas que, em momento algum, buscaram dialogar para saber o que a comunidade carece. Houveram pinturas de fachadas de casas, por exemplo, oportunizadas por uma grande empresa, que sequer questionou ao morador a proposta visual utilizada. Foram oferecidos cursos para a comunidade, sem saber em que as pessoas desejam se desenvolver. O próprio governo oferece casas aos moradores da região com o objetivo de removê-los de áreas de riscos (desabamento, contaminação, etc) mas os removem para outras áreas de risco e para casas que não comportam a quantidade de pessoas destas famílias. ONGs e Programas Sociais realizam trabalhos sem continuidade. “Nós inscrevemos nossas crianças nos programas e, quando terminam, fazemos o quê?”, pergunta Sheila Souza, moradora.

Essas iniciativas acabam por desgastar a esperança dos moradores e fortalecer as iniciativas oriundas da própria comunidade. Nesta mesma favela, devido ao acesso, não passam serviços como lixeiro, por exemplo. A própria comunidade se reúne, periodicamente, a fim de juntar o lixo e descê-lo para onde o caminhão de lixo acessa. Eles criaram o “Quero Santa Marta limpa”.

Na comunidade do Cantagalo, Adailton Silva tem sua escola de bateria. Ele ensina música para os residentes e é, também uma parada para o passeio turístico da iniciativa de Gabriel.

Figura 6 – Escola Bateria Adailton



Fonte: Facebook Favela Connection

Assim como o trabalho de Adailton, conhecido como Mestre Dadá, existem outros trabalhos e iniciativas empreendedoras locais que são melhor aceita pelos residentes e que cooperam entre si.

O trabalho de Gabriel Abreu, Favela Connection, é um destes casos. Por meio dos passeios por Pavão-pavãozinho e Cantagalo, Gabriel valoriza e gera renda para o trabalho de Adailton, para o restaurante local, para os artistas destas comunidades e, parte da renda destes tours é reinvestido nas aulas de inglês para as crianças do morro do Pavão. O trabalho foi denominado Pavão Acima.

O mesmo ocorre com o passeio em Santa Marta realizado por Sheila Souza que interage com os residentes ao longo do tour e leva o grupo para experimentar os produtos da padaria local, conhecer o trabalho realizado pela Associação de Moradores, etc.

Assim, a gera renda para o comércio da favela que, antes, contava apenas com o público local.

Christensen, em entrevista fala sobre como envolver os residentes nas oportunidades trazidas pelo turismo:

Eu acho que os residentes tem que fazer parte do negócio por meio de reuniões e mantê-los informados. Fazer comitês com empregos de verdade e ouvi-los levando-os a sério - investir tempo no que estes comitês fazem e perguntar. Pode usá-los para descobrir como eles querem que toda a renda seja compartilhada (se será compartilhada). Você também pode deixar moradores da região saber quando os turistas virão e pedir aos fornecedores para montar, de uma forma ordenada e organizada, para que eles se sintam como uma oportunidade de vender, de trocar e aprender.

O conceito de Kotler (2010) sobre negócio social reforça essa atuação junto à comunidade desde educação até elo com as lideranças comunitárias, etc.

4.1.6 Inovação Social no ambiente da Favela

Ao conhecer o contexto das favelas, as perspectivas tanto dos residentes, quanto dos visitantes, pode-se iniciar uma análise interpretativa de inovação social nestes lugares, usando como negócio social o turismo.

Para Fitzgerald, Wankerl e Schramm (2011, p.2), inovação é “o processo de colocar ideias em forma útil e trazê-las para o mercado”. Neste sentido, a ideia de turismo, em um ambiente de favela, pode ser considerado uma ideia inovadora, visto que o padrão carioca de turismo está voltado à visitação de belezas naturais. Nesta quebra de paradigma, encontra-se a “novidade” descrita como pré-requisito para ser considerada inovação por Phillips Jr, Deiglmeier e Miller (2008). O outro pré-requisito descritos pelos autores é a melhoria. As favelas, visitadas pelo grupo em maio, oferecem opções de turismo. As iniciativas são dos próprios residentes que buscam incubadoras, cursos e formação para poder realizar os *tours*. As favelas passam a ser mais frequentadas pelo público: há *hostels*, restaurantes, comércio de *souvenirs*; e a economia gira neste ambiente. Neste sentido, também é abordada a sustentabilidade do negócio que se dá tanto pelo viés econômico, quanto em relação à troca com a comunidade – a comunidade recebe o turista que retorna investimento e troca de conhecimentos, o que acaba deixando a experiência de turismo interessante para ambas as partes.

Quando tratamos da inovação social, a favela é um ambiente fértil para se pensar nos conceitos de valor social, mudança social e negócio social.

Quem visita pela primeira vez uma favela carioca e se depara com realidades diferentes e, muitas vezes ocultas, como pobreza e falta de infraestrutura, por exemplo, pode ser levado a pensar em como promover mudança social neste ambiente.

O ponto fundamental é que mais do que investimentos e assistencialismo de ONGs, grandes empresas, ao tratar com a comunidade, deve-se sobretudo ouvi-la. Isto é o que diferencial caridade do processo de inovação social. Começa-se por respeitar e ouvir o indivíduo a que se pretende oferecer quaisquer valores sociais. Sobretudo, como comenta Mulgan, Tucker, Ali e Sanders (2007) é envolver a comunidade: parte fundamental para o sucesso do processo de inovação social é ter a participação ativa da comunidade envolvida e comprometida com o ambiente a ser trabalhado.

O que resume a inovação social neste contexto, após verificar iniciativas cujo resultado não impactou positivamente a comunidade, pode ser descrito no

artigo da *Stanford Innovation Review*: “A vantagem de examinar a busca da mudança social positiva através de uma lente de inovação é que essa lente é agnóstica sobre as fontes de valor social.”

Durante a visita às favelas, foi verificada uma comunidade unida e organizada em busca de seu crescimento, com população trabalhadora e focada em desenvolvimento e soluções. Há empreendedores e, muitos destes, que investem o retorno de seus investimentos em melhorias no ambiente em que vivem. Qual o motivo de olhar para estas pessoas com uma “lente de caridade”? São empreendedores.

4.1.7 Favela Connection – Gabriel Abreu

Favela Connection é uma empresa de turismo que oferece aos turistas um passeio nas favelas de Pavão-Pavãozinho e Cantagalo, expondo-os à cultura, lojas e vistas panorâmicas oferecidas pela região. Seu fundador, Gabriel Abreu, realiza estes passeios desde 2010 e busca aumentar a quantidade de visitantes às favelas, além de buscar a transformação das necessidades sociais das comunidades.

Embora a empresa realize suas operações há cerca de cinco anos, ela não está regularizada com o governo, nem mesmo organizada enquanto empresa. Gabriel espera construir legitimar sua empresa. É o único membro da equipe em tempo integral. Ele, às vezes, utiliza os serviços de outros guias de turismo, tais como o seu amigo André, quando os grupos são grandes demais.

Atualmente, as empresas realizam *tours* de pequenos grupos de quatro turistas três a cinco vezes por semana, em média, e também abrigam grandes grupos de cerca de 100 participantes de 8 a 10 vezes por ano através de uma parceria com Campus Brasil. Os custos do *tour* giram em torno de 100 reais por pessoa e incluem visitas às lojas da região, introdução à história das favelas, e uma caminhada cênica pela encosta da montanha para uma vista da orla. Ocasionalmente, Favela Connection inclui ofertas especiais em passeios, tais como jogos de futebol com os moradores, uma festa tradicional churrasco na casa de Gabriel e sessões educacionais lideradas por moradores sobre aspectos culturais das favelas como arte e música.

Ao realizar este trabalho, Gabriel retorna à comunidade, além do movimento no comércio da região, aulas de inglês para as crianças da região sem custo algum. Ele destina parte da renda dos tours neste trabalho intitulado “Pavão Acima”.

Figura 7 - Venda do seu Mineiro. No alto do morro, comércio de conveniência para quem precisa de suprimentos sem a necessidade de subir e descer as escadarias.



Fonte: GBP

Figura 8 e 9 – Aula de Inglês Pavão Acima



Fonte: Foto de Faye Moussa, GBP

Gabriel Abreu em seu projeto “Pavão Acima” em que oferece aulas de inglês para as crianças do morro do Pavão no terraço de sua casa.

Figura 10 – Aula de Inglês Pavão Acima



Fonte: Foto de Faye Moussa, GBP

Favela Connection e Pavão Acima são trabalhos idealizados e realizados por Gabriel, que tem provido o sustento de suas necessidades, é aprovado pela comunidade pelos benefícios que a oferece e tem o objetivo de promover uma geração de moradores por meio de reforço na educação. Esse negócio conta apenas com as ideias, orçamento e recursos de Gabriel e tem crescido de forma desestruturada.

Gabriel comenta que está buscando uma maneira de obter mais voluntários envolvidos com o projeto, pois com o tempo eles deixam o projeto e, assim, as crianças param de ir às aulas. (Anexo 1.9)

Nesse sentido, ele tem procurado maneiras de reinventar o interesse das crianças pelas aulas. Em conversa, nos contou sobre novas ideias que ia tendo para mantê-las com frequência nas aulas, como por exemplo, oferecer um lanche ou combinar um jogo de futebol na praia com as crianças de um colégio bilíngue para que, brincando, praticassem o inglês.

A própria interação com os turistas que transitam pelo morro já motiva o interesse pela língua e, assim, o negócio e a iniciativa beneficente de Gabriel se realimentam.

4.2 ANÁLISE DE MARKETING

Ao conhecer o negócio Favela Connection e a iniciativa Pavão Acima, somado ao levantamento de informações realizado por meio de entrevistas, pesquisa-ação e questionários, a aplicação dos conceitos de marketing voltados a promover um resultado satisfatório ao negócio social de Gabriel Abreu se deu por meio da prática do círculo dourado, de Simon Sinek.

A partir deste, pode-se criar direcionadores estratégicos como Missão, Visão e Valores, que permearam todo o trabalho e iniciaram a organização da proposta de valor a ser comunicada tanto à comunidade, quanto ao mercado.

Durante o desenvolvimento de todo o trabalho, foram consideradas as premissas de marketing de valor, descritas por Kotler (2010), bem como o cuidado para desenvolver uma boa missão.

Além disso, durante o período em que tivemos contato pessoal com o cliente, pudemos desenvolver o trabalho de marketing junto com o mesmo, podendo contar com o envolvimento e compartilhamento desta construção com ele.

Comentários de Gabriel para o GBP sobre o trabalho apresentado:

A equipe apresentou-me um trabalho incrível, e eu definitivamente sigo o que eles sugeriram. Eu tenho certeza que vai me ajudar muito fazendo crescer o meu negócio e projeto social. Eles também me ajudaram muito, fazendo novas parcerias que sem eles eu não seria capaz de fazer. (Anexo 2)

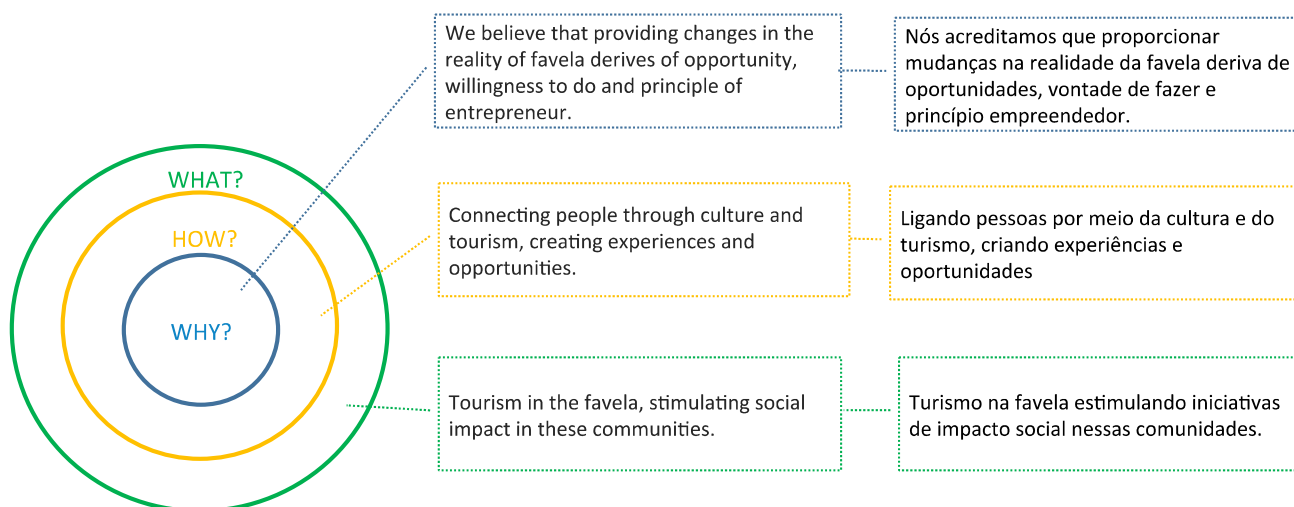
Comentários Adicionais:

Muito importante para o meu trabalho, aprendi muito com o grupo, muitas coisas que eu não era capaz de fazer sozinho. Projeto muito produtivo, eu recomendaria para qualquer empresa que tem a intenção de crescer ou tornar seu negócio melhor. (Anexo 2)

4.2.1 A construção

Considerando pontos evidenciados nos questionários e entrevista, foram delimitando-se uma proposta de valor e construindo o Círculo Dourado.

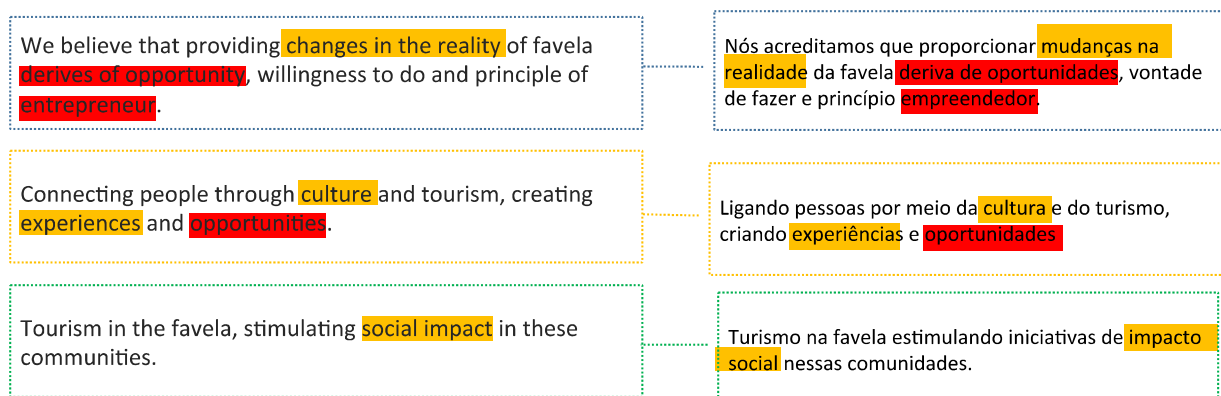
Figura 11 – Círculo Dourado Favela Connection



Fonte: GBP

O Círculo Dourado, de Simon Sinek, iniciou o projeto de marketing para o Favela Connection, pois organizou em proposta de valor, que pode guiar a motivação e inspiração para os *stakeholders* no negócio e, a partir disso, criar uma boa missão e visão para a empresa.

Figura 12 – Proposta de Valor Favela Connection



Fonte: GBP

Os elementos desta proposta de valor derivaram de inputs tanto do empreendedor, como dos entrevistados (clientes e potenciais clientes), como demonstrado abaixo: (Anexo 1.5)

Figura 13 – Trecho de entrevista com Gabriel Abreu (Anexo 1.5)

Entrevista com Gabriel

2. He doesn't have any thought about strategic plan, or mission, vision and values. When asked about the objectives or why he started his business, he related the following reasons:

- ✓ Financial
- ✓ Improve the place where he lives
- ✓ **Change the reality**
- ✓ **Generate income for others in the community**
- ✓ **Generate movement / action to the community**

3. Differential comparing other with other favelas:

- ✓ is near to the hotels (common used by tourist)
- ✓ The favela is in the middle of the Copacabana and Ipanema (famous beaches)
- ✓ **Acessibility: is near and don't need to use transport, can go by feet.**
- ✓ **More beautiful visa than others**

Interesting points of Favela Xperience tour:

- ✓ Theoric introduction
- ✓ Place, kind of mirante, in the local

✓ 4. He has no idea to the new name, maybe, Favela X, but he is open to our consulting ideias.

Fonte: GBP

Este trecho apresenta conceitos como “mudanças na realidade”, “recursos / receita para comunidade”, “movimento/ ação na comunidade”.

Além dos pontos evidenciados por Gabriel, nos questionários apresentados aos turistas, vieram elementos que reforçam os conceitos de “mudança na realidade”, “conectar pessoas”, “cultura”, “criar experiências” e “impacto social”, como pode-se perceber nos trechos abaixo:

Figura 14 – Questionários

19. In one or two sentences, how would you describe your perception of favelas after the tour?	
Text Response	
The people seemed full of life and appreciation. The trash and sanitation issues need correcting.	
The tour was great. My perception of the insides of the favelas was changed. It was a good workout too.	
Well functioning community.	
Cultural rich neighborhoods, but with problems of sanitation, education, and heavy police presence.	
Culture community with a low income.	
Amazing talented inspiring young people - need to partner for future of globe.	
Much higher level of functioning economy than I expected. Very strong community sense of identity. Living there for many is a chocie, it seems. (?)	
Very hard working people in a difficult situation.	
Poor, dirty, not that dangerous; hardworking people	
More good than bad/ugly.	
Very interesting. Much different than I expected.	
Very good. Populated by real people.	
I was in shock. I cannot believe the houses are that high on the hill. Also, the amount of trash/way of life for the people was unbelievable.	
Close together homes, nice indoors, dirty outside, hard-working people making the best living possible.	
Intricate communities, fairly independent and self-contained without many of the services and quality of life of other neighbors. Concrete jungles with innovative architectures designed from necessity.	
Statistic	Value
Total Responses	15

Fonte: GBP

Este trecho descreve a percepção dos visitantes, após o *tour*. Elementos como “problemas que precisam ser corrigidos”, “vizinhança de riqueza cultural”, “pessoas incríveis e talentosas inspirando jovens”, entre outros descrevem as percepções de clientes deste turismo.

Figura 15 – Questionários

32. Please briefly explain your answer to the previous question.	
Text Response	
Jeferson was friendly and helpful. He was patient with all of our questions.	
Gabriel was knowledgeable and from the community. Spoke English well and was personable.	
Jeferson is helpful to the tourist and passionate about his community.	
Very informative	
Gabriel was very knowledgeable.	
The tour was just a bit too long.	
He was a boss.	
Very knowledgeable locals.	
Tour guides sometimes didn't seem to give the real answer to questions. Honesty would be good instead of giving a simple or hidden answer.	
23. Please briefly explain your answer to the previous question.	
Text Response	
It was very humbling.	
Jeferson was happy to help us answer questions about the favelas.	
It was a good experience that opens up eyes to the culture of these communities.	
My friends are enjoying learning different culture as much as I do.	
If you have never been to a location like this you will be forever changed.	
The guides were fantastic, from a cultural perspective it really highlighted the gap in incomes that exist in the world.	
Great experience for all.	
It was a good cultural experience but lasted a bit long.	
It was awesome.	
Statistic	Value
Total Responses	9

Fonte: GBP

Outros destaques presentes nos questionários é a relevância do guia neste tipo de visita e a importância deste ser residente do local. Também apresenta pontos que destacam a percepção positiva da visita.

Figura 16 – Questionários

24. Why did you participate in this tour? Click and drag options to rank in order of preference, where 1 = most important motivation.

#	Answer	1	2	3	4	Total Responses
1	To have an authentic cultural experience in Brazil	5	10	0	0	15
2	To explore local shopping (including food/cuisine)	0	0	4	11	15
3	To learn more about the favelas	9	5	1	0	15
4	It was part of my tour package	1	0	10	4	15
	Total	15	15	15	15	-

Fonte: GBP

Este trecho do questionário demonstra a motivação que leva o turista a considerar o *tour* na favela. Destacados estão os pontos “ter uma autêntica experiência cultural no Brasil” e “Aprender mais sobre as favelas”, com os maiores índices.

Na figura abaixo, o questionário traz a preferência do investimento em viagens, trazendo como mais votado eventos culturais e *tours* e a perspectiva do turista em relação a participação e envolvimento com a experiência.

Figura 17 e 18 – Questionários

15. What do you prefer to spend your money on when traveling? Click and drag options to rank in order of preference, where 1 = most preferable.

#	Answer	1	2	3	4	Total Responses
1	Cultural events and/or tours	4	5	2	1	12
2	Local products (such as clothing and shoes)	0	0	4	8	12
3	Restaurants/bars/food	2	4	5	1	12
4	Historic sites or museums	6	3	1	2	12
	Total	12	12	12	12	-

21. Please briefly explain your answer to the previous question.

Text Response

I enjoyed the learning experience.
 I liked it and so I want to do it again.
 To see if/how things change over time.
 Bring my kids to favela if I have my kids in the future.
 One time was good to get a perspective, but would like to experience other local sites in the future.
 Loved stories and complex community structure. But we only had one hour tour. Could be longer to see more.
 We need to work together on projects for both our students and Brasil.
 It felt and feels very close to exploitation.
 I would recommend for others, but may not do again now that I've already done it.
 Was too hot, and too long.
 It was awesome.
 This tour was very enlightening, and I would go again to learn more and speak to the people.

Fonte: GBP

Com a proposta de valor bem definida, pode-se determinar uma visão para o negócio de Gabriel e uma missão para o trabalho de turismo na favela – Favela Connection – e uma missão para o trabalho social que ele desenvolve – Pavão Acima.

Visão: Ser um modelo de desenvolvimento social e crescimento cultural mútuo.

Nesta declaração, está contemplado desde ser a referência para os demais empreendedores, quando trata o negócio social de Gabriel como um

modelo de desenvolvimento social, quanto questões particulares de seu trabalho como o crescimento cultural mútuo. Ao prover uma experiência entre turistas e comunidades, este trabalho exerce um papel de conectá-los e, ao mesmo tempo desenvolvê-los: o turista cresce e a comunidade também.

Favela Connection – Missão: Estimular o desenvolvimento nas favelas através de um modelo de turismo financeiramente sustentável que conecta os visitantes à comunidade local.

Como missão do negócio, ainda referenciando o trecho da *Stanford Innovation Review*, ao ser agnóstico sobre as fontes de valor social, é objetivo deste trabalho que o modelo de turismo seja financeiramente sustentável: tem que existir e se manter independente de assistencialismo. Além disso, é premissa que este trabalho cumpra a proposta de valor de conectar os visitantes e a comunidade para que se garanta o crescimento mútuo e o desenvolvimento da favela (social e econômico).

Pavão Acima – Missão: Conectar os moradores de Pavão-Pavãozinho à comunidade global provendo oportunidades para crescimento através do aprendizado da língua e desenvolvimento cultural.

Sob a ótica do trabalho social deste negócio, mantendo a proposta de conectar pessoas, a missão de Pavão Acima aborda a motivação inicial de Gabriel ao destinar parte dos recursos dos *tours* do Favela Connection para o retorno à comunidade e completa uma lacuna declarada por ele em sua percepção, quando há uma tentativa de comunicação direta entre comunidade e turista.

Dando continuidade ao trabalho de marketing, foi realizado um estudo e construção de *branding*, junto com Gabriel, partindo-se do princípio que quaisquer iniciativa de aplicação de um trabalho em prol da comunidade deve ter a participação e cocriação desta.

Figura 19 – Marca Favela Connection



Fonte: GBP

Na proposta de marca para Favela Connection, foi estabelecido elementos clássicos do turismo do Rio de Janeiro, junto com o elemento da favela em contraste, como forma de incluir a favela no roteiro turístico. Ainda, como parte de um posicionamento da empresa, se endossou o com a proposta de valor: *tour*, aprendizado e crescimento.

Figura 20 – Marca Pavão Acima



Fonte: GBP

A marca Pavão Acima, por se tratar de um trabalho social voltado a crianças e jovens, traz elementos que compõem, ao mesmo tempo, uma pintura de mão de criança e um pavão estilizado. A presença do pavão vai além do nome da iniciativa, mas traz o sentimento de pertencimento da comunidade. A tipografia e a formação da logotipia formam, junto com o Favela Connection uma unidade. O endosso da proposta de valor de Pavão Acima, traz as palavras conectar, aprender e crescer, concluindo assim a composição de posicionamento, marca e proposta de valor do negócio.

4.2.2 Concorrência

A partir da proposta de valor, alinhada com a marca, foi verificado o cenário competitivo do Favela Connection, em que foram levantados os concorrentes deste negócio. Sobre a concorrência, ao conhecer os diferentes trabalhos de turismo nas favelas, foi verificado que não há grande concorrência entre si, uma vez que cada passeio oferece sua própria realidade social e propostas diferentes de oferecer oportunidades de interação, participação e voluntariado.

Apesar de conhecer a relação da comunidade com as iniciativas sociais de grande porte e os trabalhos de ONGs, foi sugerido a Gabriel que seja por meio destas iniciativas, seja por encontros informais, a troca de melhores práticas entre os guias turísticos enriquece cada trabalho. Antes de percebê-los como competidores, é mais vantajoso para todos se unirem e fortalecerem a defesa das visitas às favelas como um todo.

Em relação às demais propostas de turismo em favela no Rio de Janeiro, verificamos a existência das seguintes alternativas pré-pesquisadas para conhecimento do setor (análise completa dos 4ps de marketing – preço, promoção, praça, produto no Anexo 3):

Tabela 1 - Competidores

NOME	FAVELA
BRAZIL BUSINESS	Rio de Janeiro como um todo (favelas inclusas)
GUIA DAS FAVELAS	Todas as favelas
EXOTIC TOUR	Rocinha e Santa Marta
FAVELA ADVENTURES	Rocinha
URBAN ADVENTURE	Santa Marta
BRAZIL EXPEDITION	Rocinha
FAVELA EXPERIENCE	Vidigal
FAVELA TOUR	Rocinha

Fonte: GBP

Estas são algumas das que apresentam com maior frequência nas buscas na internet no período do primeiro trimestre de 2015. Há outras iniciativas como Brasilidade, Favela Scene e outros que, durante o trabalho, o grupo foi tomando conhecimento.

Como resultado desta avaliação, foi verificado os seguintes fatores-chave de sucesso do Favela Connection:

- Passeio a pé (interação com a comunidade)
- Oferecido por guia de turismo local
- Não há necessidade de tradutor
- Adesão de moradores

4.2.3 Comportamento de Compra e Oportunidade de Comunicação


Sobre o comportamento de compra, verificou-se, em conversa com os guias ao longo das experiências, que o público que mais procura as visitas nas favelas são estrangeiros, muitos estudantes por meio de programas de experiência internacional e que realizam esta compra por meio das Universidades, agências como Campus Brazil e IES Study Abroad, por exemplo, ou que, no momento em que já estão no Rio de Janeiro, conhecem estas alternativas seja em conversa com outros turistas, seja no próprio hotel.

Assim, verificou-se a necessidade e oportunidade de colocar o Favela Connection ao alcance destes potenciais interessados e, como estratégia de curto prazo, se recomendou a Gabriel materiais para abordagem local e materiais para acesso fora do Brasil.

A fim de estabelecer personas para abordagem assertiva do material, o grupo do GBP elaborou os seguintes perfis, com base nas respostas dos questionários, e que foram os suportes para desenvolver diferentes pacotes turísticos para o Favela Connection:

1) **Anna:** tem um apetite para o viajar e está à procura de uma autêntica experiência cultural.

Figura 21 – Persona

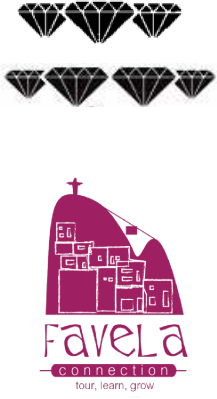

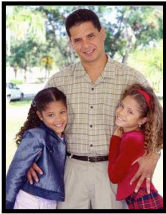


Viaja com a família e/ou amigos

graduada

Prefere hotéis de 3 ou 4 estrelas

Procura investir seu dinheiro com viagens e cultura

Fonte: GBP

Mais sobre Anna:

- a) Faixa etária média (18-49)
- b) Residência principal: EUA
- c) Renda média (30.000/ ano dólares americanos e uma parcela significativa de \$ 90.000/ ano)
- d) O mais provável é viajar uma vez a cada poucos anos - de 1 a 3 vezes por ano
- e) Parece gastar dinheiro em:
 - Eventos culturais e passeios distribuídos entre produtos locais e comidas
 - Bares Locais históricos e museus
- f) Busca participar de uma excursão a favela para:
 - Adquirir uma autêntica experiência cultural
 - Explorar o comercial local
 - aprender mais sobre as favelas

Para Anna, o ideal é um passeio completo – Full Experience:

Figura 22 – Pacote Turístico



Fonte: GBP

Também é uma alternativa para grupos de estudantes, como no exemplo abaixo.

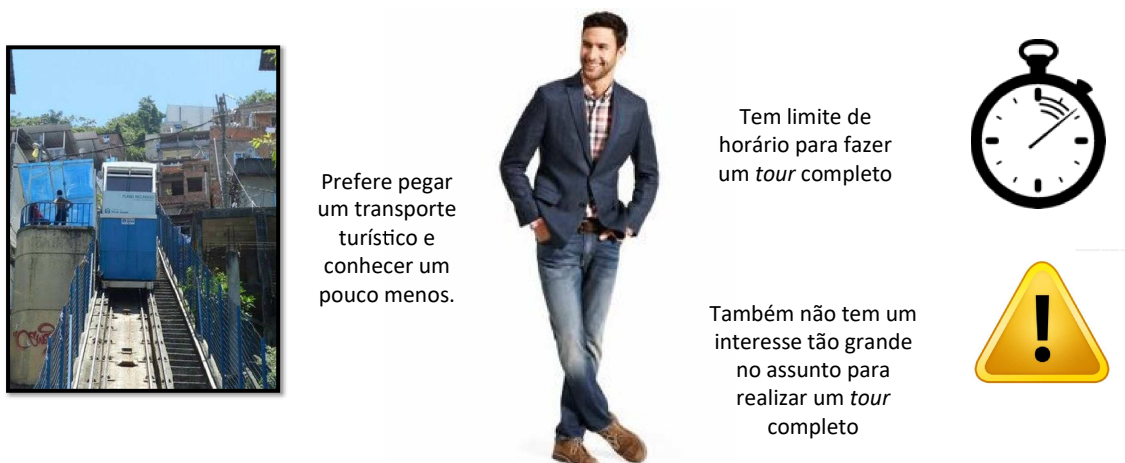
Figura 23 - Parceiros



Fonte: GBP

2) **Tom:** gosta de viajar e imersão cultural, mas não gosta de caminhar.

Figura 24 – Persona



Fonte: GBP

Um passeio *Express Experience* é uma forma de introduzir Tom às favelas, na esperança de que ele retorne para um passeio completo. Tom é levemente interessado em cultura, mas mais interessado em pontos turísticos.

Figura 25 – Pacote Turístico



Fonte: GBP

Ainda com base na experiência vivenciada nas favelas, com conversas com Gabriel, há outras oportunidades de *tours* nesta região para enriquecer o pacote de alternativas:

Sunset Tour: Alternativa de ver o pôr-do-sol do alto do morro. É um tipo de experiência não apresentada, ainda, pelos concorrentes para quem quer, acima de tudo, apreciar uma boa vista. Cabe ao público que, como Tom, não tem tempo, energia ou vontade de realizar um *tour* completo. É uma alternativa despretensiosa de levar pessoas a realizarem a visita na favela para, quem sabe, mais tarde poderem desfrutar da experiência completa.

Escola de bateria de Adailton: Oferece uma experiência participativa em que ensina desde como tocar na bateria até alguns passos de samba. Não há um *tour* relacionado. Pode ser comercializado a parte.








Figura 26 – Pacote Turístico



Fonte: GBP

Pensando em *customizar* o passeio para oferecer aos clientes uma experiência adequada ao que buscam, há como personalizar a visita com os seguintes itens:

Figura 27 – Pacote Turístico

					
Futebol	3 – 4 horas	+ R\$20	5 pessoas min.	Sáb e dom.	
Churrasco	3 – 4 horas	+ R\$25	10 pessoas min.	Sáb e dom.	
Jardinagem	3 – 4 horas	+ R\$5	5 pessoas min	Ligar e marcar	

Fonte: GBP

4.2.4 Primeiros passos

Com estas informações reunidas e com clareza do que o negócio oferece tanto comercialmente, como enquanto proposta de valor, foram implementadas as estratégias de marketing a curto prazo. Note-se que, seguindo o círculo dourado de Simon Sinek, iniciou-se o trabalho de marketing com a definição do **porquê** da existência deste negócio. O porquê trouxe a clareza da proposta de valor deste negócio que proveu ao Favela Connection e Pavão Acima as missões e visão de negócio. Ao evoluir para o **como**, no círculo dourado, pode-se verificar que o caminho para isso estava em conectar pessoas. Para conectar essas pessoas, estruturamos as personas, ou seja, os potenciais clientes das visitas que entrarão em contato com a comunidade. E, assim, evoluímos para o **que**, que consiste em definir o turismo que será realizado na favela do Pavão-Pavãozinho e Cantagalo por meio das alternativas de pacotes de *tours*.

O próximo passo foi comunicar esta construção. Para que este trabalho fosse divulgado, foram elaborados folders para a distribuição nas recepções de hotéis, bares próximos a praia e locais onde há foco de turistas. No processo de compra, este material tem o objetivo de atingir o público que já se encontra no Rio de Janeiro.

Figura 28 – Folder Lado Dentro



Fonte: GBP

Este material conta com um mapa da orla do Rio de Janeiro, onde encontram-se o maior número de restaurantes turísticos e hotéis. No mapa, está referenciada a favela com os principais pontos turísticos da comunidade, com o objetivo de incluí-la no mapa do Rio de Janeiro e estimular a curiosidade a ir conhecer o local.

Figura 29 – Folder Lado Fora

VISITAS ORIENTADAS:
Qualquer pessoa pode visitar a comunidade e conhecer um pouco mais sobre a região. Para experimentar a interação com os moradores em uma visita orientada, conheça as opções:

Full Experience
Tour pelo Pavão-Pavãozinho-Cantagalo com trilha pelas vistas mais bonitas do Rio com almoço incluso.

DATES	DURATION	LANGUAGE	PRICE	2 person
MON - FRI	3-4 hours	EN - PT - ES	R\$100 minimum	starting at 9am

Express Experience
Tour pelo Pavão-Pavãozinho-Cantagalo com almoço.

DATES	DURATION	LANGUAGE	PRICE	2 person
MON - FRI	2 hours	EN - PT - ES	R\$75	minimum

Sunset
Tour pelo Pavão-Pavãozinho-Cantagalo para ver o por-do-sol das melhores vistas do Rio.

PRICE	DATES
R\$75	Summer only

Customize com:
- Futebol
- Churrasco
- Jardinagem
- Adailton Escola de Percussão.

Saiba mais em favelaconnection.com

Facebook: [facebook.com/favelaconnection](https://www.facebook.com/favelaconnection)
Website: favelaconnection.com
Email: favelaconnection@gmail.com
Phone: +55 21 97603 7077

Pavão Acima
Cultura para comunidade

Pavão Acima é um centro de ensino na comunidade do Pavão Pavãozinho que proporciona aos moradores se tornarem fluentes no Inglês.

Buscamos capacitar os moradores com as ferramentas necessárias para interagir com outras culturas.

Fonte: GBP

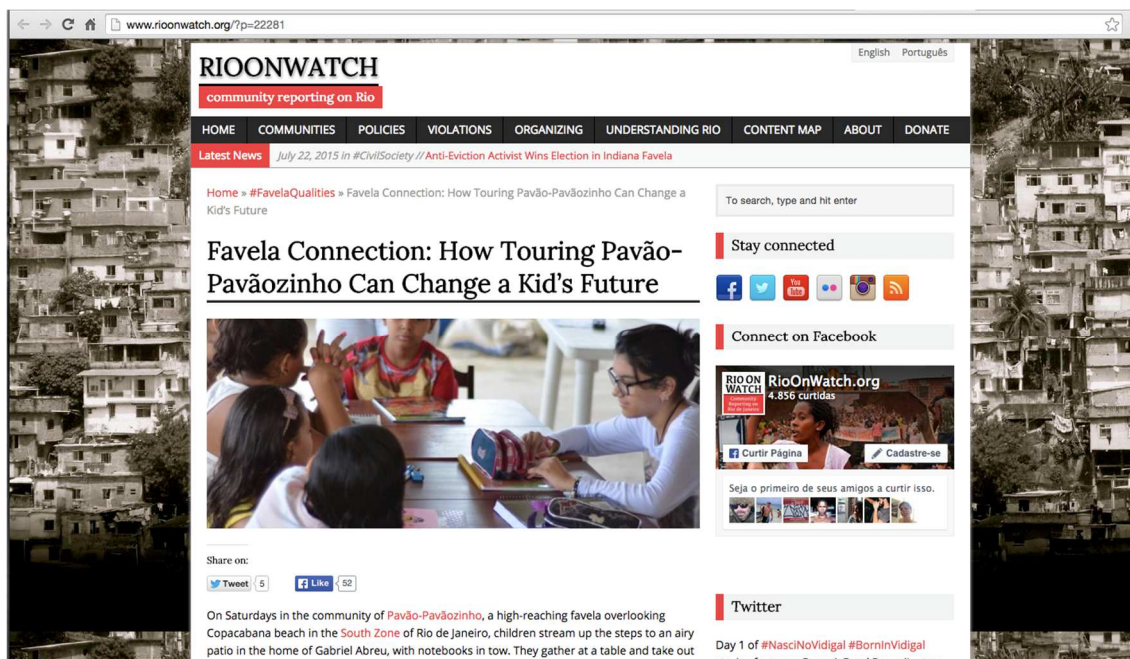
O *folder*, também apresenta informações sobre os tours (pacotes, preços, durações, etc), sinaliza a iniciativa do Pavão Acima e contato.

Para atingir o público que ainda não encontra-se no Rio de Janeiro, foram atualizados os perfis nas redes sociais com o trabalho de *branding*, bem como, desenvolvido um website para o negócio, que conta um pouco do que se pode encontrar nas visitas. Um ponto importante realizado foi o perfil no *Trip Advisor*, que só pode ser realizado após ter um *website* e informações checadas pela plataforma, mas que tem grande adesão do mercado de turismo.

Com base nas informações coletadas nos questionários, 50% dos indivíduos pesquisados buscam o *site* para obter informações e 49% querem pagar com antecedência *online*. Assim, também foi criada uma maneira de comprar, pelo site, via Pay Pal (pagamento *online*).

Durante o envolvimento com o negócio Favela Connection, tanto o grupo do GBP quanto Gabriel foram envolvidos com grupos de pessoas, iniciativas, empresas e ONGs que trabalham a favor do desenvolvimento das favelas e esse movimento trouxe uma rede de contatos para o negócio que gerou notícias em blogs e sites sobre o assunto, como no caso do *Rio on Watch*, cujo responsável é *Catalytic Communities*, por exemplo (<http://www.rioonwatch.org/?p=22281>).

Figura 30 – Notícia Catalytic Communities



Fonte: www.rioonwatch.org

Com o material de comunicação pronto, foi definida a estratégia de crescimento do Favela Connection e, conseqüentemente, do Pavão Acima. Esta estratégia teve como base a sazonalidade do turismo no rio de Janeiro:

Tabela 2: Sazonalidade

Quadrimestre	Meses	Sazonalidade	Motivos*
1	Janeiro - Março	Alta	Verão, Ano Novo, Carnaval, Cruzeiro de Navios, U.S. spring breaks
2	Abril - Junho	Baixa	Inverno
3	Julho - Setembro	Baixa	Inverno
4	Outubro - Dezembro	Normal	Verão, Cruzeiros, Ano Novo

Fonte: mytravellguide.com

Também foi realizado um diagnóstico dos movimentos de visitas na região:

Atualmente, são realizadas cerca de 3 excursões por semana para dois turistas de cada vez, trazendo R\$480.

Tabela 3: Visitas Favela Connection

	Full Tours/ Semana	Express Tours/ Semana	Visitantes/ tour	Full tour Receita por visitante	Express tour Receita por visitante	Receita/ Semana	Receita/ Mês
Maio e Junho	3	0	2	80	N/A	R\$480	R\$2,078

Fonte: GBP

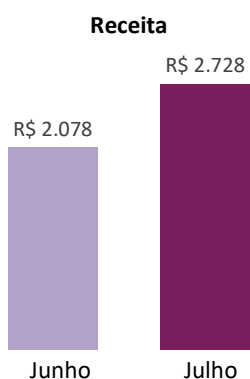
A partir desta leitura, foi demonstrado a Gabriel um estudo de volumetria relativo aos passeios para que ele possa acompanhar e gerir seu negócio e aumentar sua renda.

Foram desenhados cenários para projeções (Anexo 4) do negócio com o material de comunicação e com as diferentes propostas de *tours* que buscam oferecer alternativas de maneira que abranjam um público mais diversificado (de perfil Anna a perfil Tom).

A partir de julho (Q3), mesmo que seja um quadrimestre lento, já pode verificar o impacto da aplicação do material de comunicação.

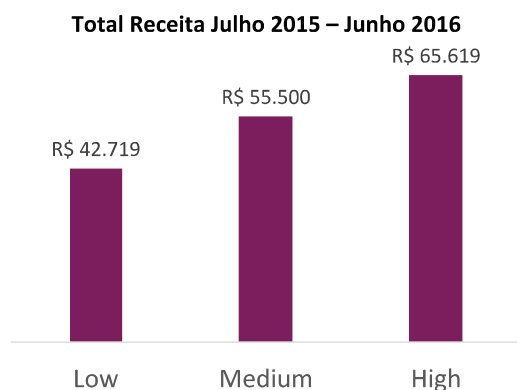
Tabela 4: Previsão Favela Connection

	Full Tours/ Semana	Express/ Semana	Visitantes/ tour	Full Receita	Express Receita	Receita/ Semana	Receita/ Mês	Receita/ Quadrimestre
Q3 '15	3	0	2	80	75	R\$630	R\$2,728	R\$8,184



Fonte: GBP

Tabela 5: Projeção



Projeção nível médio (Tours por semana)

- **Quadrimestre normal (1,4):** 4 full, 2 express
- **Quadrimestre baixo (2,3):** 3 full, 1 express
- **Tours vindos de parceiros:**
 - Campus Brasil: 4 grupos de 15
 - IESRio: 1 grupo de 10
 - Cat Comm: 2 grupos de 5

Fonte: GBP

Com estas estimativas, é sugerido que, em um cenário nível Alto (High), registre o negócio oficialmente, e que se treine mais guias em seu modelo de visita e crie uma rede de trocas de boas práticas para se preparar para grandes eventos, como Olimpíadas, por exemplo.

A implementação do plano de marketing sugere:

- a) Distribuição sistematizada do material gráfico em hotéis, *hostels* e agências de turismo.
- b) Encorajamento de participação e testemunhos nas redes sociais e, principalmente, no Trip Advisor, por meio de interação pessoal.
- c) Treinamento de novos guias.
- d) Encontros com a rede de stakeholders estabelecida (outros guias, ONGs, Centros de Intercâmbio)
- e) Plano de parcerias que visa estabelecer uma estruturação nos conteúdos das aulas de inglês de Pavão Acima.
- f) Envolver as organizações de intercâmbio com o novo material de marketing e proposta de valor.

Para que o sucesso do Favela Connection possa refletir na comunidade, também foram estabelecidas estratégias e materiais para o Pavão Acima:

- a) Descrição de cargo de voluntários
- b) Contrato de voluntarismo
- c) Código de Conduta das aulas
- d) Inscrição de Aluno
- e) Contrato do Aluno
- f) Plano de Melhoria do Terraço (onde ocorrem as aulas).

Para dar suporte, a rede de *stakeholders* estabelecida foi contatada junto com Gabriel e verificado o que corresponde com o trabalho idealizado por ele, nos quesitos:

- a) corresponde a Missão
- b) renovação
- c) coordenação de voluntários
- d) professores voluntários
- e) currículo efetivo
- f) material de aula
- g) incentivo para estudantes
- h) financiamento

Essa rede de *steakholders* tem o objetivo de prover voluntários para o ensino de inglês, de maneira que possam crescer o número de estudantes. Além disso, a partir do aumento estruturado do incentivo do Favela Connection ao Pavão Acima, é sugerido a compra de um material e metodologia de ensino de inglês que já tem experiência de ensino de línguas em comunidades de favelas.

Esse trabalho foi realizado inteiramente com a participação do empreendedor residente da favela do morro do Pavão, Gabriel Abreu, e foi verificada a possibilidade de aplicação de cada item acima citado junto a ele.

O objetivo deste trabalho, sobretudo, é realizar a consultoria de marketing não comprometendo sua aplicação - como já verificado nos relatos dos residentes – por não envolver a comunidade na idealização das estratégias e, conseqüentemente, na aplicação destas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi identificar os fatores mercadológicos no turismo na favela que viabilizem a sustentabilidade financeira do negócio assim como gere reais melhorias à comunidade. Para isso, foram propostos os seguintes objetivos específicos: O primeiro foi o de identificar **o que o turista procura no turismo na favela**. Com base nos questionários, se indentificou que o cliente procura aventura e oportunidade de ajudar a comunidade visitada. Em contato com os diferentes guias, em visitas nas favelas, também, pode-se relacionar a vontade de conhecer o Rio de Janeiro como um todo, por meio de uma interação com as comunidades das favelas: um item que não só é um ponto de atratividade para este tipo de turismo, mas também o que gerou as primeiras iniciativas.

A partir disso, foi delineado o perfil do público que busca o *tour* na favela, delineado personas para que se atendesse as necessidades destas pessoas ao realizarem o passeio. Foram construídos pacotes com base nos interesses destes visitantes em relação ao que a favela pode oferecer. Ainda, foram consideradas estas expectativas, coletadas por questionários, para os direcionadores estratégicos do negócio e que conduziu a responder o segundo objetivo de pesquisa.

O segundo objetivo foi o de **avaliar o serviço que é prestado ao turista**. Através da pesquisa, se verificou que o serviço atende as expectativas relacionadas a aventura e que a condução do guia é fundamental para o sucesso do *tour*. Foram considerados o comportamento de compra do consumidor, os fatores-chave de sucesso junto ao negócio e as oportunidades maior de interação com o público. Verificou-se que diferentes pacotes de visitas com diferentes durações, além de ser uma prática das empresas mais consolidadas neste mercado, acaba por atender um grupo maior de pessoas. Os pontos mais enfatizados – em entrevistas e questionários – estão relacionados a interagir e ajudar as comunidades.

Por fim, ao analisar os **impactos sociais que o turismo gera na comunidade**, se verifica que, apesar de ainda não ser suficiente, são bastante relevantes. Parafraseando a moradora de Santa Marta, responde-se esta parte da questão de pesquisa:

“Talvez não se possa salvar todas as crianças do aliciamento do tráfico, mas salvando algumas já é um grande ganho.”

Quanto ao impacto social do turismo em Pavão-Pavãozinho e Cantagalo, o trabalho permitiu organizar a iniciativa Pavão Acima para que se possa crescer na comunidade. Os princípios de inovação social de trabalhar junto a comunidade foram mantidos, no momento em que cada idealização tanto para favela Connection, quanto para as parcerias de Pavão Acima foram construídas junto com Gabriel, considerando o contexto da comunidade. A iniciativa de Pavão Acima é pequena. Considerando que é sustentável financeiramente, tem grande potencial de sucesso. Não depende de assistencialismo, o que é positivo. Nasceu da comunidade, pela comunidade e para a comunidade.

Com isso, se pode responder a questão de pesquisa: Quais são os fatores de atratividade necessários ao turismo na favela que torne o negócio financeiramente sustentável e com reais melhorias à comunidade? Os fatores são experiência guiada por profissional capacitado e residente do local, possibilidade de interação e ajuda à comunidade, pacotes e parcerias para atendimento dos diferentes públicos de interesse.

Esta pesquisa mostra um contexto que é próspero para iniciativas de inovação social. O turismo na favela é um negócio que, bem conduzido, revela a ambos os lados – visitantes e visitados – um crescimento. Aos visitados, inclusão social e orgulho de pertencimento a uma cidade tratada como maravilhosa, mas que esconde grande parte de sua população. Aos visitantes, um crescimento pessoal e maior compreensão social e econômica de um contexto que se repente não só no Brasil.

Para a condução de um negócio financeiramente sustentável na favela, foi realizada uma consultoria que não considerou o viés social, mas tratou o

Favela Connection como um negócio de turismo propriamente dito. A iniciativa social – Pavão Acima – foi requisito de negócio, bem como consequência dele e reforçou a questão sustentável da inovação social do case.

Assim, pode-se considerar que foram levantados e tratados os fatores de atratividade necessários para o turismo nesta favela, bem como pontos que o tornem financeiramente sustentável em diferentes cenários econômicos. Em relação às reais melhorias à comunidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAZ, Sívio (2014), "A inovação Social aponta novos Caminhos para as empresas". 103.ed.Dossiê HSM, 2014.

BLANKE, Jennifer; CHIESA, Thea. "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation". Geneva: World Economic Forum, 2013.

FERREIRA, Tiago Antonio Quim; SILVA, Luciana Maines da. " Inovação Social: Método de Aumento do Capital Humano através da Participação Coletiva. Rio de Janeiro: EnAPAD, 2014.

FITZGERALD, Eugene; WANKERL, Andreas; SCHRAMM, Carl."Inside Real Innovation". Danvers: World Scientific, 2011.

HORTA, Daniela Miranda Oliveira. "As Especificidades do Processo de Difusão de uma Inovação Social: da Propagação Inicial à Ressignificação". 2013. 232f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan."Marketing 3.0* as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano". Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 4.ed.Rio de janeiro: Elsevier, 2010.

LEITE, Márcia Pereira. "Entre o individualismo e a solidariedade: dilemas da política e da cidadania no Rio de Janeiro." Revista Brasileira de Ciências Sociais 15.44 (2000): 73-90.

LEITE, Márcia Pereira. "Da "metáfora da guerra" ao projeto de "pacificação": favelas e políticas de segurança pública no." Rev. bras. segur. pública| São Paulo v 6.2 (2012): 374-389.

MCLAREN, Helen; GIBSON, Christine; ARNEY, Fiona; SCOTT, Dorothy; BROWN, Louise. "The history & future of social Innovation conference". Adelaide: Hawke Research Institute for Sustainable Societies, 2008.

MEDEIROS, Bianca Freire. "A favela e seus trânsitos turísticos". Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica. Volume II – Número 2. Junho de 2007.

MULGAN, Geoff; TUCKER, Simon; ALI, Rushanara; SANDERS, Ben. "Social Innovation. What it is, Why it Matters and How it can be Accelerated". Oxford: The Young Foundation, 2007.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. "The Open Book of Social Innovation" The Young Foundation, 2010.

PHILLS JR, James; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. "Rediscovering Social Innovation". Califórnia: Stanford Social Innovation Review, 2008.

TAYLOR, James B. "Introducing Social Innovation". Vol 6. USA: Department of Research, The Menninger Foundation, 1970.

SACCOL, Amarolinda; SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. "Metodologia de Pesquisa em Administração. Uma abordagem prática". São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SINEK, Simon. "Por quê: como os grandes líderes inspiram ação". Tradução de Sívio Floreal de Jesus Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

7 ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas

1.1) Aashni—Global Brigades UNC Chapter President

3.15.15

What is the timeline for recruiting students?

- Fall—pre-meetings with itineraries and powerpoints from Global Brigades international
- Application
 - Look for students with sustainable development interest, travel abroad experience, Spanish experience, community involvement, and to build balanced teams
- 15-20 people are selected in early Oct.
- Deposits are due until 2 weeks before the trip
 - Total fee is \$1,500 for 1 week abroad over spring break
 - There is a non-profit flight company*
- Have culture and educational meetings before departure

What are students looking for in this type of experience?

- Even though it's a one-time, short-term trip, most students want to know how they can have a long-term impact
- They ask how their work will matter and last beyond their in-country time

What does the sustainable project look like on the ground?

- We are in Panama, Nicaragua, Honduras, and Ghana
- There is Global Brigades staff on the ground in communities in these countries
- They work with the community to determine their needs and ability to work with the volunteers to develop the program together
 - This is new—they used to not involve community members but would return to sites and find that the community hadn't taken care of the resources or had torn them apart to sell parts
- Now there is buy-in with community volunteers—trained people who lead the construction and others who are trained in safety, health, and upkeep

- In addition, they use the microfinance bank that GB puts in place to finance 25% of the project themselves (the community members)
- First the medical brigade goes to determine overall health and identify more specific needs
- Then the public health and microfinance team begin work on projects, funding the projects, etc.
- Finally, a water project takes place
- The microfinance project continues, teaching residents to use a bank, allowing many to take out microloans to invest in land, animals, or entrepreneurships

Are there safety concerns?

- No. They work in more rural areas outside of violent/unsafe cities
- Police and military accompany them the entire trip
 - The police are provided by the government
- They use their own vehicles so there are no transportation fears in terms of taxis, etc.

Other:

- Suggestion: in the English classes, have discussions about how English provides opportunities, but it is not the only language for success; Portuguese is valuable as well
- Make sure that anything that's happening is an exchange—your knowledge and volunteer hours for their cultural knowledge and experiences

1.2) Lisa Christensen

Takeaways:

1. Engage with the community both with residents and businesses to create a shared value environment
2. Leverage knowledge of the local environment and the local residents and use this knowledge to make your tours
3. Develop stakeholder map to evaluate the effect of the company on the community

1. I think you make the residents part of the business by holding meetings and keeping them informed. Make committees with real jobs and take the input seriously- so put time into what those committees do and ask.

I think you can also use them to find out how they want any income to be shared (if it will be shared). I think that hiring is key, but there are lots of creative jobs (guides, cleaners, signage, protect assets, security, run side businesses).

You can also let locals know when tourists will be coming and ask vendors to assemble in an orderly and organized way so that they feel like the opportunity to sell and exchange and learn is being shared...make sense?

2. Favelas are microcosms of whole societies. I think Hernando de Soto has some great work where he explains that even in seemingly chaotic slums there are property rights and borders and security and enforcement and a law outside of the law- norms for punishment and sales and enforcement etc. The more you can draw that out for visitors, the more they can see that there are landowners and renters, squatters and old timers, etc. the more value you provide everyone.

3. To understand residents you need design thinking, deep listening and observation not just asking. Give them choices, ask them "why"? questions and learn why things are the way they are and what they would like changed. There is some great work by Acumen Fund and IDEO on how to do a deep dive in low income settings- and do it well and fast!

4. My advice: things he knows as a local- be flexible, have backup plans (for when drug lords or landslide or violence or opportunity shifts), watch closely at what visitors attend to and learn to tell stories about what they see (do they note electricity lines- tell stories about how people pay for electricity and how they tap the lines, etc.). People come on the tours to get help making sense of the world they don't understand. They don't know what they don't know- so choose what message you want to send and reinforce it in everything you do. Is it a message of commerce? Is it a message of humility? Make sure every choice and behavior and symbol and artifact and story and narrative and marketing and the reality you choose to emphasize each reinforce that message. Tell stories, help people meet and connect with people (artists, students, etc.). Find a way to accept charity in a way that keeps everyone's dignity...so visitors don't give to random individuals but channel through the organization. Also, I suggest reading the book "When Helping Hurts" even though you are not and he is not a short term mission group- it helps manage the discussion of bad social investments and misplaced charity...

5. Frameworks: try to find him a stakeholder map to make sure he has thought of everyone and he knows how he is affecting different stakeholders- some are getting richer, some are feeling exploited, some are fearful, he needs to get real about how different people are and will react to his choices and he needs to

bring community members on board to advise and informally spread the word so people hear updates from their peers and not just from the client.

1.3) Theresa Williams

Interview Questions for Theresa Williams - Catalytic Communities

1. Can you describe some of the programs that Catalytic Communities currently runs in the favelas (particularly any that involve education of youth in the favelas)?

- They don't work with youth directly—their focus has always been on supporting the community leaders, etc. who are engaging with the community and trying to improve it
- They work on behalf of the people who work on behalf of the youth
 - Have been doing a variety of things in this regard for 15 years
 - Including international collaboration, technology, etc.
- The only times they've done education directly with youth was in 2011 when they trained 20-30 young favela residents in journalism
- Quick video training through partnership with Adobe in 2010
- Work with youth when they're young leaders
- Young media producers and photographers in Rio (early twenties) forming collectives to get the word out about their communities
 - Their support to them right now isn't training
- In the last few years, have done packaged workshops that can be specialized for the community
- Worked with groups in Vidigal about the gentrification phenomenon
 - The community organized a series of debates with 200-250 people
 - Debated issues around gentrification
- Most work is around media production right now because strategically speaking, there is an international spotlight on Rio because of the Olympics next year
- Parachute journalists within the next year
- Unique opportunity to change the discourse on favelas—to foster debate, push it in certain directions, to de-stigmatize favelas, etc.
- All of the enormous violence stigmas are unwarranted because the majority of residents are working hard to improve their lives without outside support
 - Favela people have naturally developed city planning that fosters community, etc.
 - Flexibility to add to houses, office spaces
- They are working with the strategy through the Olympics to shift debate, change perceptions, etc.
- Have been measuring their progress through media analysis
- Rioonwatch.com is their major service right now

- Rionline is a constant twitter feed
 - Events, details, evictions, etc.
 - Trying to give journalists the resources they need to do good reporting
- Took an interest in this case with Gabriel because they've had an evolving experience with favela tours
 - Originally all the tours (5 years ago) were jeep tours
 - Started doing a tour survey on the streets of Manhattan
 - Every Fall, they do surveys in major cities around the year about what people think of Rio's favelas
 - The vast majority of people who have visited them, have a favorable opinion
 - The majority of people who haven't been have a greatly negative opinion
- Either people who have visited the favelas have changed perceptions or their perceptions were changed
- Visiting them is not poverty tourism because it's not just to gawk
 - The intention of the visitors is really important
 - Some people want to see the scene of a drug crime, etc.
 - The guide is the one who shapes the tour experience
 - When home tour guides are giving the tours, they can engage the visitors in positive ways
- CC is arguing that favelas are places that deserve recognition and have value—visiting them is no different than visiting the city of Copacabana, etc.
 - If they are visiting the favelas because it's part of the city that they value, then it's the same thing
 - Therefore, value in favela tourism is through local tour guides

2. The Catalytic Communities website makes mention of conducting educational community visits. Can you please describe what these visits entail? Which communities are visited? Who leads these visits?

- Coordinate with local groups,
- Real estate students from UNC visited Vidigal and CC coordinated the tour for them
- CC provides contextual aspect about how that specific favelas fits into the larger scale
- Local tour guide provides the specific favela's context
 - Every favela is different
 - Ex: water usage, access
- Usually stop at the neighborhood association, who provides their perspective on it
 - They're the one's dealing with the water, electricity, providers, police, etc.
 - If they know about another group, like a women's group, they'll stop in a meet there
- Cost is about 80 reals because some goes to CC, some goes to community, and tour guide

- Can specialize based on interests, like water, public health, history, religion, etc.

Send Theresa logistics and we can go on a tour through CC

Lynne: Where should we go?

Theresa: I think it would be good to do something in the same zone of the city

- They recently did one in Rocinha and literally walked all the way to the top, meeting with community members as they walked, had someone with them the whole time
- There's a guide in a favela called Tabashada (?)
 - He works a lot with CIEE
 - Theresa hasn't done this one
- Santa Marta is another possibility – the guide that lives at the top; he might be the best for this

Museo de favela: the museum is a tour; the whole community is a museum, the building is just their headquarters; possibility for Gabriel to partner with him

3. Do you see any opportunities offered by Catalytic Communities that Gabriel could take part in – or – any other opportunities for Gabriel to partner with your organization to initiate change in his favelas?

- The first thing to do to engage Gabriel as a community leader is to find out who is already a community leader in PPC
- Being the guide, he can take people to see all the things the other leaders are doing in the community
- If he's interacting with so many people, he will naturally become more of a tour leader
- With his English classes—it depends on what he needs help with
 - There is a good model in a favela in the north—woman runs it
 - CIACAC (check ciacac.org)
 - They've created a community of volunteers that come, stay for a long time, recruit more people, stay engaged after they leave
 - They do English, Spanish, art, yoga, etc.
 - She modeled her house into a community center—raised up her own house, made the bottom a community center, built a 3rd floor to house volunteers
 - She started out with fewer resources than Gabriel has
 - She started taking kids on field trips and it evolved from there
 - She's very aware of her time—she'll talk to people if it's

useful to her

- She's been used in the past, so offer something in exchange
- The model is never the way that you learn in business schools
 - The donations, help come from in-kind
- Favelas are built on that—embrace that logic when you recommend anything in the favelas

1.4) Daniel Amgarten

Takeaways:

1. Appreciates the authentic feel of Gabriel's tours and wants that to continue
 2. Favela residents should be integrated into the tour and business and not be exploited
 3. Provide Gabriel with actionable steps that aren't overwhelming (don't ask him to do too much
- Met Gabriel in 2011 when he took one of Terry McCoy's classes on a favela tour with a professor from Rio de Janeiro; Gabriel wasn't a tour guide, but worked with the professor
 - Didn't like the professor because it seemed like he was doing the tours solely for profit and political gain and taking advantage of the residents
 - One of the favela residents yelled at him one day during the tour about this
 - Gabriel had a very entrepreneurial spirit and wanted to open a hostel in the favela
 - Daniel decided to start contacting Gabriel when he wanted to do favela tours and started working with him in 2012
 - Very informal process- he would get a group, contact Gabriel through Facebook, etc and get times Gabriel was available
 - He liked the tours because it was led by a local guide and has a very authentic feel to it
 - Daniel gives Gabriel R\$40 per student
 - If there's a tour in the morning and the afternoon, Jefferson would lead one of the tours
 - Daniel started adding Adailton to the tour and paid him a sum as well
 - General feedback from the tours is that it's one of the more remarkable aspects of the tour of Rio
 - Campus Brasil only works with students and universities
 - Interesting sites:
 - Crianca Esperanca
 - Finances country wide projects
 - Gabriel was part of it

- Favela Surf Club
 - Teaches favela kids to surf
- Coletivo Coca Cola
 - Vocational education
- Cantagalo/Pavao/Pavaozinho
 - Excellent view of Copacabana and Ipanema
 - No need for transportation to get to the favelas from either place
 - Samba school
 - Bela Vista restai
- Suggestions for Gabriel: waiver of liability just in case anything happens to cover himself
 - Because of the dogs and the workout from the uphill hike
- Where he would like to see favela tours go:
 - Any favela tour needs to have a feeling, so authentic tours highlighting history
 - Build steps or instructions that take guide through the favela, so it can attract more people
 - Change the view of Brazilians who travel abroad about favelas Survey Ipanema and Copacabana residents about their views on favelas to see the possibility of tapping into that Market.

1.5) Gabriel Abreu

▪ Date: March 22, 2015
 ▪ Interviewee: Gabriel Abreu
 ▪ Title: Founder, Favela Xperience
 ▪ Email: gblvl@hotmail.com

▪ Interviewer: Charles Collins
 ▪ Scribe:

Name/Address of Organization
 Favela Xperience

Website:

Purpose of Interview:

Understand where Gabriel's business is coming from and how he think tourists are finding his company

Understand Gabriel's definition of "favela travelers", based on his first-hand experiences

Introduction

- Where/from whom are you getting your business from?
- Potential Avenues
 - Hotel partnership(s)?
 - Tour company/fellow tour guide referral(s)?
 - Other?
- Follow-up Questions
 - Name specific organizations
 - Name Point of Contact (POC)/provide contact information
 - Name frequency of respective referrals (to the best of your ability)
- How do you promote your business yourself?
 - Word of mouth?
 - Advertisements in various print media?
 - If so, which mediums? How often?
- How do you currently leverage your social media platforms (i.e. Facebook)?
- Who are you partnering with, outside of the aforementioned?
- Is there anyone you would like to partner with, or with whom you could foresee a mutually beneficial partnership?

Key insights:

- Referrals from Campus Brasil and Bravie Tours
- Some referrals from 1 hostel (contact info attached)
- Takes tourists to a few restaurants (main one attached)

Introduction

Walk me through a tour. What do you like, and what would you like to improve?

I don't think there's anything I want to show you that I do not currently show those who take my tours.

Maybe I could show more of the arts (for example: percussion/etc. that are typical Brazilian), but these are often not possible when you don't have big groups (doesn't make sense to hire a musical group for two tourists).

Do you have any idea who you are getting your business from right now? And/or how people are finding out about you?

I am mostly working with other companies. Most people do not come straight to me.

Can you give me a list of these companies, other than Campus Brasil?

Bravie Tours, which is my friend Rodrigo Vieira's company.

Do you have any partnerships with hotels and/or restaurants?

Yes, I work with a hostel by the name of Pura Vida—my contact there is a receptionist/manager named Beesan. I will receive a referral from him/her maybe once or twice a month. Big favela tour companies will often hit the hostels hard, and capture a lot of traffic by virtue of their relative name/size/etc.

Would you be interested in forming a partnership with hostels and/or restaurants?

Yes. That's what I am looking for—the problem, again, is the bigger tour companies.

On your tours, do you take people to get lunch, or snacks?

Lunch

Do you use the same restaurant every time, or different restaurants?

Different restaurants. I work with Bela Vista primarily, which is located in the favela. Contact restaurant for more information, but you'll have to do it once you get in-country; it doesn't have an online presence).

- Date: 4/11/2015 3:00pm ET
- Interviewee: Gabriel Abreu
- Channel: Skype

- Interviewer:
- Scribe:

Name/Address of Organization
Favela Xperience

Purpose of Interview: survey of the material that the company already has and initial information to develop marketing plan.

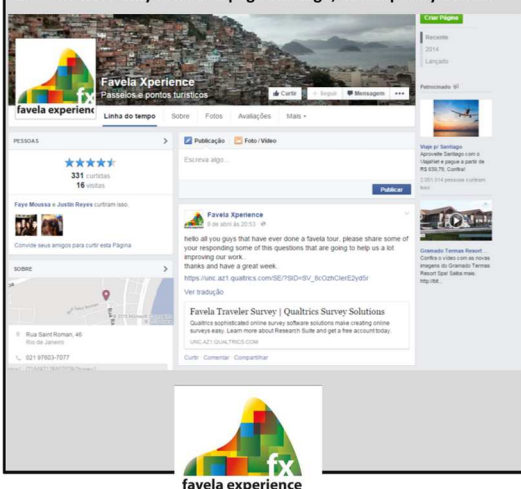
- Ask about material already used in his business
- Ask about some strategic plan of his business
- ask about places that are differential in PpC
- Ask about new name to the business

- There is any marketing material, as:
 - Identity Visual Manual
 - Brand study
 - Brochure
 - Press material
 - Website / Social Network material
- There is any Strategic Plan already thinking? Mission, Vision, Values? Objectives / Propouses? Strategic drives?
- Wich points in your proposed of visit you consider differential comparing other with other favelas? Wich is your preference?
- What name you suggest to change Favela Xperience names?

Key insights:

- Start the strategic plan, using his reasons to start his business as kick off
- Develop new marketing material

1. He have only facebook page and logo, develops by Daniel.



2

1.6) Ali Medina

- Date: 3/24/2015
- Interviewee: Ali Medina
- Title:
- Email: alirosa88@gmail.com

- Interviewer: Sarah
- Scribe:

IESRio

Ali formerly worked for IES Abroad Brazil; led groups on tours in favelas with service learning aspects to them

Purpose of Interview: To understand more about IES Abroad, it's service learning programs, and opportunities for growth in these programs, particularly with respect to volunteerism in the favelas.

1. Learn about Ali's specific role
2. Ask about her experiences in the favelas
3. Ask for her perspective on volunteerism in the favelas—pros, cons, what already exists, areas for growth, etc.
4. How can programs like IES partner with companies like Favela Xperience?
5. How can we form a partnership that benefits both the students and the favelas?

Introduction/Lead in to Questions

Briefly describe GBP, and purpose of this project

Then ask:

1. What was your specific role at IES Abroad? What experiences did you have interacting with the favelas —tours, service, etc.?
2. What are some strengths of the service learning program through IES Abroad? Where are some areas for growth?
3. What would you see as benefits to having part of this service learning program be with favela communities? What concerns would you have?
4. How do you think IES could best utilize a resource like Gabriel? How do you think Gabriel could best utilize a program like IES?

2. He doesn't have any thought about strategic plan, or mission, vision and values. When asked about the objectives or why he started his business, he related the following reasons:

- ✓ Financial
- ✓ Improve the place where he lives
- ✓ Change the reality
- ✓ Generate income for others in the community
- ✓ Generate movement / action to the community

3. Differential comparing other with other favelas:

- ✓ is near to the hotels (common used by tourist)
- ✓ The favela is in the middle of the Copacabana and Ipanema (famous beaches)
- ✓ Accessibility: is near and don't need to use transport, can go by feet.
- ✓ More beautiful view than others

Interesting points of Favela Xperience tour:

- ✓ Theoric introduction
- ✓ Place, kind of mirante, in the local

4. He has no idea to the new name, maybe, Favela X, but he is open to our consulting ideias.

Key insights:

1. The most successful partnership would include a very structured opportunity for students to volunteer—this is necessary to establish any long-term and effective partnership
2. Potential areas of interest for volunteers include teaching English, daycare, music, sports, and all-women's advocacy, such as women's artisan groups
3. When people tour the favelas, their initial instinct is to ask how they can help—find a way to let them help

1. The most successful partnership would include a very structured opportunity for students to volunteer—this is necessary to establish any long-term and effective partnership

- Study abroad programs are always looking to do service learning projects but especially in Rio in the favelas
- Students' expectation is that they will be helping out in the favelas and most study abroad programs can't let them because of safety issues
- It's constantly fluctuating in safety
- The best thing is for him to have a space available or an NGO connection
- The hardest part about service learning in the favelas is finding structure
- If Gabriel wants to be working with study abroad students, he needs first of all structure to receive them
- IES is trying to move away from working in the favelas through volunteerism because in Rio especially it's really up and down as to what the US consulate will approve as an okay favela to go into
- The students wouldn't be allowed to do anything in the favela unless they're preapproved

2. Potential areas of interest for volunteers include teaching English, daycare, music, sports, and all-women's advocacy, such as women's artisan groups

- These are areas of interest for students studying abroad
- Accessible and realistic for them to teach these things
- Having them come to teach English is probably the more effective and easiest way to help
- If he is in contact with a daycare center—lots of students like to come work with kids
- Music—a lot of students come knowing music so they can help in a music NGO
- Sports—any groups that are giving free classes to favela residents in sports then students could help with that
- Women's rights – all female artisan groups; students would be interested
- IES in Rio is pretty young so they're still building their service learning program
 - No more than 4 or 5 organizations that they're using
 - Ex: Botanical garden English classes to be tour guides for the Botanical gardens; One at the religious institute to work for religious equality

3. When people tour the favelas, their initial instinct is to ask how they can help—find a way to let them help

- He needs to be in contact with people born and raised in the favelas he's giving tours in
- Prevent people who are just hired as tour guides and don't actually know what they're talking about in the areas they're giving tours
- People automatically want to know how they can help—they can help by giving English classes
- It's good to show them programs/projects that already exist
- It would be good if he had something already set up as to where they can give classes
- An institute that already teaches classes, etc.
- However, tourists stay for a few days and then leave

1.7) Terry McCoy

▪ Date: March 31, 2015
 ▪ Interviewee: Terry McCoy
 ▪ Title: Professor, University of Illinois
 ▪ Email: tlmccoy@illinois.edu

▪ Interviewer: Charles Collins
 ▪ Scribe:

Name/Address of Organization
 University of Illinois

Website:
<http://www.clacs.illinois.edu/people/tlmccoy>

Purpose of Interview:

Understand Brazilian attitudes towards favelas and favela tours: trends and any changes in the past few years

Understand his relationship with Gabriel and how and why he got involved favela tours

- **Introduction**
- **How did the favela tours start?**
 - **Why?**
- **What types of people did you target initially?**
- **Why did you target these segments?**
- **How did you structure the tours to meet tourist demands initially?**
- **Where do you see favela tours going?**
- **How do Brazilians think differently than the rest of the world?**
- **How are favelas perceived by Brazilians and is it changing?**
- **The role of social impact on the tours and how would favelas react to partnerships or voluntourists?**

Key insights:

- Professor who organizes/takes tours to Brazil
- Liked working with Gabriel: he's a favelado, people knew him, he knew the favela (important because it's overwhelming to a first-time visitor)
- Significant economic/political/social challenges facing Brazil

Introduction

How did the favela tours start?

First of all, I began favela tours the year before Gabriel. I went through a person I knew—a Brazilian who got his MBA from the University of Illinois—who had other connections. I've been going to Brazil since 1976, and as to why I decided to do it (go on a tour), I began to realize that we were missing an important part of Brazil when we went down there. This gentleman convinced me to go on a favela tour. Now I switched to Gabriel because of the recommendation of the provider we use in Brazil—Campus Brasil. Daniel's argument was that Gabriel was a favelado; my previous tour guide was not—he was from around around Ipanema, and was a pretty wealthy guy. I think his heart was in the right place, but it may have been the wrong message. To the best of my knowledge, we've only gone with Gabriel once...maybe twice.

Who are you taking on these trips to the favelas?

Students. Technically, the programs I've run—one was in Brazilian Portuguese and Culture—have been mixed-upper level undergrads and MBA/graduate students (University of Florida, since retired). Now, teaching an undergraduate business honors course at U of Illinois (students typically travel to Brazil at the end of their freshman year).

What types of people did you target initially?

Worked with Daniel (who was a student at the University of Sao Paolo, home to a partner program with the U of Illinois) since Campus Brasil's beginnings around six years ago. Daniel has made a point of sharing his business with us, and we advise him, but do not necessarily have a major input.

Will be in Rio for several days (starting May 24) with a group of students.

Why did you target these segments?

Daniel has asked me about this, and I've put him in contact with potential clients at numerous universities. Some find his prices a little high.

Key insights:

- Professor who organizes/takes tours to Brazil
- Liked working with Gabriel: he's a favelado, people knew him, he knew the favela (important because it's overwhelming to a first-time visitor)
- Significant economic/political/social challenges facing Brazil

How has Brazil changed (with regard to safety) over the course of your association with the country?

Brazil has always been associated with high crime rates. I like to tell people that I have been there many times with no problems (has been robbed on beach once). Student-wise, very few students have had problems. We give them standard safety lecture, as does Daniel. In the case of our program, we insist on "common sense" rules, etc. Police pacification program has allowed for favelas to be seen as safe, or at least safer.

Where do you see favela tours going?

They say there tours are becoming more and more commercialized. There are these fancy Jeep tours that pick you up at the hotel and taking you slumming. In my visits to the favelas, I have not seen other groups of tourists. I have seen signs tourists are visiting, just

in terms of things people have now (i.e. in terms of what's on display, etc.), but it's not very prominent. The people we saw on our tour, I think they've become accustomed to us and other tours; however, they're not jaded.

How do Brazilians think differently than the rest of the world?

Brazilian culture is different from American culture in many ways; I find it difficult to explain it, as opposed to experiencing it. I find Brazilians very friendly and very easy to relate to initially; I find that they have a wonderful sense of humor. They're not sensitive types, or anti-American. It takes longer to become familiar friends in Brazil, and that's to be expected. I think at the diplomatic level, Brazil has an inferiority complex. They can feel as if they haven't been properly recognized in the world. There has been an emergence of a new middle class—particularly of consumers, even in the favelas (televisions, cell phones, that sort of thing).

<p>Key insights:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professor who organizes/takes tours to Brazil • Liked working with Gabriel: he's a favelado, people knew him, he knew the favela (important because it's overwhelming to a first-time visitor) • Significant economic/political/social challenges facing Brazil 	<p>social impact, but it's tough going. The Catholic University has (or used to have) social programs. What I see are large community centers with events for locals: there are opportunities there for volunteer work. Not sure if foreign volunteers work there. I would expect that social impact initiatives/voluntourism occurs more so now than it used to.</p>
<p>How are favelas perceived by Brazilians and is it changing?</p> <p>Depends on who you associated with in terms of what perception you hear back from them. My friends/colleagues in Brazil are most like me: they're professors or professionals who tend to be pretty aware of the world (travel a bunch) with fairly open and aware social consciences. So I don't see that (negative perceptions of the favelas) often from them, but I have stumbled upon it once or twice in unguarded moments.</p> <p>The role of social impact on the tours and how would favelas react to partnerships or voluntourists?</p> <p>Has seen it in Brazil, but can't necessarily answer to its effectiveness—hasn't been there long enough to observe/measure impact. Had a student who attempted to use soccer to bridge the gap between</p>	<p>Anyone we should reach out to?</p> <p>Will think about it/respond if any individuals pop to mind. Daniel Pla (first tour guide used, mentioned earlier in interview; works now to promote tourism in the favelas) is probably worth talking to. Daniel knows me, and you can say I recommended you to him. He has a lot of information with regard to the favelas. He is an adjunct at the Catholic University, and an entrepreneur (made a killing on the 24-hour picture development places before digital photography was a thing).</p> <p>daniel@depla.com.br</p> <p>Where would we go while in Rio?</p> <p>A downtown music hall by the name of Scenario? Scenarium?</p>
<p>Key insights:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professor who organizes/takes tours to Brazil • Liked working with Gabriel: he's a favelado, people knew him, he knew the favela (important because it's overwhelming to a first-time visitor) • Significant economic/political/social challenges facing Brazil 	<p>And these factors could directly influence the favelas in years to come?</p> <p>I think so. Well, two things. Are they going to be ready for the Olympics? And two, will all of the gains of recent years be lost, and will this turn into political problems? It's a challenging time for Brazil. I think the image of Brazil, what I call the "new Brazil", is going to be tarnished.</p>
<p>Economic situation in Brazil (his specialty)</p> <p>Brazil's really fallen into a deep economic slump. It was doing really well, and there were a bunch of predictions (circa 2008/2009) that Brazil had turned the corner, and that Brazil was going to take off. Ever since then, it's been downhill. Last year, the economy had a forecasted growth rate of 4%, and it didn't grow at all; it's not going to grow this year, either. That's devastating. Inflation is above target, regardless of the low economic growth. These are serious problems, and they are likely to erode the considerable social advancements that were made. Brazil was able to cut poverty way down during the aforementioned economic growth period, and I would think all of that is at risk. In addition to that, there is a huge political scandal surrounding the current government that has to do with the national oil company. So these are tough times.</p>	<p>Do you think these big international competitions (i.e. 2014 FIFA World Cup, 2016 Olympics) are changing Brazil?</p> <p>I think Brazil felt good about how the World Cup went off. Beyond that, has it changed Brazil? I think it's on the road to making Brazilians feel good about their country, making Brazilians feel good about their country and its place in this world. Maybe that will help if it (Olympics) goes of well, and help it overshadow this other problems facing Brazil.</p>

1.8) Zak Paster

Introduction: Brief overview of project

1. How do you recruit volunteers? What does this population generally look like? Gap year students? Study abroad students? Other groups?
 - Recent college grad, OR, someone who has been working for a few years and want a change of pace, OR, are applying to graduate school
 - 20s-30s age group

- Some college students come as a study abroad, but this is not core

Background

- Organization was started based on offering different types of outreach programs in the favelas
 - Wanted to provide English classes, tutoring services, computer classes
- Wanted to open their doors to provide people the opportunity to volunteer through teaching classes in any topic
 - Market the classes to the residents of the favelas
- Around 2011, Zak realized that the organization had to move to a for-profit model to remain sustainable.
 - The number of people in the target market coming to Rio to volunteer was enormous, but they weren't capitalizing on this
 - They decided to start charging people to participate,
- Recruitment through the website, apply through the site, followed by a review and background.
 - Partner with other international tourist organizations to reach the target market. Large tourism companies need an on-the-ground organization to place volunteers. Community In Action needs the organization to help with marketing (due to lack of funds). It helps to streamline this process.
 - These partnerships take a lot of time, there is a lot of intricacies just to create a partnership
 - Best way is to partner with an organization that has the capital to help with the marketing, SEO etc.

2. Is the cultural development aspect strictly the project itself? Do they go on tours?

The cultural aspect is part of the whole experience.

- There are close to 1000 favelas, with 60% afro-Brazilians living there, high poverty and crime. One difference with Rio, there is a mix of the favelas next to the wealthy areas (increasing crime)
- In Complexo do Alemão. (northern Rio, 30-40 minute metro ride) where the NGO was started, it was notoriously high for crime.
- Community in Action partners with local schools to place volunteers
 - First day is an orientation with a tour in the region, usually including the gondola ride, basic overview of Portuguese class
 - Next day, volunteers jump right in to the project.
 - Volunteers usually stay in the tourist parts of Rio.

- Travel from south of city to north of city can be an experience itself, the partner schools are in an area that doesn't have a whole lot of tourists
3. You mentioned in your e-mail wanting to expand to new communities and that you came across Favela Xperience – is this the company we are working with, serving Pavao, Pavãozinho, and Cantagalo, or the competitor with the “E” that serves Rocinha?
- Would you be willing to partner with Gabriel?
 - What could this partnership look like?
 - What would be next steps to pursue this?

Expansion – looking to expand to Cantagalo. Why?

- Rio is a really dangerous city,
- The challenge of the favelas is the organized crime and the drug trafficking
- Favelas are completely run by organized crime lords
 - Drug traffickers in the favelas (younger teenagers through 20s), with constant warfare
 - Police go in to the favelas to try to stop the organizations
- Cantagalo is not as dangerous as it once was, mainly due to UPP
 - One issue with UPP is that it results in gun battles in the streets
- Community in Action does not want to jeopardize the safety of its volunteers.

Phased approach:

- 1st phase: Gabriel has connections in the favelas with schools
 - private school (escolinhas) preferred: families pay a small fee, public schools have a lot of bureaucracy
 - Main network of schools, need to identify the small schools and daycares (crèches) in the favelas.
 - Identify all the NGOs, this may be tricky because they have niches and what their classification is. (Name, contact information, website, contact person etc)
 - Create marketing material (a flier describing what the organization does)
- 2nd phase: networking – explaining to people on the ground the purpose of the organization. Meet with every individual, every potential partner. Understand from each organization what a volunteer could do to help.
 - Create a separate game plan for each organization, a schedule of the organizations, hours of operations or activities.
 - This makes it very helpful for volunteers to help place them in the organizations
- 3rd phase: monitoring, following up with the organization, seeing how the relationship is going, are the volunteers making an impact.
- LOCATION!! Having a physical location makes for a better cultural experience overall for the volunteers, having a physical location makes it a lot easier for volunteers to check in, drop off a bag etc...

- Implementing a similar tour idea – come in to the favelas, tour of the NGOs, followed by lunch and a volunteer project.
 - Could do something similar (full day?) to include a specific activity
 - Becomes a great marketing tool, they want to do more
 - Tourist visas are absolutely a MUST, it can take months if at all.
4. What is the general length of projects? Are the volunteers on-site for the entirety of the project?
- Most are on-going, but could you speak to the changeover of volunteers in programs such as the English classes, computer classes, and tutoring?
 - What is the fee for?
 - Fees are \$200 /2 weeks of volunteering at 3 days each week, at increments of \$50 for each additional week
 - Lower fees for volunteers coming through placement agencies
 - Place volunteers in hostels, getting a small fee from the hostels
 - If Gabriel could attract more volunteers, there is a way to give him a percentage for that connection (another potential revenue stream for him)
 - How can it be for-profit for Gabriel? Through a portfolio of options
 - Selling photos, pictures, tshirts
 - VALUE SHARE – partner with a local resident who has a restaurant, get a commission from the sales earned from the tourists.
 - ‘Sweet spot’ of project length is 2-4 weeks
5. What is the biggest challenge when working with volunteers in this capacity?
- How do you measure success?
6. What are your goals in 1-3 years in terms of expansion, relationship with Gabriel, etc?

Sustainability - not looking to make a profit, but want to make enough revenues to walk on its own. in the last 3 years, enough revenue has come in to cover the costs mostly achieved through the model of charging people. Groups charge more.

Community in Action expand outside of the northern part of Rio, but have a presence in the south where it is safer, a little more reliable safety wise because there are a lot more tourists.

Grassroots response regarding a physical location

IN the north part of the city, Community in Action has a house. CIA minimized overhead by partnering with an established organization. Costs in Rio favelas are very expensive (\$300-\$500 / month). Best conversation to have with Gabriel would be to find partners in the region that we could partner with to open up an office space in an existing infrastructure, it would be helpful for CIA to get in touch with the team with Gabriel. He might also know people that have a school or an office etc...

- Partnership could be established by providing a commission on the volunteers

Fundraising is really hard in Brazil, in 11 years; CIA has never received any funds from Brazil. Need to be certified (similar to 501c3 organization in the US) to get the funding or tax credits that may be available.

If able to promote a tour as an NGO favela experience, rather than just a tour. There are about 50 hostels in the Copacabana/Ipanema area.

Goals:

- Understand timeline of partnership
Should keep a 12 month timeline in mind.
Zak to send timeline examples / Gantt charts
- Understand potential volume of tourists to Gabriel

Questions:

1. By expanding, will you be creating another site, or are you thinking of moving your operations overall due to safety concerns?

May be interested in moving the location of CIA down to the South Zone. Operating out of the south zone could allow for more stability and consistency for volunteers.

2. How quickly do you want to be established in PPC?

a. What does this speed depend on?

i. Physical location

ii. Connections

3. What would Gabriel's role potentially be?

Gabriel could fit in with a partnership because he has a network within the community of PPC. The CIA team found 2 daycares and 1 school when they visited PPC last week. He could help them network with other potential partners.

Next step after establishing the partners, find out how the volunteers could interact with each partner.

Finally, how does CIA and Gabriel work together? Gabriel could help to find a concrete location through his network. Really need a physical location to operate as a home base. Somewhere volunteers could check in.

Currently have a few people on the ground.

- Operations manager is from the US, her name is Santana and they help with the communications, logistics.
- Volunteer coordinator from Complexo de Alemão, he takes volunteers to their projects, knows the safety of the Complexo, and checks on volunteers.
- Administrative /Board president

Gabriel could take on the role of the volunteer coordinator in PPC and work with the operations manager to help with the logistics of the volunteers. Acting as a support person in the community. It is not a fulltime job, depends on the number of volunteers. 2-3 volunteers / month isn't that much, but if you have 10-15 volunteers / month, it could be a lot more.

CIA brings to the table: an infrastructure, established partners, processes, website, legal status etc. Can help with marketing etc.

Gabriel brings the on-the-ground knowledge.

4. What expected volumes could Gabriel see?

Volumes are a challenge, may not necessarily have a steady flow. May even be able to get volunteers through the tourism.

5. What are the next steps?

a. Can we visit your current operations on May 14th or May 15th?

Two main pillars:

1) Tours

- a. Marketing is key, Rio is naturally a very tourist-y area
- b. Big sites are Christ the Redeemer, beaches, more interest growing in the favelas etc
- c. Challenge is marketing, especially when competing with the established tours
 - i. Reference to Marcello Armstrong (Rocinha) – one of the largest players in this market
 - ii. Embratour – transports people from our tour location to another
 - iii. Bravatour – currently used by Gabriel to market the tours
 - iv. Can increase volume through other tour agencies, hostels, websites etc.
- d. Could have different tour structures
 - i. 2-3 hour tours
 - ii. 6 hour tour including a social project activity (NGO tour)
 1. 2 hour tour in the morning
 2. Followed by lunch
 3. Small project which doesn't involve Portuguese
 - a. Painting a mural, upkeep of community gathering points, gardening etc
- e. What can make Gabriel's tour different?

- i. A little more inclusive with the people in the community
- 2) Expand CIA model/longer term volunteer experience

Next step: Meeting with Gabriel + Zak + team on the ground (next Monday?), in country meeting on first Wednesday or Thursday in country (May 13 or 14).
Build out a gantt chart

1st month or 2 – establish partnerships on the ground

3-4 months – increase marketing etc

1.9) Zak Paster e Gabriel Abreu

Key takeaways from Zak and Gabriel meeting 4.27.15

Key concepts:

- Gabriel as key partner for CinA in CCP
 - Gabriel's Culture Center
 - Terrace acts as culture/community center where volunteers can hold whatever classes they want
 - Includes art classes, graffiti, etc.
 - Can be combined with an hour of English classes or encourage previous English knowledge so the kids are motivated to continue in their English education and the volunteers don't need extensive Portuguese
- Volunteers come from both CinA and FX
 - Cross-pollination between the two
 - CinA provides volunteers in their conventional way
 - FX can convert tourists to volunteers
 - Have volunteer packages for them to purchase after initial tour
 - Could include helping out with whatever CinA volunteer programs are occurring simultaneously

- Promotion on both CinA and FX websites
- Revenue comes from:
 - Normal tour business
 - Additional volunteer packages purchased by tourists
 - Cut from CinA
- Funding for programs comes from:
 - Normal tour business donation
 - Volunteer fees
 - Tourist donations
- Gabriel's duties extend to:
 - Tours
 - Which can extend to include being the tour guide for orientation for CinA volunteers
 - Managing the terrace
 - Marketing the programs to the community

Gaps:

- English classes still need a formal structure for volunteers to implement and continue
- Group tours bring in the most revenue—how do we get more groups?

Next steps

- Meeting with Santina and Lohan in Rio (send Zak preliminary in-country schedule this week)
- Justin to communicate with Zak about Red Team Review
- Team to send preliminary ideas/slides/etc. to Zak for immediate review via email

Tips from Zak:

- Provide 1-year implementation plan, month by month
 - Maybe 2 year, but only include quarterly goals
- Break down the revenue numbers
 - 10 people for a week, \$200 = \$2,000
 - 5% cut from CinA
 - Etc.

Meeting with Zak and Gabriel 4.27.15 – extended notes

Zak: background on his education, his time in Complexo de Alamo, and CinA

- It's difficult to start an NGO
- The BOD needs certification
- Opened with 3 houses grouped together in the Complexo – another battle to open it
 - Gave classes
 - Computers
 - Women taught classes
 - English classes with foreigners
 - Tutoring classes
 - Literacy classes
 - Anyone could show up and give a class
 - Started charging 5 reals for each class
 - Couldn't actually sustain the NGO—started doing a lot of fundraising while he was in school at KFBS
 - In 2010, noticed that a lot of people were showing up (from US and Europe) in Rio to do volunteer work
 - They didn't charge anything for these people to do all their projects like sports tournaments, art projects, etc.
- The model change occurred here: started to offer the same classes that the Complexo house was offering, but through little schools and NGOs in the area
 - Started charging people and CinA would place them in a school or NGO
 - Schools more dependable because they always have children
 - They have 8-10 partners now
 - People sign up on the website to do whatever program they want to do, CinA gets their application, the volunteer pays a deposit, and they put them in a hostel in Copacabana
 - They also get volunteers through other organizations, but these partnerships aren't great
 - They want to improve both recruiting methods—website and partnerships
 - Last year they had 100 volunteers, but included a few groups, so more so around 50-60 individuals
- The problem right now is the uncertainty in Complexo with respect to violence
 - They want to take this whole plan and bring it to PPC

Zak to Gabriel: what do you want to do?

Gabriel

- I'm doing tours and I wanted to give back to the community
- Noticed that a lot of the kids tried to interact with the foreigners
- Began the English classes from this

- Trying to find a way to get the volunteers more involved with the project because they disappear and then the kids stop coming

Z: Where do you do the classes?

G: At my house in Pavao

Z: Asked about a specific school

G: Only kids there playing soccer now; corruption

- There are other projects but now they don't know how to attract the kids to help them learn
- The school building is still being used for many projects like AfroReggae, etc.

Z: How do the other projects get to use this space?

G: I don't know; the problem is that the kids from Pavaozinho don't go to Cantagalo and vice versa; only local kids are going to his English classes

Z: What are you thinking? Do you want to create social projects for PPC kids? Making your tour business something else?

G: I want to keep doing the tours and give back to the people in the communities so they can have better jobs later on

Z: How long are tours?

G: 3-4 hours

Z: Do a lot of people ask about volunteer work when they're on the tours?

G: No

Z: Do you incorporate a volunteer aspect?

G: No. What I do is take part of the money and invest in the project. And people ask how they can make a donation

Z: How often are the tours?

G: Depends on the season; 2-3x a week normally; 2-40 people on a tour

Z: There's a structured way to do this. We're trying to do tours in the Complexo but it's hard. We created a 6-hour tour: people meet, they visit, they go to lunch, in the afternoon they do a painting project for about 2 hours. It helps and it doesn't require Portuguese

With what you're doing, you could take the people on the tour and use that as your market. If you have 2-3 tours a week, chances are out of the 30 people on

the tour, there are people who want to donate, stay in Rio and volunteer, ect. If you had a structured way to capture that interest, you could take donations and invest somewhere. Or you can capture the few people who want to volunteer and have them return the next day to work. A lot of people I've encountered see the favelas and then want to get involved—a new perspective they didn't have before the tour so now their vision for their trip changes. You could have a variety of projects going on that can benefit from the donations or volunteers.

G: There is only one private and one public school for Pavao and one each for Cantagalo.

Z: There are other NGOs—museo de favela, two creiches, etc. But you can create projects—restoration projects are great for foreigners because they don't have to speak Portuguese. It doesn't necessarily have to be connected to an NGO or school. It really depends on how you want to create a structure—if you want to just donate money or have specific projects where people can volunteer. Or both.

Justin: do you see any opportunities for a partnership with CinA?

Z: First it's creating the partnerships/network in PPC. A few creiches (daycares), schools, and street project. Struggling with how CinA can get involved. They want to send volunteers that they find to these projects. Thinks that Gabriel could send people from his tours to the same projects (ones that are shorter-term). If people that come through Gabriel could sign up through him for CinA—have some type of structure there. People need to sign waivers, etc. That's the connected in the administrative framework. People are coming from two avenues—the website and CinA, and Gabriel's tour. The CinA could promote Gabriel's tours, then promote longer term volunteerism. Favela X website could have avenue for CinA, too.

Justin: Are there projects that Gabriel could coordinate in PPC for a week, people would partake in the tour, signed up through CinA.

Z: Yes, there could be different packages.

1: half day on tour, half day volunteer

2: half day on tour, 2 days of volunteering

3: half day on tour, full week volunteering

G, you have something that could produce a lot more. How do you market?

G: Normally through other agencies, some other guides who don't do favela tours, doesn't have a website yet

Z: That's a good thing to have. You don't know yet that you have something, this target market of consistent clients. You can turn those clients into more than what they're doing with just tours. You can generate more money with different packages. Try to think of ways you can take the people that come to your tours and have them pay for another service, like matching them with volunteering. Somehow creating groups—you can make a lot more revenue by having people volunteer in groups. You can charge 10 people \$200 for the week of volunteering. There is much more that you can offer with a marketing campaign of packages. That extra money can go to the organizations.

Groupon—you always spend more money than the coupon. Same concept with tour—they pay for the tour and pay more for volunteering, etc.

Lynne: One of the concerns G has had, is that volunteers to teach English is hard because they're only there for a short amount of time. The types of projects that G would have to connect with in terms of volunteers, not \$, would have to be short-term. What could he do with his passion for English classes?

Z: We have this problem, too. We have a 2-week minimum for volunteering. For English, you really need more than even a week. Promote it in the community as a week of English learning for an hour a day. The challenge that they've always had with English is that if it's too long, everyone gets too connected and then the volunteer leaves. There's a sweet spot. The volunteer has to speak Portuguese, Spanish helps, but otherwise translator.

If CinA had a volunteer show up to teach English, Gabriel has to market it and whoever shows up, shows up. The other way is to have a school and send the volunteer there.

G, what have been the challenges for you and teaching English?

G: I started getting people from the university who are here for 6 mo to year. The challenge is preparing them. They want to volunteer but they don't have experience and they don't have a plan. He needs a plan that volunteers can

come, follow the plan, the next volunteer can come and pick up where the other left off. Could extend the nets, but gets some volunteers right now from his friend's organization REI. There is a facebook page with all the exchange students in Rio.

Z: you can figure out how to get people committed, then you need books. The volunteer takes the responsibility to create the lesson plans, etc. Colors, letters, numbers, etc. The teacher writes out what they plan to teach. The main thing is finding someone who is really committed.

Faye: Zak, one potential overlap that I see here, is that if you have volunteers coming in for a couple weeks at a time, coming into PPC, they need an introduction into the favelas to get their bearings, etc.

Z: we do a first day orientation: tour, meet the partners, etc.

F: I wonder if that's something that Gabriel could do with his existing tour knowledge by being an intro tour guide to the volunteers coming in.

Z: yes, definitely. But I don't think there's an overlap with English classes

J: Maybe the terrace is used all week for different classes for the community. Volunteers stay in hostel, use the terrace each day, etc.

Z: Sometimes the volunteers stay for longer. G, you would have to market it. A flyer with times and description. Or white board. Both of those are really good ideas. Support from first day orientation, CinA volunteers to show up and give classes, but shorter time periods than exchange students.

L: Not just English classes on the terrace?

It could be English classes or other classes, depending on what the volunteers want to teach and what the community wants

Z: You are seeing it as Gabriel as a network partner. Do you want to turn your terrace into a school?

G: Yeah, that's the idea. Fits 100 people.

Z: Another option then. It goes all back to the marketing. Your place can become a location where your kids come for classes and the CinA people come to teach the classes. Your terrace becomes the culture center. CinA sends volunteers to do the classes. Someone coming on Monday who wants to teach kids graffiti artwork. Something like that, marketed the right way, 3 classes a week in Gabriel's culture center, foreigners come in and give their classes.

G: Maybe the kids have to be learning English so they understand the foreigners.

Z: You could combine it. an hour of English, an hour of graffiti. How many students could you get?

G: I have about 6 right now, but I could get more. Depends how attractive the project is. Also trying to get the kids on field trips outside of the favelas so they can share with other kids.

Z: Terrace/Gabriel can be a partner. Wasn't originally thinking about this—thought he would send the volunteers elsewhere. But he becomes the cultural center.

G: Sounds good.

Z: Santina and Lohan will be the main people for us to keep connecting with—for them to see PPC and Gabriel's terrace and us to see CinA. Structure in Zak's mind: Gabriel becomes partner where they send volunteers. Marketing strategy necessary. Offer more projects through Gabriel's already existing enterprise.

L: Don't lose the suggestion about people who come on tours through Gabriel through his regular tours (or website) that you have the opportunity for them to become volunteers through CinA. Cross-pollination.

Z: that's great. The volunteer project might be a day or a week, but yes, the concept from turning tourists into volunteers will generate revenue and use the avenue of clients that he already has.

F: Have Zak present at final presentation?

L: We can talk with Zak more about what makes the most sense. Zak at red team review, Santana or Rohan at final (in person?)

Z: yes, use me, send me drafts for packages, using volunteers, etc.

Gabriel seems to be more concerned with the cultural side than revenue side.

L: He needs more tourist money.

Z: Cost model for general average of making money off tourists who want to become volunteers. The tours are the revenue generator, because it leads to people spending money in other ways. We need to get him more tourists to get them hooked. Not only volunteering, but also donations. They spend more money when they're actually in the favelas.

Once people are on the tours, then you offer the volunteer packages. The group volunteer package is where you make the most money. You can also charge them for food.

CinA can give him percentage of the profit they're earning from volunteers as well – helps with his income.

Strategy and implementation are two different things. For implementation plan, make sure to break down the numbers to show percentages, etc.

Do a year implementation—easier to digest. 3 years is a lot. You could do 2 years if year 1 is by month and year 2 is by quarters. I wouldn't go to 3 unless you only have an optimistic motivator there.

Justin will be in touch about red team review. Send Zak a high-level schedule for meeting with Santana, etc.

Anexo 2: Avaliação e Feedback do trabalho

Client Feedback:

Comments on the Value:

The team presented to me an incredible work, and i will definitely follow what they suggested, and I'm quite sure it will help me a lot by growing my business and social project.

They also helped me a lot by making new partnerships that without them i wouldn't be able to do that.

Additional Comments:

Really important for my work, and i also learned a lot from the group, lot of things that i wasn't able to do my self, very productive project, i would recommend for any company that is intending to grow or make their business better.

Faculty Advisor Feedback on the Project and Project Team:

While there might be some conjecture among the team that I always say to my teams "You are the best team I have ever had," it goes without question that this team truly is not only the best team for whom I have ever served as a faculty advisor, it is the best GBP team I have ever observed, ever. They had two things going for them from the "get go" that some other teams have not had, which certainly helped achieve the final status of "best ever:"

1) a will and desire of each team member to do his/her best throughout the project and 2) an outstanding project leader. But, they also had the ability to use those two initial attributes to their complete and full advantage. Each and every team member delved into the data, teased out the best "So What's" they could and even revised the so what's right up the end, if necessary.

They used positive experiences and well as frustrating ones to augment their learning and the outcome. They look ownership of their parts as well as the whole, and they not only "worked their butts off" (figuratively and literally...I think we all lost a little weight walking up and down the streets of Pavao and the other favelas we visited), they worked efficiently and effectively, in true TEAM FOCUS style. I hope all of them will offer to speak to prospective students next year and give them a true picture of what it takes to make the most of the GBP experience.

Anexo 3: Análise dos Concorrentes



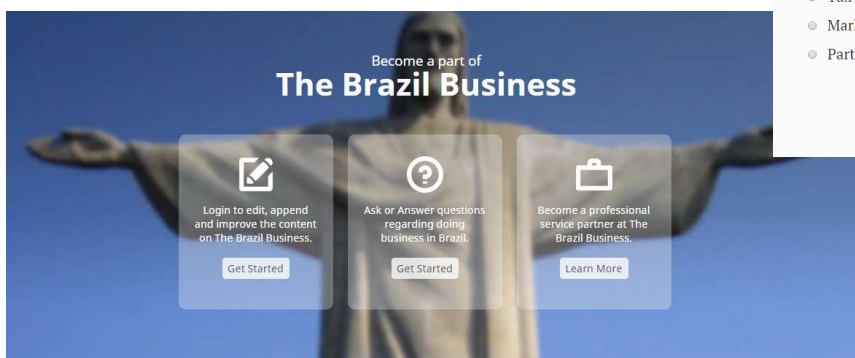
<http://thebrazilbusiness.com/article/favela-tourism-in-brazil>

Product

The product is a news about Brazil.

They offer assistance to foreign in questions about Brazil and provide the opportunity to become a member (partner) of this channel.

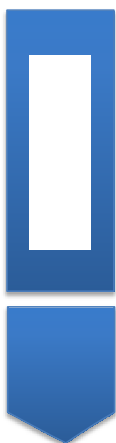
An item of the publication, which the site offers tourist information and guidance is tourism in the favela.



What do you need assistance with? *

- Establish a Local Company
- Tax Planning
- Market Analysis
- Partner Search

Send request



<http://thebrazilbusiness.com/article/favela-tourism-in-brazil>

Price

- This service is a FREE service for readers of The Brazil Business.
- The partners only pay for receiving the lead, theywe don't charge commission or any other type of success fee. Bids typically range between BRL 2 and BRL 50 per lead and there is no minimum charge.


Place

- The website provide information for all countrys and is focused on Rio de Janeiro place.




<http://thebrazilbusiness.com/article/favela-tourism-in-brazil>

Promotion



Graham Perkins

Updated
12 November 2013




Favela Tourism in Brazil

Slum tourism, once a marginalized business few tourists dared to experience, has seen a rapid rise in popularity in Brazil. Find out more about this phenomenon in this article.

workFlunky
work smart | work Flunky

POSSIBLE



CHANNELS
Business Culture
Import
Legal
Investment
Tax
Relocation

RESOURCES
Questions & Answers
Tax Index
Business Events

Search

Login



<http://thebrazilbusiness.com/article/favela-tourism-in-brazil>

Promotion



The Brazil Business
Mídia/noticias/publicidade

1.135 curtidas
12 visitas

Linha do tempo Sobre Fotos Avaliações Mais

★★★★★

1.135 curtidas
12 visitas



The Brazil Business
@thebrazilbiz

Our guides are practical and make the Brazilian market accessible to everyone.

São Paulo
thebrazilbusiness.com
Joined April 2010

TWEETS 9,826 FOLLOWING 411 FOLLOWERS 2,995 FAVORITES 34 LISTS 2

The 10 Safest State Capitals In Brazil - thebrazilbusiness.com/article/the-10...

How To Search For Trademarks - thebrazilbusiness.com/article/how-to



494 members

Home Profile Connections Education Jobs Interests

Laptop Online Sales - We focus on comput...

The Brazil Business

Group Profile

Private group. To request membership, click Join and your request will be reviewed by th...

The Brazil Business publishes practical and useful articles for foreign businesses that are Brazilian market. Our goal is to provide useful information written in an easy, accessible way in all industries.



<http://www.guiadasfavelas.com/>

Product

Visit in favelas: Providência, Prazeres, Salgueiro, Mangueira, Manguinhos, Complexo do Alemão, Rocinha, Vidigal, Complexo Cantagalo Pavão Pavãozinho, Santa Marta, Chapéu da Mangueira.

The website offer:

- contact of Local Hostes,
- how to get there by bus,
- the procedure to entrance,
- how to get there by subway,
- Going up to the favela by motorcycle taxi or Kombi

Also, the website gave tips:

- Google map
- Feel the Favela
- Art
- Architecture
- Dancing
- Eating

Guia das favelas offer a Guide that propose to encourage sustainable entrepreneurship by stimulating tourism.



<http://www.guiadasfavelas.com/>

Price

Free. Only the cost of each service (local hostes and local places)

Place

The websit is available in portuguese, english and spanish, so probably is focused on foreign people.

The visits is to: Providência, Prazeres, Salgueiro, Mangueira, Manguinhos, Complexo do Alemão, Rocinha, Vidigal, Complexo Cantagalo Pavão Pavãozinho, Santa Marta, Chapéu da Mangueira.



Guia das Favelas

<http://www.guiadasfavelas.com/>

Promotion



Seguindo (0)
Guia das Favelas não listou nenhum contato ainda.

Testemunhos (0)
Guia das Favelas não tem nenhum testemunho ainda.

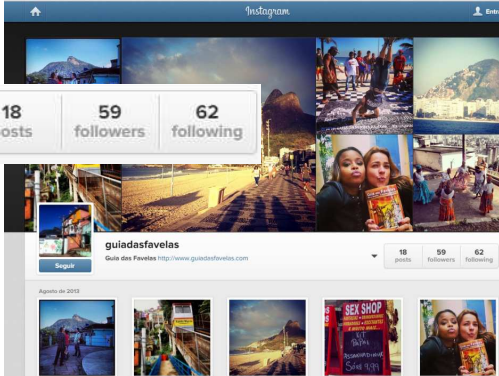


14 amigos

Guia Das Favelas

DO RIO DE JANEIRO
TURISMO E CULTURA

Linha do Tempo Sobre Amigos Fotos Mais



Instagram

18 posts 59 followers 62 following

guidadsfavelas
Guia das Favelas <http://www.guiadasfavelas.com>

Agosto de 2013



Guia das Favelas

Home Sobre o Guia Dicas para o Turista Conheça a Favela Fale Conosco

Favela dos Prazeres

Um guia do serviço de esportes e bebidas artesanais.



Guia das Favelas

<http://www.guiadasfavelas.com/>

Promotion



Guia das Favelas

Produto/serviço

Linha do tempo Sobre Fotos Curtidas Mais



O GLOBO RIO

'Guia das favelas' reúne dicas de passeios do Alemão à Rocinha

Publicação com informações turísticas de 11 comunidades pacificadas terá distribuição gratuita em quiosques e hotéis

POR CAROLINA HEBERD





veja Rio

Comida & Bebida Cinema Cultura Noite Crianças Revista Mais De braços abertos Rio 2016 Carnaval

Ofertas de até 50% de desconto

Guia das Favelas

Livro revela o que há de melhor nas comunidades cariocas. Confira algumas atrações

Por: Tânia Mendes

Organizado pela Agência de Notícias das Favelas (ANF), foi lançado em julho a primeira edição do Guia das Favelas. Com 88 páginas e uma tiragem inicial de 50 mil exemplares, a publicação reúne dicas de lazer em onze comunidades pacificadas do Rio - Providência, Prazeres, Salgueiro, Mangueira, Manguinhos, Complexo do Alemão, Rocinha, Vidigal, Cantagalo e Pavão-Pavãozinho, Santa Marta e Chapéu Mangueira. Para a seleção das atrações, a equipe da ANF contou com o auxílio de guias locais para percorrer as favelas e escolher as melhores dicas de lazer em cada uma.

ÚLTIMAS DE CIDADE

IN DE FEVEREIRO DE 2015

Prefeitura apresenta plano operacional para o carnaval no Sambódromo



<http://www.favelatourismworkshop.com/>

Product

Pick-up at **10:30am** OR **01h30om**.

After the pick-up the driver take you directly to the favela where you meet the local guide and start the walking tour through the community, getting to know the local commerce, schools, post office, handcraft shops, and the real lifestyle inside Rocinha. Return to the hotel at **1h00pm** OR **4:00pm**.

**** On weekends at 11:00am, back at 2:00pm.**

Also available Dona Marta Community

OTHER OPTIONS		
TOURS	DAYS / TIMES	INCLUDED
Favela	Daily 10:30am or 01h30pm	Transportation / Guide
Favela and Christ Redeemer	From monday to friday 7:30am	Transportation / Guide / tickets
Favela and Tijuca Rain Forest	From monday to friday 7:30am	Transportation / Guide / tickets
Favela and Botanic Garden	From monday to friday 7:30am	Transportation / Guide / tickets
Favela and Beaches including Barra da Tijuca	From monday to friday 7:30am	Transportation / Guide



<http://www.favelatourismworkshop.com/>

Price

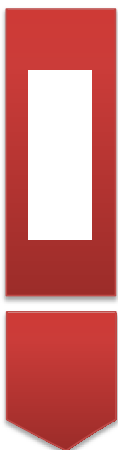
“Fuimos 4 en un auto, super exclusivo. El precio que nos cobraron en pleno mundial es de R\$95.- en pleno mundial, asi que quizas es mas accesible.”

The tours depart daily at 10am and 2pm and includes English speaking guides and transport. Price USD \$ 39.

Place

Rocinha and Santa Marta.

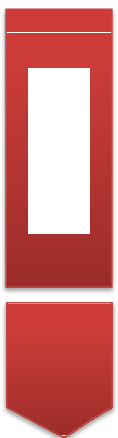
Tourist for all countries and brazilians of other states of Brazil.’



<http://www.favelatourismworkshop.com/>

Promotion

The screenshot shows the homepage of Exotic Tours. At the top, there's a banner with the text 'Rio de Janeiro' and 'BENVENUTO'. Below the banner, there's a navigation menu with options like 'FAVELA TOUR', 'ONE DAY IN RIO', 'SOCCER GAMES', 'PLATAFORMA SHOW', 'SAMBA SCHOOL REHEARSAL', 'TOURS BY NIGHT', 'EXOTIC DAY IN RIO', and 'TOUR LIST'. A central text block reads 'Exotic Tours since 1992. Our reputation is our best advertisement!'. To the right, there's a testimonial from a traveler named 'Bejane Reis' who describes her experience with the company. The website also features a 'BEM-VINDO' (Welcome) sign and a 'Rio de Janeiro - Brazil' header.



<http://www.favelatourismworkshop.com/>

Promotion

The screenshot shows a TripAdvisor listing for Exotic Tours. The listing includes the company name, location (Rio de Janeiro, Brazil), and a 95% rating based on 24 reviews. It also features a 'Hotéis próximos a Exotic Tours' section with recommendations like 'Royal Tulip Rio de Janeiro' and 'Hotel Nossa Senhora da Boa Viagem'. The listing includes a '23 fotos de visitantes' (23 visitor photos) section and a 'Mais detalhes sobre a atração' (More details about the attraction) link.

The screenshot shows the Twitter profile for Exotic Tours (@ExoticToursRio). The profile includes the company name, location (Rio de Janeiro - Brasil), and a bio stating 'Exotic Tours operate exclusively within the beautiful city of Rio de Janeiro, where we offer many unique tours.' The profile also shows 62 tweets, 17 following, and 66 followers. A recent tweet from January 15, 2015, reads: 'And around here still hot and yep, marvelous!!! #riodejaneiro #beach #tourism #travel #bestdestinations fo me /AjrONCH'. The profile also lists 'Who to follow' including 'Viagem e Turismo' and 'Porto Alegre'.



<http://www.favelatour.org/>

Product and Prices

*Price for tours includes transport to and from the favela, view and guide only!

1.) Rocinha Visit 4+ hours

A glimpse into the life of those who live in Rocinha. This visit for those who do not have the time for the extended visits. **65 reais** each person.

2.) Rocinha Visit 6+ hours

This includes 22+ points of interest, different views of the community, visit to Zezinho's house and our NGO DJ School, Spin Rocinha, eating in Rocinha, and much more. This visit is our most popular! **75 reais** each person.

3.) Rocinha Visit 6+ hours + Party

This visit is the same as #2 but also includes a Baile Funk party. Sunday nights the Funk party starts at 12 midnight until 4 am or depending on the party could end at 6am. **110 reais** each person*

4.) Funk Party ONLY

Sunday nights here in the Favela at Clube Emocoes, we have a Funk party. Party starts at 12 midnight until 4 am or until as early as 6am. Cost is **55 reais** each person, minimum 2 persons. For Funk Parties please contact: Dembore Aredes da Silva at: dembore1@hotmail.com or call him at: 21-97900-6845.

5.) Paintball in the Favela

Yes, if you want to have the experience of playing paintball in the favela of Rocinha, now you can. This is great for groups of a minimum of 12 and maximum of 20 people as this is what is recommended. Please come with old heavy jacket and pants. Absolutely NO Sandals or Flip Flops! The paintball game is 2 hours, included in this is transport to and from the paintball field, gun, air compressor and 100 balls. Cost is: **60 reais** each person
For more information contact: Dembore Aredes da Silva at: dembore1@hotmail.com or call him at: 21-97900-6845



<http://www.favelatour.org/>

Product and Prices

6.) Paintball in the Favela & Tour

You will get a complete visit of the favela starting at the top and descending slowly on foot until you arrive at the paintball field. The paintball is a 2 hours game. Cost is: **85 reais** each person. This visit will be aprox 6-7 hours....contact: Dembore Aredes da Silva at: dembore1@hotmail.com or call him at: 21-97900-6845.

7.) Football Visit

This is a cultural exchange visit that includes playing a football game. The tour is started at the top of the favela, slowly walking through the community, but includes a friendly football game against the locals. A minimum of 10 people is needed for the group tour.

Cost for Tour + Game is: **80 reais** each person.

Contact: Zezinho at: visitrocinha@gmail.com or call him at: 21-98221-5572

8.) Football Visit, Tour and BBQ (Churrasco)

This tour starts at the top of the favela where we play a game of football with the locals for about 1 hour, after we have a BBQ with the team or a designated rooftop (this depends on the weather), after we conclude the tour walking through the favela. We can accommodate large groups as we have access to 6 guides, all from the community that can facilitate this tour.

This tour is about 6-7 hours long and a minimum of 8 people. Cost for the tour, Football & BBQ is **90 reais** each person.

*****BEACH FOOTBALL OPTION (ONLY available on SATURDAYS)

The other option is to make a morning tour and play football on the beach with the locals then return back to the favela for drinks, eating and socializing. The tour is about 6-7 hours in length. Minimum of 5 people. Cost for tour & Football is **80 reais** each person.

Contact: Zezinho at: visitrocinha@gmail.com or call him at: 21-98221-5572



<http://www.favelatour.org/>

Product and Prices

9.) Customized Visit

For those who want their own specific tour of the area. This tour is great for students (Anthropology, Sociology or Latin American studies majors) or those who want a deeper understanding or history of favelas and Rocinha. Or just those who want unlimited time spent in the community. Appointments with specific people in the favela will be set up to help with students with their research projects. There is no time limit on this tour and can be several days if needed. To be eligible for this tour you will need to show current Student ID. For detailed information about customized visits, please contact Zezinho at: visitrocinha@gmail.com

150reais*

* Price for tours includes transport to and from the favela, view and guide only

Place

This company offer tourism package only to Rocinha.

Tourist for all countries and brazilians of other states of Brazil.



<http://www.favelatour.org/>

Promotion



<http://www.favelatour.org/>

Promotion





<http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience>

Product

The favelas of Rio are well known for all the wrong reasons. Join this Rio de Janeiro tour to see this area which never makes it into the tourist brochures but is full of life, diversity, history, and community.

Highlights

- Discover one of Rio's favelas, Santa Marta, and meet locals from the community
- See the first peacemaking unit (UPP) of the Rio 2016 safety program
- Understand the favela's history and current improvements
- See where one of Michael Jackson's music video was filmed
- Marvel at views of Guanabara Bay and Botafogo area from Michael Jackson's lookout
- Schedule details

Duration: 2 hours to 2.5 hours

Meeting point: Copacabana Palace Hotel, Avenida Atlântica, 1702 - Copacabana, Rio de Janeiro - RJ, 22021-001.

Starting time: 1.30 PM

Ending point: Copacabana Palace Hotel, Avenida Atlântica, 1702 - Copacabana, Rio de Janeiro - RJ, 22021-001.



<http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience>

Price

Favela Tour Experience

★★★★★ From USD 56.00

Available dates: Jan - Dec
 The favelas of Rio are well known for all the wrong reasons. Join this Rio de Janeiro tour to see this area which never makes it into the ...

Place

Santa Marta

All of tourist. The website also offer the tourism in 80 countrys in differents styles, biking, walking tour.... So, probably is focused on people who lookink for adventures.



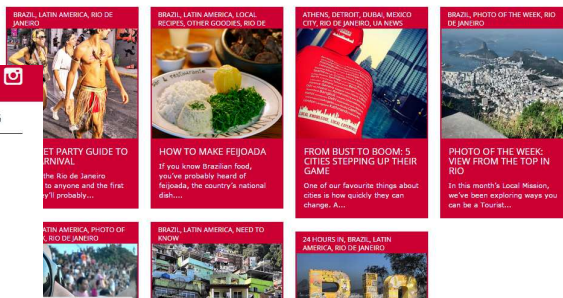
http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience

Promotion



AROUND THE WORLD GOOD FOR TRIP PLANNING FUN STUFF GET THE NEWSLETTER BOOK YOUR TOUR

Category Archives: Brazil



DESTINATIONS ▾ FEATURED TOURS ▾ ABOUT US CONTACT US BLOG

1 Confirm your date

Favela Tour Experience
Rio de Janeiro, Brazil
12 FEB 2015 1 Adult



KEEP SHOPPING

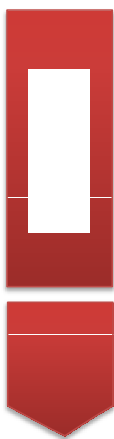
CHECKOUT

2 Review your booking



Favela Tour Experience USD 56
Rio de Janeiro, Brazil
12 FEB 2015
Pick-up time: 1:30 PM Duration: 2 hours to 2.5 hours
1 Adult
[Remove]

Subtotal: USD 56.00



http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience

Promotion



DESTINATIONS ▾ FEATURED TOURS ▾ ABOUT US CONTACT US BLOG

1 Confirm your date

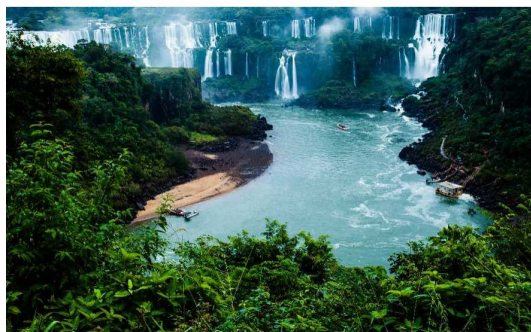
Favela Tour Experience



DESTINATIONS ▾ FEATURED TOURS ▾ ABOUT US CONTACT US BLOG

Selected day Not Available

CHECKOUT

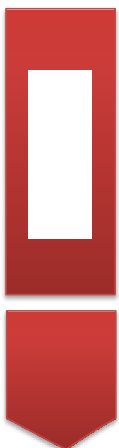


Brazil

ng

Favela Tour Experience USD 56
Rio de Janeiro, Brazil
12 FEB 2015
Pick-up time: 1:30 PM Duration: 2 hours to 2.5 hours
1 Adult
[Remove]

Subtotal: USD 56.00



<http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience>

Promotion

O iTunes é a maneira mais fácil de organizar e aumentar sua coleção de mídia digital.

Não foi possível encontrar o iTunes no seu computador. Para baixar o app gratuito Philadelphia Urban Adventures - Travel Guide Treasure mApp de Everplaces, obtenha o iTunes agora.

Já tem o iTunes? Clique em já tenho o iTunes para abri-lo agora.

iTunes 11 For Mac + PC

Free Download

Philadelphia Urban Adventures - Travel Guide Treasure mApp

De Everplaces

Abra o iTunes para comprar e baixar apps.

Descrição

WARNING: This is not your average Philadelphia travel guide. With this Treasure mApp you'll unearth the best places in Philly to check out. This Treasure mApp is your key to

Captura de tela do iPhone

Adobe Cafe Southwest Bar & Grill

Apple Hostels

Ver no iTunes

Grátis

Categoria: Viagens

Lançado: 28/04/2014

Versão: 1.0

Tamanho: 10.1 MB

Idioma: Inglês

Vendedor: Everplaces App

Classificação: +4



Rio de Janeiro



<http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience>

Promotion

Urban Adventures

212 seguidores | 47.441 visualizações

919 posts | 1.479 followers | 692 following

Instagram

919 posts | 1.479 followers | 692 following

urbanadventures

Urban Adventures Curious and exploring? Join our local missions & you could win a free tour! February is URBAN LOVE. Tag your pics #UrbanLove to enter.

919 posts | 1.479 followers | 692 following

Urban Adventures

8.010 curtidas

Urban Adventures

Tours/pontos turísticos

8.010 curtidas

Escreva algo nesta Página...

Urban Adventures compartilhou a foto de Venice Urban Adventures

Travel selfies never go out of style!



<http://www.urbanadventures.com/rio-de-janeiro-tour-favela-tour-experience>

Promotion

62 Tweets
2,258 Pins
485 Curtidas
1,308 Seguidores
276 Seguindo

Urban Adventures
www.urbanadventures.com

We love local, responsible travel, and giving you the Best. Day. Ever. while travelling. It's who we are, and it's what we do.

62 Tweets 2,258 Pins 485 Curtidas 1,308 Seguidores 276 Seguindo

Local Mission - Home Cooked
Local Mission - Best. Year...
Local Mission - Coffee
Local Mission - Lights
Local Mission - Beer
Local Mission - Tourist @ H...

Urban Adventures
Best. Day. Ever.
@urbanadventures
Joined March 2009

Tweets Tweets & replies Photos & videos

Urban Adventures @UrbanAdventures
#Carnevale brings elegance, drama, and mystery to the canals of #Venice
ow.ly/IM4uS #PhotoOfTheWeek

Who to follow: Retech, Viagem e Turismo, Viagem...

TWEETS 8,761
FOLLOWING 1,934
FOLLOWERS 4,098
FAVORITES 763
LISTS 7



<http://www.brazilexpedition.com/tours-in-rio/favela-walking-tour/>

Product

The **favela tour** usually takes about **4 hours**. Your price covers your transportation and a monetary contribution to the favela community.

The tours are organized with **local English speaking tour guide Bruno**. Bruno himself comes from a favela and as your local host will introduce you to life in the favela and what it means to the people living here.

We focus on a genuine experience with the aim to educate our guests about the favelas which are such a big part of life in Rio. Our transport is a Mini Bus that will take to the Favela. The guide will inform you the history of the favela as well as the social and economic challenges found here. As the tour groups are small you will be able to meet some of the locals, inside the favela and hear their stories.

You can also take photos of the breath-taking views offered by the favela, of Ipanema, the Sugarloaf and Christ the Redeemer.



<http://www.brazilexpedition.com/tours-in-rio/favela-walking-tour/>

Price

R\$75 / US\$50 / €38
(Currency Conversion based on BRL)

Place

Rocinha.

All of the effort to communicate this kind of expedition is in english, using CNN channel, for example. So, probably is focused on foreign tourist.



<http://www.brazilexpedition.com/tours-in-rio/favela-walking-tour/>

Promotion



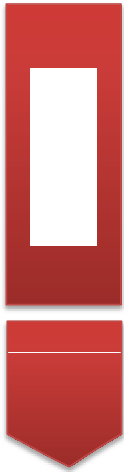
<http://www.favelaexperience.com/>

Product

Explore the narrow passageways and catch breathtaking views of unique architecture, mountains, and ocean.

The best way to understand the one-of-a-kind culture, history, and challenges of favelas is by exploring them with a local guide on our favela tours.

Your guides are Rocinha residents whose passion for their communities and knowledge of favela life set them apart as the best guides in Rio!



<http://www.favelaexperience.com/>

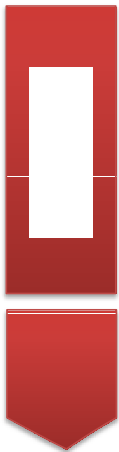
Price

€24 (\$33 US dollars)

Place

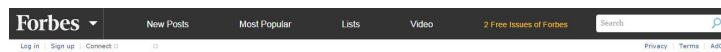
The tour is in Rocinha and Vidigal Favela's, but there are na effort to involve the people with community. So, is not only for tourist, but to who want to contribute with community.

Reserve Your Room	Increased Impact Potential	Community Growth
<ul style="list-style-type: none"> • Travel • Volunteer • Donate • Integrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Education • Professional Training • Arts & Recreation • Social Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Literacy • Personal Development • Opportunity • Engagement



<http://www.favelaexperience.com/>

Promotion

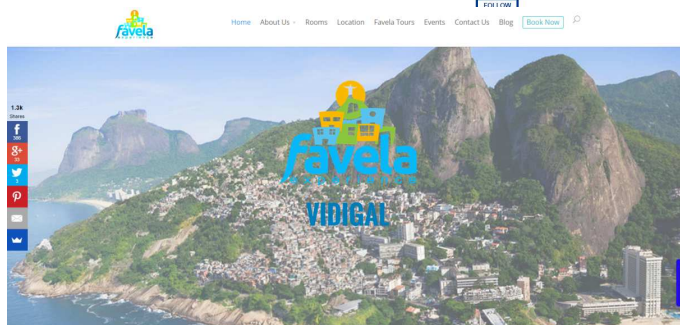


Favela Tourism Provides Entrepreneurial Opportunities in Rio

Felicity Clarke - Contributor
 Comment Now Follow Comments

ong been the "face" of Brazil and is the most America. Tourism represents a significant area y, and one which is only set to grow with the Cup 2014 and 2016 Olympics. In recent years, ge increase in visitors to the city, adding a favela al must-sees such as Christ the Redeemer and

ity of the tours are ies outside the wth in favela tourism eneurial opportunity for





<http://www.favelatour.com.br/index.html>

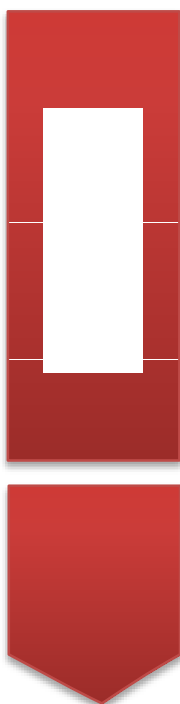
Product

PROGRAM

Two tours a day. Three-hour tour.
Subject to changes of itinerary according to the day of the tour.

Starting Time

9:00 a.m. / 2:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel pick-up in air conditioned mini van. Introduction comments about the context of favelas in Rio city and Brazilian society.
9:30 a.m. / 2:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Arriving in Rocinha, welcoming, explanation about the architecture, public services, carnival, etc. - Going to a local terrace, pause for pictures of a breathtaking view over Rio, talks about the security, local infrastructure and other aspects of favelas. - Driving down through the "Estrada da Gávea", a former F1 race track. - Stop at the Rocinha Handcraft Center. - Visiting the commercial area.
10:30 a.m. / 3:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Arriving in Vila Canoas, visiting the "Para Ti" community school. This social project is financed by the tour. Besides regular classes, the school teaches local kids initial computer skills and the art of making handcrafts that can also be purchased by the visitor. - Walk through the community. - Optional stop for a drink in a local "buteco". - Stop at the local square. Informations about the "Favela Bairro" urbanization project.
11:30 a.m. / 4:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Return to the hotel through all the south zone beaches. - Final talks.



<http://www.favelatour.com.br/index.html>

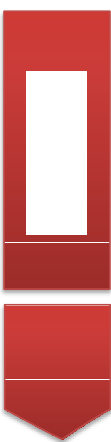
Price

R\$ 65

Place

favelas of Vila Cano1as and Rocinha

There are comments of tourist and students.



<http://www.favelatour.com.br/index.html>

Promotion

UOL Assinhe 0800 703 3000 SAC Bate-papo E-mail E-mail Grátis Shopping BUSCAR

SUMA DE SPAUJO | ÍNDICE GERAL

COMPRE COM O PREÇO DE 2014

516 Países, separado-dois, 17 de setembro de 2003 **FOLHA DE SPAUJO cotidiano**

[Texto Anterior](#) | [Próximo Texto](#) | [Índice](#)

TOUR CARIOCA

Uma das empresas que prestam o serviço diz que n° de visitantes saltou de 4.500, em 2002, para 6.500, em 2004

Operadoras oferecem passeio em favelas do Rio para estrangeiros

MARCELO BORTOLOTI
COLABORAÇÃO PARA A FOLHA DO RIO

Enquanto os cineastas querem destaque das favelas do Rio de Janeiro, estrangeiros que vão à cidade seguem o caminho inverso.

Pelo menos oito operadoras de turismo oferecem passeios em morros como o da Rocinha, na zona sul, ou o da Mangueira, na zona norte. Já existem opções de hospedagem na favela e roteiros que incluem até visitas a terreiros de umbanda e candomblé.

A Jeep Tour começou a trabalhar neste segmento em 1992, com apenas um carro. Hoje, possui 38 jipes e capacidade para levar até 200 pessoas por vez. As comunidades visitadas são Rocinha, Mangueira e Tavares Bastos, na zona sul.

Segundo a empresa, que também realiza outros roteiros no Rio, o número de turistas que fizeram o passeio em favelas saltou de 4.500, em 2002, para 6.500, no ano passado. Até julho deste ano, já foram contabilizados 4.500.

"O turismo cresceu muito no Rio de Janeiro com o risco de terrorismo em outros países. Hoje, nosso destino é um dos

FAVELA TOUR
Marcelo Armstrong
Since Desde Depuis 1992

Parliamo Italiano

Not made on Jeeps.
No es hecho en Jeeps.
En Jeeps? Non.

Phone / telephone / téléphone: 055(21) 3322-2727 / 99989-0074 / 99772-1133
Skype: favelatour

Parliamo Italiano

English / Español / Français

tripadvisor

Nós fizemos a Favela Tour com Marcelo Armstrong, e foi incrível! **★★★★★**

Avaliação sobre Favela Tour

Favela Tour
Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, Brasil
055(21) 3322-2727 | Site | Email | Aprenda mais sobre

N° 115 de 415 Atividades em Rio de Janeiro
★★★★★ 203 avaliações

Tipo: Passeios turísticos
Não estamos certos sobre a avaliação

Favela Tour Hotel
Para mais informações, consulte "Tour Favela do Rio" com um Guia particular do Rio de Janeiro.
Linha patrocinadora

Milhões de avaliações
Encontre o nome do hotel perfeito.

Veja as avaliações mais recentes sobre esta atração

"Nós fizemos a Favela Tour com Marcelo Armstrong, e foi incrível!"

Anexo 4: Cenários

Low tour revenue projections

	Full Tours/ Week	Express/ Week	Visitors/ tour	Full Rev.	Express Rev.	Rev/ Week	Rev/ Month	Rev/ Quarter	
Current	3	0	2	80	N/A	R\$480	R\$2078		
June	3	0	2	80	75	R\$480	R\$2078		
Q3 '15	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2723	R\$8184	
Q4 '15	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728	R\$8184	
Q1 '16	4	2	2	80	75	R\$940	R\$4070	R\$12211	
Q2 '16	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728	R\$8184	
							Total	R\$40919	

Medium tour revenue projections

	Full Tours/ Week	Express/ Week	Visitors/ tour	Full Rev.	Express Rev.	Rev/ Week	Rev/ Month	Rev/ Quarter	
Current	3	0	2	80	N/A	R\$480	R\$2078		
June	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728		
Q3 '15	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728	R\$8184	
Q4 '15	4	2	2	80	75	R\$940	R\$4070	R\$12211	
Q1 '16	4	2	2	80	75	R\$1410	R\$6105	R\$18316	
Q2 '16	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728	R\$8184	
							Total	R\$51700	

High tour revenue projections

	Full Tours/ Week	Express/ Week	Visitors/ tour	Full Rev.	Express Rev.	Rev/ Week	Rev/ Month	Rev/ Quarter	
Current	3	0	2	80	N/A	R\$480	R\$2078		
June	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728		
Q3 '15	3	1	2	80	75	R\$630	R\$2728	R\$8184	
Q4 '15	4	2	2	80	75	R\$940	R\$4070	R\$12211	
Q1 '16	5	3	3	80	75	R\$1810	R\$8119	R\$24356	
Q2 '16	4	1	2	80	75	R\$790	R\$3421	R\$10262	
							Total	R\$59819	

Partner tour revenue projections

GROUPS	Groups low	Groups med	Groups high	# per group	Price/ Visitor	Rev low	Rev med	Rev high
Campus Brasil	3	4	5	15	40	R\$1800	R\$2400	R\$3000
IESRio	0	1	2	10	40	R\$0	R\$400	R\$800
Catalytic Communities	0	2	4	5	100	R\$0	R\$1000	R\$2000
Total						R\$1800	R\$3800	R\$5800