

A BATALHA DA ELAS MIX: INOVAÇÃO, ESCALA E OS LIMITES DO CRESCIMENTO NA PERIFERIA

Rafael Felício Jr.

O silêncio na pequena sala da casa de Luana contrastava com a tensão habitual da grande comunidade onde morava, localizada na Zona Oeste do Rio de Janeiro. Sobre a mesa, um longo contrato aguardava sua assinatura. A proposta vinha de uma gigante do setor de bebidas e prometia resolver o maior gargalo estrutural da Elas Mix: o acesso a uma estrutura produtiva regular, com capacidade de produção em larga escala. Com essa infraestrutura, a empresa finalmente passaria a produzir em estrutura apta ao registro sanitário e regulatório exigido para bebidas perante o Estado, uma exigência sanitária do Estado que vinha travando a expansão de suas vendas de drinks em bags sustentáveis para uma grande rede de postos de conveniência na área nobre da cidade. A “salvação”, no entanto, cobrava um preço. O acordo estipulava que a corporação ficaria com 70 % dos lucros da operação e exigia a total extinção da marca Elas Mix, substituindo-a pelo logotipo da própria gigante das bebidas. Para Luana, assinar aquele documento significava abrir mão da alma de seu negócio, criado a partir de uma dor profunda para proteger mulheres da violência na vida noturna. Para ela, a proposta soava como voltar aos dias em que trabalhava como empregada em uma empresa de cosméticos, recebendo menos do que achava que merecia.

Por outro lado, a recusa do contrato significava manter a produção no quintal de sua casa, submetida às regras brutais do controle territorial imposto pelo crime organizado. Na comunidade onde Luana operava, o livre mercado era uma ficção. Para que o negócio pudesse funcionar, ela era obrigada a pagar uma “taxa” compulsória cobrada semanalmente pelo poder paralelo. A ameaça em caso de recusa era clara e violenta: “tinha que dar um valor X para poder seu negócio movimentar, porque senão alguém ia lá, quebrava tudo, arrebatava, roubava tudo e a gente ficaria zerada e fecharia”, relatou a empreendedora. Para piorar, o território era constantemente atravessado por operações policiais abruptas, onde a instabilidade e o risco de balas perdidas não apenas paralisavam as vendas, mas ameaçavam a vida de sua equipe.

O dilema estava posto: deveria ela vender a autoria de sua inovação e a maior parte de seus lucros para uma grande marca em troca da legalidade do Estado e de uma passagem segura para fora da zona de extorsão? Ou deveria recusar o acordo, manter o controle da Elas Mix e tentar o crescimento orgânico, assumindo o risco contínuo de operar sob a coerção armada do território?

ANTECEDENTES

A história do negócio começou quando Camila, esposa de Luana e CEO da empresa, foi vítima de uma das violências mais silenciosas da vida noturna: teve sua bebida

adulterada. O episódio ocorreu após ela dar um simples “não” a um homem em uma festa, que, contrariado, inseriu substâncias ilícitas em seu copo como retaliação. A intoxicação foi severa ao ponto de Camila sofrer duas paradas cardíacas.

O trauma físico daquela noite foi agravado pela negligência institucional do Estado. Ao procurarem uma delegacia para registrar a ocorrência, o caso foi minimizado pelas autoridades. Luana relatou a frustração com o atendimento, afirmando que a polícia não investigou a fundo porque julgaram que a vítima era “simplesmente drogada e bêbada”. Essa invalidação refletia uma realidade que Luana passou a combater: uma grande parcela das mulheres e do público LGBTQIA+ já vivenciou situações de bebidas maliciosamente adulteradas, mas não denuncia por medo do julgamento e da culpabilização da vítima.

Diante da falta de proteção do poder público e da iminência de novos casos (conforme amplamente noticiado pela imprensa à época, o número de adulterações letais de bebidas alcoólicas na cidade aumentava vertiginosamente), Luana, que havia feito curso de bartender, usou seus conhecimentos e criou drinks que pudessem ser acomodados prontos para o consumo em bags seladas e biodegradáveis, sem prejuízo para a experiência do cliente.

Mais do que um novo modelo de vendas, a bag lacrada foi concebida como um dispositivo de segurança antiviolência, reduzindo drasticamente o risco de adulteração da bebida. Além da proteção química, a embalagem resolveu um problema de segurança física recorrente nos bailes da comunidade onde morava, onde garrafas de vidro e latas frequentemente se transformavam em armas brancas durante brigas. Luana sintetizava a eficácia de sua inovação: “Ninguém pode te agredir com uma bag. Ninguém te mata com uma bag, porque a bag não pode ser quebrada e usada para cortar seu pescoço, ou sua barriga... o copo de vidro, sim”.

Como efeito colateral da inovação, a Elas Mix gerou um impacto ambiental imediato para a sua comunidade. Historicamente, após a realização dos bailes locais, as ruas amanheciam repletas de lixo, com um cheiro insuportável e cacos de vidro espalhados pelo chão. A adoção da embalagem de material biodegradável eliminou a geração desse passivo ambiental: “Quando a gente veio com a pegada do drink pronto não tem mais garrafa, não tem mais aqueles copos. Então a gente reduziu bastante o lixo”, constatava a fundadora.

Dessa forma, a empresa foi além da venda de bebidas. Para Luana, o produto carregava um propósito não negociável que ela fazia questão de comunicar ao mercado: “Aqui eu não vendo só um drink. Eu estou vendendo conscientização da segurança, da sustentabilidade... você não só vai brindar um drink, você vai brindar a sua vida”.

O MODELO DE NEGÓCIOS

Mais do que a simples comercialização de coquetéis, o modelo de negócios da Elas Mix estruturava a operação como uma verdadeira rede de proteção e emancipação social. A empresa tomou a decisão estratégica de recrutar, capacitar e empregar mulheres que eram sistematicamente descartadas pelo mercado de trabalho formal, estabelecendo

parcerias com ONGs para absorver mães solo e mulheres trans da comunidade. O objetivo central era fornecer autonomia financeira para tirá-las de situações de extrema vulnerabilidade e risco. Na dinâmica da vida noturna local, muitas jovens sem recursos acabavam se sujeitando a assédios ou trocando favores sexuais apenas para ter acesso a bebidas caras nos bailes (o chamado “combo”). Ao levar a qualidade da coquetelaria do “asfalto” para dentro da favela por um preço acessível e, simultaneamente, gerar renda para essas mulheres, a Elas Mix combatia a exploração e elevava o nível de dignidade local.

A Elas Mix, segundo Luana, nasceu da necessidade de sobreviver ao dia seguinte. E era assim que ela operava: o dia a dia era uma série de improvisos sofisticados. O capital de giro era o caso mais concreto. O pagamento semanal ao poder paralelo drenava uma fatia do fluxo de caixa grande o suficiente para comprometer a compra dos insumos biodegradáveis (que custam mais que as embalagens convencionais). A saída encontrada por Luana veio das “caixinhas”, um sistema rotativo de crédito informal que circulava há décadas nas comunidades cariocas. Mulheres da própria rede da Elas Mix contribuíam periodicamente para um fundo comum ao qual a empresa pode recorrer nos momentos de aperto, devolvendo com juros simbólicos acordados entre as partes. Era um mercado financeiro paralelo, construído sobre confiança, que operava onde o sistema bancário formal simplesmente não chegava.

A logística de armazenagem era outro ponto crítico. As bags precisavam de refrigeração constante para preservar a qualidade dos drinks pré-misturados. Quando o território era atravessado por uma operação policial e a energia caía junto com o movimento, o estoque inteiro ficava em risco. A resposta da Elas Mix veio das geladeiras das vizinhas. Havia uma rede tácita de solidariedade logística na comunidade que, no momento em que o comércio parava, refrigeradores domésticos de casas próximas abriam espaço para preservar o produto. Ninguém cobrava, nem assinava contrato. A moeda era a reciprocidade, e ela era suficientemente confiável para que a empresa nunca tivesse perdido um lote completo por falha de armazenagem.

Havia ainda o capital humano. A decisão de recrutar exclusivamente mulheres em situação de extrema vulnerabilidade era frequentemente lida por forasteiros como altruísmo, mas obedecia a uma lógica de gestão concreta. A lealdade gerada por uma oportunidade de trabalho quando nenhuma outra porta se abria traduzia-se em uma taxa de rotatividade próxima de zero. Nenhuma funcionária da Elas Mix pediu demissão desde a fundação. Em um negócio que operava sob ameaça constante de colapso operacional, essa estabilidade sustentava a empresa em todos os momentos.

No entanto, à medida que a empresa tentava tracionar e expandir suas fronteiras para as áreas nobres da cidade, o modelo de negócios esbarrava em barreiras erguidas pelo racismo, sexismo e classismo. O cotidiano das fundadoras nas rodadas de negociação evidenciava de forma contundente o preço que o corpo de Luana pagava nesse mercado. Luana resumia o peso do seu corpo nesse campo de negócios: “Ser negra, pobre, favelada e homossexual é muito difícil”.

A discrepância no tratamento tornava-se inegável devido à composição societária do negócio. Camila, esposa de Luana e CEO da marca, era uma mulher branca, loira e de olhos claros. Quando Camila entrava em um estabelecimento comercial ou em uma reunião corporativa, as portas se abriam prontamente com um tratamento de excelência. Em contrapartida, quando Luana tentava apresentar o mesmíssimo projeto que sua esposa havia apresentado no dia anterior, era olhada com olhos menos benevolentes. Mesmo realizar a compra de um veículo à vista para a empresa era um suplício: ela era frequentemente ignorada pelos vendedores, que a subestimavam assumindo que ela não possuía poder aquisitivo. “Branco tem muito mais oportunidade... é uma coisa para a gente pensar e é uma coisa doída ver essa desigualdade”, lamentava a empreendedora. O aspecto mais curioso dessa dinâmica de mercado revelava-se quando as grandes corporações tentavam se apropriar da identidade de Luana. Nas negociações com a gigante do setor de bebidas que ofereceu a estrutura produtiva, os executivos do “asfalto” exigiram que Luana fosse a responsável por fazer as apresentações de venda do negócio, não por reconhecerem sua capacidade técnica, mas para capitalizar sobre o seu estereótipo e validar uma narrativa de marketing social. Os executivos diziam coisas como essa para Luana: “A ideia é muito boa. Mas faça o pitch você. Você é negra, você é pobre, você é favelada.”. Para eles, o fato de Camila ser branca “não tinha muito apelo”.

Foi justamente no caminho de volta de uma dessas reuniões no asfalto que Luana se lembrou de uma conversa com Rodrigo, dono de uma pequena cervejaria artesanal na Zona Norte, cliente ocasional das bags nos eventos que organizava. Meses antes, no meio de um papo descontraído, ele havia se queixado de um problema que parecia o oposto do dela: “Cara, minha fábrica fica parada de segunda a quarta. Tenho câmara fria, tenho lacradeira, tenho o todas as autorizações. E fico olhando para o equipamento vazio.” Luana havia sorrido educadamente naquela época e não pensado mais no assunto. Agora, com o contrato sobre a mesa, a frase voltou com um peso diferente. Luana pegou o celular e abriu o histórico de conversas com Rodrigo. A última mensagem era dela, de três meses atrás, confirmando a entrega de bags para um evento na cervejaria. Ele havia respondido com um emoji de cerveja. Ela digitou: “Rodrigo, você ainda tem a fábrica parada de segunda a quarta?” Ficou olhando para a mensagem por alguns segundos antes de enviar. Depois colocou o celular na mesa, ao lado do contrato.

A REGULAÇÃO DO TERRITÓRIO

Para a Elas Mix, o território periférico onde operavam era um espaço diferente do cenário neutro de livre mercado, pois era um espaço governado por regras rígidas e atores armados. Na comunidade da Zona Oeste do Rio de Janeiro, a ausência histórica de políticas públicas de infraestrutura e de segurança abriu um vácuo que foi preenchido por um poder paralelo, o qual atuava como um verdadeiro “sócio” e regulador dos empreendedores locais. Antes mesmo de se preocupar com a concorrência ou o

marketing, Luana precisava navegar por um sistema onde a simples permissão para operar dependia desses atores.

O peso mais intenso dessa dinâmica territorial refletia-se na “taxa” que era paga ao poder paralelo. Para manter a empresa de portas abertas fisicamente na comunidade, era imposta a obrigatoriedade do pagamento de um valor semanal aos controladores da região. Luana descrevia a coerção armada que sustentava essa regra comercial: “Existe uma regra na comunidade. A gente tinha que pedir para mostrar o nosso projeto. E eles queriam retorno financeiro”. A ameaça em caso de recusa era a destruição total do patrimônio: “Toda semana. Tinha que dar um valor para poder negócio movimentar o negócio, porque senão iam lá, quebravam tudo, arrebentavam, roubavam tudo e eu ficaria zerada e fecharia”. Essa taxa drenava o capital de giro que a empresa precisava para comprar insumos e expandir sua estrutura.

Além da extorsão sistemática, a Elas Mix sofria com uma grave instabilidade operacional gerada pelo fogo cruzado. Ironicamente, a presença da força policial do Estado, que em tese deveria garantir a segurança dos cidadãos, era frequentemente vista como um fator de risco letal e imprevisível. Luana relatava o desespero de vivenciar operações policiais que aconteciam “do nada, onde agentes entravam atirando sem distinção”, o que frequentemente resultava em mortes por balas perdidas, forçando o comércio local a paralisar suas atividades abruptamente.

Espremida entre a letalidade das operações estatais e as taxas do crime organizado, o negócio só não sucumbia graças à teia de solidariedade local. Para Luana, a proteção vinha de dentro: “a comunidade em si, ela se abraça, ela se sustenta, é ela que está ali [...] para não deixar seu negócio cair. Se eu depender da polícia, esquece. Para mim não funciona”.

A MONTANHA E O PREÇO DA ESCALADA

O crescimento orgânico da Elas Mix e sua aceitação pelo público provaram que o produto tinha um imenso potencial de mercado, despertando o interesse de grandes redes de postos de conveniência localizadas na área nobre da cidade. No entanto, a tentativa de transpor as fronteiras da comunidade e acessar o mercado formal fez com que a empresa batesse de frente com a burocracia do Estado e com as lógicas do mundo corporativo.

A primeira grande barreira apresentou-se na forma de exigências sanitárias (ver Anexo 1). Para comercializar formalmente seus drinks em maior escala, a Elas Mix precisava produzir em estabelecimento regular e cumprir o registro exigido para bebidas perante o Estado. Contudo, o cumprimento dessas exigências demandava acesso a uma estrutura produtiva regular, sanitariamente adequada e compatível com o registro do estabelecimento e dos produtos, uma realidade estrutural e financeira praticamente impossível para quem ainda produzia no quintal de casa. Uma madrugada, após fechar o movimento da semana, Luana abriu o portal do Ministério da Agricultura no celular. O documento na tela listava, entre outras exigências, um “memorial descritivo das instalações e equipamentos” e um “laudo de potabilidade da água”. Ela olhou para o

quintal onde produzia, armazenava e às vezes dormia quando o movimento atrasava. Não havia laboratório de análise de água a menos de três quilômetros que aceitasse o endereço dali. Não havia planta baixa. Não havia responsável técnico. Havia uma geladeira, uma bancada e as mãos de cinco mulheres. Fechou o navegador. A empresa era formalizada e Luana pagava seus impostos rigorosamente em dia por meio do MEI, mas relatava a frustração crônica de arcar com o custo da legalidade sem receber do Estado qualquer contrapartida em segurança, fomento ou infraestrutura. Todo mês, Luana acessava o portal do Simples Nacional, gerava o DAS e pagava. Tinha CNPJ ativo, sem pendências. Ao sair pela porta da frente depois de fechar o sistema, pisava numa rua sem calçada regularizada, onde o bueiro transbordava quando chovia. “Eu pago tudo certinho. Aí eles chegam e falam que eu não tenho condições de funcionar porque a minha cozinha não tem o laudo”, ela dizia.

Luana tentou o crédito bancário. Havia se preparado: levou o CNPJ ativo, os extratos das caixinhas e um caderno com o histórico de vendas dos últimos doze meses, tudo organizado à mão. A gerente que a atendeu ouviu a apresentação e folheou os papéis. Então digitou o endereço no sistema. A tela retornou uma classificação automática: CEP de risco. Crédito negado. A gerente se desculpou e encerrou a reunião. Antes de tentar o banco, Luana havia enviado um formulário de interesse para um fundo de capital de impacto voltado a negócios liderados por mulheres negras. A resposta chegou em três dias: o fundo exigia demonstrações financeiras auditadas dos últimos dois exercícios e comprovante de endereço comercial fora de área classificada como de risco pelo sistema de scoring do parceiro bancário. Luana fechou o e-mail sem responder. Era justamente nessa “fresta” deixada pelo Estado que o mercado formal tradicional atuava. Atraída pela inovação das bags e pelo apelo social do projeto, uma gigante do setor de bebidas procurou as fundadoras com uma proposta que parecia a solução perfeita. A corporação ofereceu o acesso imediato a uma estrutura produtiva de ponta, o que resolveria o problema das autorizações e garantiria a distribuição em dezenas de estabelecimentos no “asfalto”.

Em contrapartida, a grande empresa exigiu 70 % dos lucros da operação e impôs a condição de que a marca Elas Mix fosse totalmente apagada e substituída pela marca da corporação. Para Luana, a exigência de entregar a autoria de sua inovação em troca de infraestrutura representava um retrocesso inaceitável: “a gente está trabalhando de novo, voltando à escravidão. Eu não quero, é o nosso negócio, é a nossa ideia”.

O DILEMA

O relógio na parede parecia acelerar. O momento da empresa era crítico e exigia uma decisão imediata. Recentemente, a Elas Mix havia paralisado temporariamente a sua distribuição externa. A atitude foi um protesto voluntário e uma campanha de conscientização em resposta a uma nova onda de intoxicações letais por metanol (bebidas adulteradas) que assustou a cidade. Embora a paralisação estivesse totalmente alinhada ao propósito de prevenção e segurança da marca, a realidade financeira era

implacável: o fluxo de caixa secou, mas a “taxa” semanal cobrada pelo poder paralelo na comunidade não foi suspensa.

Para voltar a operar e, finalmente, ganhar escala, a Elas Mix precisava acessar o mercado formal e fechar contratos com as redes de postos de conveniência que já demonstravam interesse no produto. Mas o abismo burocrático continuava lá: sem cumprir as exigências do Estado e uma estrutura produtiva adequada, as portas do “asfalto” permaneciam trancadas.

Luana soltou a caneta sobre a mesa.

Assinar significava sair. Sair da comunidade, da extorsão, do risco de bala perdida. Mais do que isso: significava que o negócio sobreviveria. Mas significava também abrir mão daquilo que lhe parecia inegociável. “A ideia é muito boa. Mas faça o pitch você. Você é negra, você é pobre, você é favelada”. Ela lembrou da frase e sentiu o estômago apertar. Não assinar significava ficar. Ficar com a marca, com o propósito, com a autoria e com os lucros. Mas também significava continuar pagando toda semana, sem falta, sem negociação possível. Significava que qualquer operação policial podia parar tudo. Significava crescer devagar. Ou não crescer.

Luana olhou para Camila. Camila olhou para o contrato.

Nenhuma das duas falou.

Haveria uma terceira via capaz de hackear esse sistema?

ANEXO 1 – EXIGÊNCIAS DO ESTADO

1 – Registro do estabelecimento no Ministério da Agricultura e Pecuária. O pedido, para estabelecimentos com CNPJ, exige, entre outros documentos, contrato social ou ato constitutivo compatível com a atividade, alvará municipal quando aplicável, responsável técnico, projeto e memorial descritivo das instalações e equipamentos, manual de boas práticas e laudo de potabilidade da água. Além disso, a vistoria do estabelecimento é etapa obrigatória para a concessão do registro.

2 – Registro do produto. O regulamento federal determina ainda que as bebidas abrangidas devam ser obrigatoriamente registradas no Ministério da Agricultura e Pecuária.

3 – Exigências de rotulagem e identificação legal da bebida. O regulamento federal dispõe que o rótulo deve trazer, em caracteres visíveis e legíveis, o nome e o endereço do produtor, padronizador, envasilhador ou importador, o número de registro, a denominação do produto, a marca comercial, os ingredientes, a expressão “Indústria Brasileira”, o conteúdo líquido, a graduação alcoólica quando se tratar de bebida alcoólica, a identificação do lote, o prazo de validade e a frase de advertência prevista em lei.

4 – Licenciamento municipal sanitário. No Município do Rio de Janeiro, o licenciamento sanitário é requisito essencial ao funcionamento dos estabelecimentos sujeitos à vigilância sanitária e deve ser requerido em até trinta dias após a emissão do alvará ou da autorização junto à Secretaria Municipal de Fazenda. O manual municipal também explicita que atividades exercidas no interior de residências, como retaguarda

para armazenamento, produção, pré-preparo e conservação de alimentos, entram no radar sanitário, e classifica tanto a indústria de alimentos e bebidas quanto a indústria de vinhos, cervejas e demais bebidas alcoólicas ou não como atividades de risco alto.

5 – Registro especial de bebidas alcoólicas na Receita Federal. O serviço oficial informa que é proibido exercer essas atividades sem esse registro. Entre os requisitos comuns, estão adesão ao Domicílio Tributário Eletrônico, constituição regular da empresa, regularidade cadastral, instalações adequadas ao tipo de atividade, registro no Ministério da Agricultura e Pecuária, regularidade fiscal, regularidade perante o FGTS e ausência de pendências em cadastros restritivos previstos na norma.

6 – Obrigações estatais continuadas de prestação de informações. Todo estabelecimento produtor, padronizador, atacadista ou engarrafador deve apresentar declaração anual obrigatória de produção e estoques, conforme a Portaria MAPA nº 615, de 2023. Isso significa que a conformidade exigida pelo Estado não se encerra no momento do registro inicial, prolongando-se na rotina administrativa da operação.

NOTAS DE ENSINO: A BATALHA DA “ELAS MIX”

SÍNTESE DO CASO

O caso descreve o dilema estratégico de Luana e “Camila”, fundadoras da Elas Mix, uma empresa de mixologia nascida em uma comunidade da Zona Oeste do Rio de Janeiro que vende drinks em bags seladas e biodegradáveis. A inovação surgiu como uma solução de segurança (prevenção contra a adulteração de bebidas) e sustentabilidade. O negócio ganhou tração, mas esbarra no embate entre Periferia, Estado e Território. Para escalar e cumprir as exigências sanitárias e regulatórias do Estado, elas precisam acessar uma estrutura produtiva regular. Uma grande corporação oferece a estrutura, mas exige 70 % dos lucros e a extinção da marca original. Se recusarem, continuam operando na comunidade sob a extorsão financeira do poder paralelo armado.

PÚBLICO-ALVO E DISCIPLINAS RECOMENDADAS

O caso foi desenhado para alunos de graduação (final de curso), pós-graduação (MBA) e Mestrado Profissional/Acadêmico nas áreas de Administração e Gestão Pública. É ideal para as disciplinas de:

- Estratégia Corporativa e Competitiva: Análise de barreiras de entrada e parcerias estratégicas B2B.
- Empreendedorismo e Inovação: Inovação de restrição, negócios de impacto social e Lógica de Efetuação (Effectuation).
- Sustentabilidade e Governança (ESG): Dilemas éticos na comoditização da pobreza e o papel do “S” (Social) e do “G” (Governança) corporativos.

RELEVÂNCIA DO CASO

Este caso é relevante para a educação gerencial porque situa a decisão estratégica em um contexto no qual crescimento, formalização e captura de valor dependem simultaneamente de restrições territoriais, exigências institucionais e desigualdades sociais. Ao analisar a Elas Mix, os estudantes percebem os limites de ferramentas canônicas de estratégia diante de coerção armada, bloqueios regulatórios e inclusão extrativista, ao mesmo tempo em que examinam como raça, gênero, orientação sexual e CEP afetam negociação, legitimidade e acesso a recursos. Com isso, o caso permite discutir estratégia, empreendedorismo e gestão pública sem separar decisão gerencial de estrutura social.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Ao final da sessão, espera-se que os alunos sejam capazes de:

1. Identificar a lógica de efetuação: Como inovações de alto impacto na Base da Pirâmide emergem da escassez e da dor, e não de planejamentos causais tradicionais.
2. Aplicar o framework P-S-T: Analisar criticamente as fricções institucionais (Eixo S) e a regulação extralegal (Eixo T) que limitam e taxam o crescimento de negócios periféricos.
3. Avaliar os limites das ferramentas canônicas de análise estratégica e das parcerias corporativas tradicionais quando aplicadas a contextos periféricos, identificando como categorias como extorsão territorial, racismo institucional e contradição regulatória do Estado escapam dos modelos convencionais de gestão.
4. Avaliar a interseccionalidade na estratégia: Reconhecer como marcadores de raça, gênero, orientação sexual e CEP atuam como barreiras invisíveis na captação de recursos e negociações de mercado.

METODOLOGIA E USO DE IA

Os dados que fundamentam este caso são reais e foram coletados por meio de entrevistas com as fundadoras da empresa, com duração média de 60 minutos, realizadas em ambiente seguro. O protocolo de pesquisa observou os princípios éticos da Resolução CNS nº 510/2016, com atenção especial à proteção de pessoas em situação de vulnerabilidade. Nomes, marcas e localidades foram substituídos por pseudônimos e referências genéricas de forma deliberada, uma vez que a exposição de dados operacionais específicos poderia identificar as empreendedoras perante agentes do controle territorial armado, com consequências potencialmente letais. As citações diretas reproduzidas no caso correspondem a transcrições literais das entrevistas.

Na elaboração do caso e das notas pedagógicas, houve uso pontual de modelo de linguagem generativa exclusivamente para apoio editorial, organização textual e revisão de redação. Nenhum dado empírico, citação ou evidência do caso foi produzido por IA. Toda a interpretação analítica, a seleção do material e a validação final do texto permaneceram sob responsabilidade do autor.

As participantes autorizaram expressamente o uso do material em registro de áudio realizado durante as entrevistas. Essa autorização oral gravada constitui a base de

consentimento para a elaboração do caso. O caso foi redigido de modo a preservar o anonimato das participantes e reduzir riscos de identificação individual, territorial e operacional.

ANÁLISE TEÓRICA

O caso pode ser lido pelo framework P-S-T. Em P, a Elas Mix opera a partir dos meios disponíveis: a bag selada, as caixinhas, as geladeiras das vizinhas e a lealdade da equipe são respostas construídas sob restrição. Em S, Estado e mercado formal aparecem de forma articulada: a conformidade é exigida sem acesso equivalente à infraestrutura, e essa barreira é explorada pela corporação que oferece escala em troca de lucro e apagamento da marca. Em T, o território impõe autorização extralegal, extorsão e instabilidade operacional. A utilidade analítica do framework está em identificar qual desses eixos, ou que combinação entre eles, funciona como restrição vinculante em cada alternativa.

LEITURAS SUGERIDAS

Para estudantes

Hall, J., Matos, S., Sheehan, L., & Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: A recipe for inclusive growth or social exclusion? Karnani, A. G. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.

Para instrutores

Além das recomendadas para os estudantes, espera-se que os instrutores realizem as seguintes leituras:

Anderson, J. L., Markides, C., & Kupp, M. (2010). The Last Frontier: Market Creation in Conflict Zones, Deep Rural Areas, and Urban Slums. Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase women and minorities: Intersectionality – An important theoretical framework for public health. Brum, M. S. (2016). Ordem, empreendedorismo e formalização: As novas funções para a pobreza urbana no Rio de Janeiro Global. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J., Jr. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances.

Yu, K., Zhang, Y., & Huang, Y. (2023). Entrepreneurship at the bottom of the pyramid: A systematic literature review.

PERGUNTAS DE PREPARAÇÃO PRÉVIA

Antes da aula, recomenda-se que os estudantes respondam individualmente às perguntas abaixo, por escrito, em no máximo uma página. O objetivo não é antecipar a decisão final do caso, mas chegar à discussão em sala com leitura atenta, mapeamento dos fatos e clareza sobre as tensões estratégicas centrais.

- 1 – Quais problemas concretos a Elas Mix resolve, para quem, e por meio de quais elementos do seu produto e do seu modelo de negócios?
- 2 – Quais recursos, arranjos ou capacidades permitiram que a Elas Mix operasse mesmo em condições adversas? Identifique pelo menos três exemplos do caso e explique por que eles revelam uma lógica de gestão sob restrição.
- 3 – Em quais momentos os marcadores de raça, gênero, orientação sexual e CEP alteram as condições de negociação da empresa? Aponte pelo menos duas situações concretas e explique por que elas não devem ser tratadas como pano de fundo do caso, mas como parte do problema estratégico.
- 4 – Antes de escolher qualquer alternativa, quais critérios deveriam orientar a decisão de Luana e Camila? Elenque e priorize três critérios de decisão. Justifique a ordem escolhida.
- 5 – Coloque-se no lugar de Luana. Como consultor(a) estratégico(a) de negócios de impacto, qual decisão você recomendaria que a Elas Mix tomasse amanhã de manhã? Como escalar uma inovação periférica sem ser devorada pelas exigências do Estado, sem ser extorquida pelo controle armado do Território e sem perder o propósito que originou a marca?

PLANO DE AULA E SUGESTÃO DE CONDUÇÃO

Tempo estimado: 90 minutos para Graduação/MBA e 180 minutos para Mestrado/Doutorado. No roteiro de 90 minutos, a discussão sobre território pode ser integrada à Fase 2. No roteiro de 180 minutos, ela pode ser trabalhada como bloco autônomo.

Fase 1: Proposta de valor

Pergunta 1: Qual é o verdadeiro produto que a Elas Mix vende?

Objetivo: Levar a turma a perceber que a empresa não vende apenas bebida, mas segurança contra adulteração, redução de violência física nos bailes, sustentabilidade e autonomia econômica para mulheres em situação de vulnerabilidade.

Pergunta 2: Como a Elas Mix conseguiu operar e crescer mesmo sem acesso a capital e infraestrutura formais?

Objetivo: Identificar os recursos e arranjos que sustentam a operação sob restrição, como a bag selada, as “caixinhas”, as geladeiras das vizinhas, a lealdade da equipe e os ativos relacionais da rede da empresa.

Pergunta 3: Aplique as Cinco Forças de Porter à Elas Mix. Onde você encaixaria, por exemplo, a “taxa” semanal paga ao crime organizado?

Objetivo: Mostrar os limites das ferramentas clássicas de estratégia quando aplicadas a contextos marcados por coerção armada e regulação extralegal.

Fase 2: A solução óbvia e seus limites

Pergunta 1: Uma solução “óbvia” seria alugar um galpão fora da comunidade e pedir crédito bancário para adequar a produção às exigências do Estado. Quais problemas concretos essa rota resolveria?

Objetivo: Reconhecer que a rota tem racionalidade econômica, pois enfrentaria o gargalo produtivo, abriria caminho para adequação regulatória e reduziria a exposição direta da operação ao território.

Pergunta 2: Quais problemas essa rota não resolveria, mesmo que desse certo?

Objetivo: Mostrar que infraestrutura produtiva não resolve automaticamente assimetria racial nas negociações, captura extrativista da narrativa da fundadora, desigualdade no acesso à legitimidade mercantil ou o dilema entre expansão e preservação da autoria.

Pergunta 3: Se a rota parece tão óbvia, por que ela não está acessível à Elas Mix em condições justas?

Objetivo: Evidenciar as barreiras de acesso à solução “óbvia”: exigências do Estado incompatíveis com a estrutura atual, custo da conformidade sem contrapartida estatal, crédito bloqueado pelo CEP e oferta de infraestrutura em termos extrativistas. Para elevar o nível analítico, o professor pode lançar a seguinte pergunta: “Se a Elas Mix já tivesse atendido às exigências do Estado, a gigante corporativa faria a mesma proposta?”

Fase 3: O território como restrição

Pergunta 1: Que problemas da Elas Mix não decorrem do produto nem da gestão, mas do lugar onde a empresa funciona?

Objetivo: Explicitar como o território regula economicamente o negócio por meio de autorização extralegal, “taxa” semanal, ameaça de destruição do patrimônio, drenagem do capital de giro e interrupções operacionais.

Transição para apresentação do framework P-S-T

Até aqui, a discussão tende a mostrar que o dilema da Elas Mix não pode ser lido como simples problema de produto ou escolha individual. O caso reúne respostas adaptativas construídas pelas fundadoras, contradições do sistema formal e restrições associadas ao

território. Nesse momento, o instrutor apresenta o framework P-S-T como ferramenta de organização analítica desses três planos. Para maiores informações, ver o Anexo NP-1.

Pergunta 2: Qual é hoje a principal restrição vinculante da Elas Mix: P, S, T ou uma combinação?

Objetivo: Fazer a turma usar o P-S-T como ferramenta de diagnóstico, discutindo o peso relativo de cada eixo e sua capacidade de comprimir o conjunto de alternativas viáveis da empresa.

Nota metodológica: No roteiro de 90 minutos, esta fase pode ser incorporada à Fase 2. No roteiro de 180 minutos, recomenda-se trabalhá-la como bloco autônomo.

Fase 4: Dilema central/roleplay

Atividade: Dividir a turma entre os que defendem a Opção A, os que defendem a Opção B e, quando houver maturidade analítica, um terceiro grupo encarregado de formular uma Opção C.

O debate deve deslocar a pergunta “qual alternativa é melhor?” para outra mais precisa: que tipo de perda cada alternativa impõe e qual restrição ela relaxa ou reforça? A Opção A resolve parte de S e parte de T, mas aprofunda a captura de valor no próprio S. A Opção B preserva identidade, autoria e propósito, mas mantém praticamente intactos os bloqueios em S e T.

Se a turma formular uma Opção C, o professor deve testá-la com três perguntas:

1. É compatível com os meios realmente disponíveis para Luana e Camila?
2. Resolve ou contorna de modo plausível a barreira regulatória e o bloqueio de acesso ao sistema formal?
3. Reduz de modo concreto a exposição à extorsão, à coerção armada e à instabilidade operacional?

Fase 5: Encerramento (Plenária e Lições)

O fechamento deve mostrar que as Opções A e B funcionam como armadilhas simétricas. A primeira entrega escala ao custo de autoria, marca e captura desproporcional de valor. A segunda preserva identidade e propósito, mas mantém a empresa presa ao bloqueio regulatório e à coerção territorial. A utilidade do P-S-T está em permitir que a turma avalie qualquer alternativa pela sua capacidade de enfrentar simultaneamente os eixos relevantes do problema. A principal lição do caso é que soluções plausíveis exigem enfrentar, ao mesmo tempo, a barreira institucional do sistema formal e a pressão territorial, sem destruir o capital relacional e o propósito que deram origem ao negócio.

Se a turma formular uma Opção C, o professor deve testá-la a partir de três critérios: **P-ready**, isto é, se a alternativa parte dos meios realmente disponíveis para Luana e Camila e preserva o capital relacional e o propósito que deram origem ao negócio; **S-feasible**, isto é, se viabiliza o cumprimento regulatório sem transferir controle da marca ou captura desproporcional do lucro a quem fornece a infraestrutura; e **T-secure**, isto é, se

reduz de modo concreto a exposição à extorsão, à coerção armada e à instabilidade operacional.

Lição central para o professor fechar a plenária: A Opção C só é genuinamente viável se resolver os eixos S e T ao mesmo tempo. Uma solução que resolve as questões burocráticas, mas mantém a produção no território ainda está sujeita à extorsão. Um fundo de impacto que injeta capital, mas não remove a pressão territorial entrega parte do lucro ao poder paralelo. Uma solução que fecha as três frentes talvez exija separar fisicamente a produção (para fora do território) da base de recrutamento e impacto social (que permanece na comunidade), o que resolve o eixo S, mitiga o eixo T e preserva o eixo P, que é o propósito que as fundadoras se recusam a negociar.

Ao final da discussão, espera-se que os alunos sejam capazes de nomear as instâncias de efetuação no caso e distingui-las de improviso gerencial; mapear a restrição vinculante dominante em cada alternativa usando o P-S-T; explicar por que ferramentas clássicas como as Cinco Forças de Porter falham nesse contexto; e identificar interseccionalidade como variável estratégica, não como pano de fundo.

USO DE IA PELOS ESTUDANTES

A IA pode ser utilizada apenas como apoio à preparação, nunca como substituta da leitura do caso ou da formulação autônoma do diagnóstico. Seu uso deve limitar-se à organização de fatos, comparação de alternativas e explicitação de trade-offs com base exclusiva na narrativa apresentada, sem invenção de dados, identificação de pessoas ou extrapolação sobre elementos anonimizados. O estudante continua integralmente responsável por distinguir evidência textual de interpretação.

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. L., Markides, C., & Kupp, M. (2010). The Last Frontier: Market Creation in Conflict Zones, Deep Rural Areas, and Urban Slums. *California Management Review*, 52(4), 6-28. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.4>
- Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase women and minorities: Intersectionality – An important theoretical framework for public health. *American Journal of Public Health*, 102(7), 1267–1273. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2012.300750>
- Brasil. (2016). Resolução CNS nº 510, de 7 de abril de 2016. Conselho Nacional de Saúde. <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Brasil. (2023). Portaria MAPA nº 615, de 18 de dezembro de 2023. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
- Brum, M. S. (2016). Ordem, empreendedorismo e formalização: As novas funções para a pobreza urbana no Rio de Janeiro Global. *Brasiliana: Journal for Brazilian Studies*, 4(2), 191–220. <https://doi.org/10.25160/bjbs.v4i2.22171>
- Essers, C., & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations*, 62(3), 403–423. <https://doi.org/10.1177/0018726708101042>

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Hall, J., Matos, S., Sheehan, L., & Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: A recipe for inclusive growth or social exclusion? *Journal of Management Studies*, 49(4), 785–812. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01044.x>
- Karnani, A. G. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90–111. <https://doi.org/10.2307/41166407>
- La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109–126. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.109>
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819–850. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 86–93.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J., Jr. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555–581. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00349.x>
- Yu, K., Zhang, Y., & Huang, Y. (2023). Entrepreneurship at the bottom of the pyramid: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(3), 2480. <https://doi.org/10.3390/su15032480>

ANEXO NP-1. APRESENTAÇÃO SUCINTA DO FRAMEWORK P-S-T

O framework P-S-T (Periferia-Estado-Território) é uma lente analítica desenvolvida a partir de uma revisão de escopo sobre empreendedorismo em assentamentos informais. O modelo foi formalizado no artigo [omitido para manter o autor anônimo], construído com base na codificação indutiva de 46 estudos realizados em cinco países do Sul Global: Brasil, África do Sul, Quênia, Jamaica e Haiti. O manuscrito foi submetido a um journal e uma versão preprint deverá ser disponibilizada em breve no SSRN.

O ponto de partida do framework é que o desempenho de negócios periféricos não pode ser explicado apenas por atributos individuais do empreendedor nem apenas por um déficit de formalização. O P-S-T organiza o problema em três dimensões simultâneas. O eixo P (Periferia) refere-se à lógica pragmática da periferia, marcada por effectuation, capital relacional e uso estratégico dos meios disponíveis. O eixo S (Estado/Mercado) diz respeito à contradição institucional do sistema, na qual Estado e mercado formal exigem conformidade, mas oferecem acesso em condições assimétricas, instáveis ou extrativistas. O eixo T (Território) corresponde ao regime de controle territorial, no qual poderes paralelos regulam fluxos econômicos, extraem renda e impõem risco e instabilidade à operação. Os três eixos não são sequenciais nem hierárquicos; eles operam ao mesmo tempo e ajudam a identificar qual restrição está comprimindo o conjunto de alternativas viáveis da firma.

Para fins didáticos, o instrutor não precisa dominar toda a arquitetura teórica do modelo. O uso esperado neste caso é mais simples: reconhecer quando a turma está descrevendo respostas adaptativas construídas pelas fundadoras (P), quando está identificando barreiras e contradições do sistema formal (S) e quando está apontando problemas ligados ao lugar onde a empresa opera (T). No caso Elas Mix, o framework serve para organizar a discussão e evitar leituras simplistas que atribuam o dilema apenas a falhas de gestão ou a escolhas individuais.

No caso em tela, o eixo P ajuda a interpretar a bag selada, as “caixinhas”, a rede de geladeiras das vizinhas e o uso de recursos relacionais como respostas práticas construídas a partir dos meios disponíveis. O eixo S permite ler, de forma integrada, as exigências regulatórias do Estado, o bloqueio de acesso ao sistema formal e a proposta corporativa que oferece estrutura, mas exige captura desproporcional de valor e apagamento da marca. O eixo T permite nomear a extorsão armada, a necessidade de autorização extralegal, o risco patrimonial e a instabilidade operacional como restrições diretamente associadas ao território. Assim, o P-S-T funciona, neste caso, como uma ferramenta de diagnóstico: ele ajuda a turma a passar da pergunta “assinar ou não?” para a análise de quais restrições estão em jogo e de que tipo de solução efetivamente altera o conjunto de escolhas viáveis da empresa.