



## EMPREENDEDORISMO EM FAVELA CARIOCA: GASTRONOMIA E NEGÓCIO NA MARÉ

Mariana de Oliveira Aleixo

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo  
Junior

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2018

EMPREENDEDORISMO EM FAVELA CARIOCA: GASTRONOMIA E NEGÓCIO  
NA MARÉ

Mariana de Oliveira Aleixo

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ  
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM  
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, D.Sc.

---

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc

---

Prof. Édison Renato Pereira da Silva, D.Sc

---

Prof<sup>a</sup>. Rita de Cassia Monteiro Afonso, D.Sc

---

Prof. Marcel Bursztyn, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JANEIRO DE 2018

Aleixo, Mariana de Oliveira

Empreendedorismo em favela carioca: Gastronomia e negócio na Maré/ Mariana de Oliveira Aleixo. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

XIX, 210 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2018.

Referências Bibliográficas: p. 176-186.

1. Empreendedorismo 2.Territórios populares 3.Favela da Maré 4.*Effectuation*; 4.Efeituação continuada 5.Gastronomia. I. Bartholo Junior, Roberto dos Santos. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia Produção. III. Título.

Esta tese é dedicada aos grandes empreendedores da Maré com reconhecimento especial para Rosana e Hélio, queridos pais, que aprenderam com Maria, Joca, Eva e José, meus avós paternos e maternos, a criarem, juntos, alternativas para suas realidades.

## AGRADECIMENTOS

Ninguém empreende sozinho e nem faz também sozinho uma tese de doutorado. Por isso, reconhecer e agradecer à todos que contribuíram para essa invenção ser possível é uma forma de dar lugar e protagonismo a toda uma rede de pessoas que impulsionam a minha vida cotidiana e que me conduziram a esse lugar de autora de uma tese de doutorado.

Para inventar esse doutorado, tive o auxílio de meus pais pelo carinho e atenção que dispensaram as minhas ausências e impertinências, mesmo que elas fossem minhas formas de atenção para com eles, incluo nesse agradecimento meus afetuosos irmãos Felipe, Camila, Fernanda e meu querido sobrinho Pedrinho, amo vocês.

Para realizar a tese contei com a atenção, o apoio e a orientação do querido Bartholo, que me envolveu com o tema do empreendedorismo e foi um interlocutor necessário para a relação entre o tema do empreendedorismo e os territórios populares.

Para sustentar a tese tive nas minhas tias amadas Eliana e Ana Inês a interversão na leitura e nas complementações técnicas e teóricas, mas principalmente nos exemplos e pela inspiração de potentes mulheres.

Para cumprir o tempo da tese pude usufruir da gentileza e do carinho daqueles que dão vida a REDES DA MARÉ, permitindo que eu tivesse ausências oportunas para a realização da pesquisa através da organização do Festival Comida de Favela e das trocas cotidianas; agradeço em especial a nossa Presidenta Helena, moradora da Maré que na sua força e na forma de viver representa nós tecedores.

Parar dar leveza a tese valeu o trabalho com as mulheres do Maré de Sabores, queridas amigas Michele, Lívia, Denise, Shirley, Josefa, Jurema, Joyce, Carine, Naira, Priscila, Adriana, que assim como eu utilizam a gastronomia como campo e realização da luta feminina.

Para produzir a tese obtive a alegria de compartilhar a vida do LTDS, no contato com os amigos Ivan, Marcella, Claudia, Daniel, Cheque, Juliana, Paula, colegas, professores e aos funcionários Claudete, Pedro, Roberta e Diego. Ao Gustavo, um agradecimento particular pela amizade e a ajuda no designer da tese.

Para confeccionar a tese tive a acolhida do Departamento de História da PUC-Rio, nas figuras do Marcelo e Maísa, e dos demais professores e funcionários que me fizeram privar da alegria e da possibilidade de tornar o departamento um lugar especial para o ofício de escrita da tese.

Para que a tese seja aprovada tive a companhia no processo de qualificação da Professora Rita Afonso que leu atentamente os rascunhos desta tese e Francisco Duarte que compõe a banca examinadora. Agradeço aos professores Édison Renato e Marcelo Burtsztyl que completam a banca de defesa e que contribuirão todos para os desdobramentos e reflexões da tese.

Para poder completar a tese tive o auxílio da Capes através da bolsa de doutorado.

Para o desenvolvimento da tese contei com o apoio, admiração e a gentileza dos empreendedores Sonia, Antônio, Marilda, Eulina, Ana e Leandra, campeões do Festival Comida de Favela que compuseram a amostra da pesquisa, a quem agradeço pelo tempo dispensado a esse trabalho.

Para dar apoio ao meu trabalho nas horas não científicas compartilhei a minha vida com os meus amigos Nádia, Clarisse, Natalia, Mariana, Jaqueline, Narjara, Livia, Wanessa, Thais, Bruno, Tatiana, Juliana, Bento, Arturo, Joaquim, Paulinho e Antônia, as cervejas, sambas e conversas foram maravilhosas.

Para conseguir desenvolver a tese contei com uma dupla ajuda de uma amiga querida Isabela Nunes. De um lado, porque foi ela que me inspirou a desenvolver o tema desta tese e, por outro, pela ajuda na leitura do texto final.

Para me ouvir na produção da tese contei com a gentileza, apoio e amor do Daniel, fundamental para dar leveza nesses últimos anos de doutorado, no sentido afetoso e na ajuda sistemática da revisão da tese.

Para a concretização dessa tese tive a imensa contribuição e acolhimento do grande amigo e companheiro Ed, que de formas diferentes e em momentos distintos divide comigo as alegrias e o prazer de viver a cidade, principalmente a rua, nosso principal lugar de encontro.

Com tantas ajudas espero que com o que aqui vai escrito possa conseguir algum tipo de impacto junto aos estudos sobre empreendedorismo em favelas.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

## EMPREENDEDORISMO EM FAVELA CARIOCA: GASTRONOMIA E NEGÓCIO NA MARÉ

Mariana de Oliveira Aleixo

Janeiro/2018

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Programa: Engenharia de Produção

Esta tese propõe um modelo de empreendedorismo voltado para territórios populares que atenda a um conjunto de demandas concretas de pesquisas, que interpretem vontades, metas e objetivos de empreendedores que iniciaram negócios gastronômicos em favelas. Para construir esse modelo de Efeitucação Continuada utilizei autores e teorias oriundos das propostas de racionalidades alternativas às lógicas tradicionais, envolvendo especialmente as propostas da teoria da *effectuation*. Para demonstra-lo, a tese elegeu como campo de pesquisa a favela da Maré, a partir das especificidades desse território popular e da realização, em 2015, do Festival Comida de Favela, do qual participaram os empreendedores que desenvolvem negócios na área de gastronomia, compôs-se o universo de pesquisa desta tese. Os resultados tornaram possível compreender quais são as expectativas e o potencial desse território popular, e como são limitadas as políticas públicas atuais, as quais não correspondendo às necessidades dos empreendedores em questão, abrem como precedente a proposição de novas políticas cuja base seja a qualificação profissional e que reconheçam, na informalidade atribuída aos empreendedores, o potencial econômico e social dos territórios populares. Esta tese desenvolve a ideia de que, reconhecida a importância das favelas na cidade do Rio de Janeiro, elas não podem ser consideradas como “aglomerados subnormais” e nem mesmo como espaços excluídos das sociabilidades urbanas características da cultura carioca.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

ENTREPRENEURSHIP IN *FAVELA*: GASTRONOMY AND BUSINESS IN MARÉ, RIO DE JANEIRO

Mariana de Oliveira Aleixo

January/2018

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Department: Production Engineering

This thesis offers an entrepreneurship model geared to popular territories. The goal is to meet a set of demands from researches, which deal with desires and objectives of entrepreneurs who are on their starting point of businesses in *favelas*. This model is entitled *Continuous Effectuation*, and it is based on alternative theories of rationality that differ from those based on traditional logics and the theory of effectuation served as a key element to this Thesis. In order to work on this model, the thesis' research field is the popular territory of *favela da Maré*, located in the city of Rio de Janeiro, and the *Festival Comida de Favela*, held in 2015 on behalf of entrepreneurs who carry out businesses related to the gastronomic field there. The territory's specific context and reality is utterly important. Results enabled further comprehensions on how to meet this popular territory's potential and expectations. Alongside this, they show how current public policies are limited and unable to meet the demands of these entrepreneurs' reality, thus making it necessary to propose new public policies based on encouraging skilled labor and acknowledging the economic and social potential of popular territories, which are grounded on the informality of entrepreneurs. *Favelas* cannot be considered as "subnormal agglomerations", nor as excluded spaces of the urban sociability, which are part of Rio's *carioca* culture. To this effect, this thesis stresses the importance of acknowledging the *favelas* as both crucial and part of the city of Rio de Janeiro.

## Sumário

<b>1. Capítulo 1 – Menu .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Entradas: Trajetórias .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Primeiro prato: Bairro Maré.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Segundo prato: Empreendedorismo e território popular .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Sobremesa: Estrutura geral da tese .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Capítulo 2 - A construção de um campo teórico em torno da relação entre</b>	
<b><i>Effectuation</i> e empreendedorismo em territórios populares.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Revisão da literatura sobre empreendedorismo.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 A racionalidade no comportamento humano empreendedor .....	27
<b>2.2 Método <i>Effectuation</i>.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Efeitução Situada .....</b>	<b>38</b>
<b>3. Capítulo 3 – Uma favela carioca: O bairro Maré .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Maré em movimento .....</b>	<b>50</b>
3.1.1 Uma história por fazer .....	53
<b>3.2 Perfil dos empreendedores da Maré.....</b>	<b>60</b>
<b>4. Capítulo 4 – A construção de um trabalho de campo: A Maré em movimento ....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Perfil dos empreendedores de alimentação da Maré .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2 O Festival Comida de Favela: Um evento pesquisa .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3 Apresentação dos empreendedores.....</b>	<b>102</b>
4.3.1 Sonia.....	104
4.3.2 Eulina .....	106
4.3.3 Marilda .....	108
4.3.4 Ana .....	110

4.3.5 Leandra.....	112
4.3.6 Antônio.....	114
<b>5. Capítulo 5 – Efeituação Continuada como demonstração de análise de casos</b>	<b>116</b>
5.1 Construção do modelo .....	116
5.2 A Construção da Efeituação Continuada .....	124
5.3 A Efeituação Continuada em movimento.....	130
5.4 A dinâmica da Efeituação Continuada .....	137
<b>6. Inconclusões .....</b>	<b>171</b>
<b>Referências .....</b>	<b>176</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>187</b>
<b>Anexos 1 Autorizações de imagem e som .....</b>	<b>187</b>
<b>Anexos 2 Documentos relativos ao <i>Festival Comida de Favela</i>.....</b>	<b>199</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características <i>casual</i> vs. Características <i>effectual</i> - What makes entrepreneurs entrepreneurial? (SARASVATHY, 2001, p.3). < <a href="http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101">http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101</a> > .....	16
Figura 2 - <i>Effectuation</i> em ação - What makes entrepreneurs entrepreneurial? (Sarasvathy, 2001:3). < <a href="http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101">http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101</a> > .....	37
Figura 3 - Mapa da Maré. Fonte: Redes da Maré. < <a href="http://redesdamare.org.br/wp-content/uploads/2014/05/GuiaMare_26mai.pdf">http://redesdamare.org.br/wp-content/uploads/2014/05/GuiaMare_26mai.pdf</a> >. Acesso: 20 fev. 2016. ....	56
Figura 4 - Folder Festival Comida de Favela .....	91

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Vista geral do restaurante Sonia's Gourmet.....	104
Fotografia 2 - Perfil de Eulina Barbosa.....	106
Fotografia 3 - Vista geral do restaurante Bar e Pensão da Marilda.....	108
Fotografia 4 - Vista geral do Frango Assado da Vila.....	110
Fotografia 5 - Vista geral do balcão de venda de empadas da Leandra .....	112
Fotografia 6 - Vista geral do quiosque Rei das Cabritas .....	114

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Duração e local de realização das entrevistas .....	8
Quadro 2 - Diferença entre <i>Casuation</i> e <i>Effectuation</i> .....	34
Quadro 3 - Ficha técnica equipe .....	88
Quadro 4 - Ficha técnica pré-produção .....	88
Quadro 5 - Ficha técnica critério de seleção do Festival Comida de Favela.....	89
Quadro 6 - Ficha técnica produção.....	90
Quadro 7 - Ficha técnica execução do Festival Comida de Favela .....	94
Quadro 8 - Ficha técnica júri técnico .....	95
Quadro 9 - Ficha técnica pós-produção.....	96
Quadro 10 - Dados gerais sobre a votação do Festival Comida de Favela .....	97
Quadro 11 - Origem dos visitantes do Festival Comida de Favela .....	98
Quadro 12 - Estabelecimentos vencedores do Festival Comida de Favela 2015 .....	99
Quadro 13 - Aplicações dos princípios da <i>effectuation</i> nos empreendedores da Maré.....	120
Quadro 14 - Composição entre as proposições teóricas através do índice de composições da Efeituação Continuada .....	133
Quadro 15 - Modelo de Efeituação Continuada .....	136
Quadro 16 - Experiências da Efeituação Continuada.....	168

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo faixa etária – Brasil, 2016 .....	61
Tabela 2 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo renda familiar por salário mínimo – Brasil, 2016 .....	62
Tabela 3 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) nível de escolaridade – Brasil, 2016.....	62
Tabela 4 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo cor – Brasil, 2016 .....	63
Tabela 5 - Sexo e faixa etária dos empreendedores (%) .....	67
Tabela 6 - Escolaridade dos empreendedores (%).....	68
Tabela 7- Distribuição dos empreendimentos por estágio segundo as atividades de seus estabelecimentos – Brasil, 2016 .....	73
Tabela 8 - Distribuição dos empreendimentos nascentes segundo motivação – Brasil, 2016	74
Tabela 9 - Distribuição dos empreendimentos estabelecidos segundo faixa etária – Brasil, 2016 .....	75
Tabela 10 - Distribuição dos empreendimentos nascentes segundo faixa etária – Brasil, 2016 .....	76
Tabela 11 - Distribuição dos empreendimentos novos segundo faixa etária – Brasil, 2016 ...	77
Tabela 12 - Rendimento nominal médio de pessoas de 10 anos ou mais segundo os bairros – Município do Rio de Janeiro, 2010 .....	118

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Cobertura de empreendimentos econômicos da Maré .....	65
Mapa 2 - Número de estabelecimento por atividade específica e percentual de presença – comunidade - Maré .....	79
Mapa 3 - Número de estabelecimento por atividade específica e percentual de presença – sexo – Maré .....	82
Mapa 4 - Número de estabelecimento por atividade específica e percentual de presença – formal e informal - Maré .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estabelecimentos por atividade específica de alimentos e bebidas e percentual de presença no universo Maré .....	50
Gráfico 2 - População residente no município do rio de janeiro e nos bairros mais populosos em 2000 e 2010 .....	57
Gráfico 3 - População residente em aglomerados subnormais no município do rio de janeiro em 2010 .....	59
Gráfico 4 - Empreendedores cujos os empreendimentos possuem CNPJ – Brasil - 2016.....	64
Gráfico 5 - Tipos de atividade econômica mais frequente na Maré.....	66
Gráfico 6 - Cor/raça declarada dos empreendedores .....	69
Gráfico 7 - Situação dos empreendimentos quanto à formalização .....	70
Gráfico 8 - Número de estabelecimento por atividade específica e percentual de presença faixa etária - Maré .....	84

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AGSN Aglomerado Subnormal
- BRT *Bus Rapid Transit*
- CAIXA Caixa Econômica Federal
- CAM Centro de Artes da Maré
- CADEG Centro de Abastecimento do Estado da Guanabara
- CEASA Centro Estadual de Abastecimento S/A
- CENPES Centro de Pesquisa da Petrobrás
- CEPEL Centro de Pesquisa de Energia Elétrica
- CPF Cadastro de Pessoa Física
- CIEP Centro Integrado de Educação Pública
- CNAE Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- CNPJ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- COPPE Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia
- CPOR Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
- ECOM Escola de Cinema Olhares da Maré
- ESPOCC Escola Popular de Comunicação Crítica
- EDUC Educação
- FDC Fundação Dom Cabral
- FGTS Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
- FIOCRUZ Fundação Instituto Oswaldo Cruz

FUNDREM Fundação para o Desenvolvimento da Região Metropolitana do Rio de Janeiro

GEM *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPS Instituto Nacional de Previdência Social

IPP Instituto Pereira Passos

LTDS Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social

MBA Master in Business and Administration

MCT Ministério de Ciência e Tecnologia

MDIC Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MEI Microempreendedor Individual

OCDE Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT Organização Internacional do Trabalho

OSCIP Organização da Sociedade Cível de Interesse Público

PAC Programa de Aceleração do Crescimento

PEP Programa de Engenharia de Produção

PIB Produto Interno Bruto

PNE Política Nacional do Empreendedorismo

RA Região Administrativa

REDES da Maré Redes de Desenvolvimento da Maré

RGI Registro Geral de Imóveis

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa

SENAC Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

TEA Empreendedores iniciais

TEE Empreendedores estabelecidos

UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNIMAR União das Associações de Moradores da Maré

UPP Unidade de Polícia Pacificadora

## 1 CAPÍTULO 1 - MENU

### 1.1 ENTRADAS: TRAJETÓRIAS.

Vários fatos durante minha vida de pesquisadora, professora e gastrônoma me fizeram dar forma e conteúdo a esta tese. Deles resalto dois: meu envolvimento com o bairro Maré e a minha trajetória acadêmica e profissional.

Nasci na Nova Holanda, uma das 16 favelas que compõem o bairro Maré, localizado na zona da Leopoldina, na cidade do Rio de Janeiro. Convivi com a ideia de empreender em função da ação de meus pais, que até hoje empreendem na Maré. Graduei-me em Gastronomia, profissão escolhida tanto pelas inúmeras possibilidades de trabalho, quanto pelo contato cotidiano com a culinária nordestina, a qual me fascinava e me aproximava de um contexto familiar conhecido por mim desde a infância, ao terem me influenciado meus avós paternos e maternos, todos oriundos do estado da Paraíba.

O segundo fator, foi a minha trajetória acadêmica e profissional, em que concomitantemente à graduação e mesmo após tê-la concluído, combinou trabalho e estudo; tendo trabalhado em diferentes restaurantes, todos eram destinados a públicos de classe média alta.

Foram experiências que me levaram a querer construir outras alternativas de trabalho profissional, bem como aprofundar conhecimentos. Foi com esse objetivo que busquei o Mestrado em Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Meu ingresso no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da COPPE/UFRJ foi realizado com o projeto de mestrado *“A gastronomia e os grupos sociais populares: caminhos possíveis para a democratização da arte de comer”* que, já mostrava como a Maré me interessava, pois pretendia discutir empreendedorismo feminino na Maré, pelo projeto Maré de Sabores<sup>1</sup>.

As disciplinas, conjuntamente à orientação no mestrado, acabaram por me mostrar o quão produtivo seria conhecer outros aspectos cotidianos da cultura gastronômica, os quais envolviam especialmente - a relação da cidade do Rio de Janeiro e os modos de comer.

---

<sup>1</sup> O Maré de Sabores é um Projeto de empoderamento feminino através da gastronomia, iniciado no ano de 2010, no bairro Maré, pela OSCIP Redes de Desenvolvimento da Maré.

Acabei por produzir uma dissertação<sup>2</sup> sobre comida de rua na cidade, cuja trajetória histórica e gastronômica, serviu como base para o projeto de doutorado; eu, por fim, atendia ao meu interesse primeiro e mais original.

Nessa caminhada profissional, atuei no mercado de alimentos e bebidas, tendo trabalhado em restaurantes de alta gastronomia como Cipriani do Copacabana Palace e Al Mare do hotel Fasano, ambos localizados na cidade do Rio de Janeiro. Estas foram experiências fundamentais para a minha formação pois consolidaram um desejo de ampliar meu repertório gastronômico e de buscar refletir e conhecer como os grupos sociais<sup>3</sup> populares constroem uma relação com a alimentação que ultrapasse o sentido fisiológico.

Anseio que ligado à minha origem, levou-me a materializar uma experiência que poderia ser um diferencial para o campo profissional escolhido. No caminho para ampliar minha compreensão sobre as possibilidades que pode ter a gastronomia junto às populações de territórios populares<sup>4</sup>, inicialmente me envolvi com a instituição Redes de Desenvolvimento da Maré (REDES da Maré).

A REDES da Maré, instituição da sociedade civil, atua na Maré há mais de vinte anos; resultado contínuo de um longo processo de comprometimento dos seus fundadores com o movimento comunitário do conjunto de favelas da Maré, bem como da cidade do Rio de Janeiro. A instituição se concretizou a partir de um processo de ações, pesquisas e reflexões desenvolvidas nas comunidades da Maré (SILVA, 2012).

A estratégia de atuação da REDES da Maré reside em desenvolver projetos presentes no âmago das temáticas da educação, arte e cultura, desenvolvimento territorial e comunicação.

A REDES da Maré tem como objetivo central identificar redes e instituições cidadãs, avaliar suas ações e potencialidades e buscar desenvolver, com àquelas que estejam preparadas e abertas para estabelecer parceria, ações institucionais estruturantes, integradas e

---

<sup>2</sup> ALEIXO. M. *Gastronomia Situada: Comida de rua na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2014.

<sup>3</sup> Grupos sociais são a forma básica de associação entre seres humanos que estão sempre em interação e possuem formas de organização derivadas do compartilhamento de normas, hábitos, valores, costumes e objetivos. BERGUER. P ;LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis; Vozes. 1978.

<sup>4</sup> Territórios populares são formas

regulares. São ações que visam permitir a melhoria progressiva da qualidade de vida do conjunto dos moradores da Maré<sup>5</sup>.

No ano de 2010, iniciei meu trabalho na REDES da Maré, como professora de oficinas de gastronomia no CIEP<sup>6</sup> Vicente Mariano, localizado na comunidade Baixa do Sapateiro. A oficina integrava o projeto Programa Criança Petrobrás, pertencente ao eixo de educação da REDES da Maré. Nas oficinas ensinava culinária às mães e pais, responsáveis pela alimentação e educação dos alunos matriculados na referida escola. O objetivo da oficina era complementar a formação dos estudantes dessa unidade de educação.

Encontrei nesse trabalho, a alternativa para desenvolver o projeto *Maré de Sabores*, que em cujo empreendimento, assumi a função de coordenadora. O projeto, do qual até hoje participo, produz resultados positivos ao oferecer oportunidades de geração de renda e trabalho para moradores da Maré. Atualmente o projeto serve de referência para outras iniciativas cujos propósitos são semelhantes, ao passo que difundimos nossa experiência em todos os cantos da cidade ao fornecer serviços de alimentação na forma de coquetéis e eventos.

O *Maré de Sabores* atua no fortalecimento de um grupo de mulheres, moradoras da Maré, pela qualificação profissional e geração de trabalho e renda. O curso propõe qualificá-las profissionalmente em gastronomia, com oficinas práticas que oferecem, no período de um semestre, módulos de técnicas em gastronomia, panificação, confeitaria e outras vertentes culinárias.

Além da qualificação profissional em gastronomia, as alunas participam de aulas na oficina de Gênero e Cidadania, a qual promove reflexões sobre a condição de mulher na sociedade.

A qualificação profissional do projeto *Maré de Sabores* se ampliou com a perspectiva da geração de trabalho e renda: um grupo formado por mulheres já certificadas pelas oficinas, hoje, integram um coletivo que oferece o serviço de *buffet* para instituições parceiras da REDES da Maré, universidades e público em geral. Assim, as mulheres são diretamente remuneradas pelo trabalho, o que lhes proporciona aumento de renda e autonomia econômica - possibilitando romper o ciclo de dependência financeira que faz perpetuar a violência doméstica vivida por algumas delas.

---

<sup>5</sup> Referência: [www.redesdamare.org.br](http://www.redesdamare.org.br)

<sup>6</sup> CIEP - Centros Integrados de Educação Pública, projeto desenvolvido por Darci Ribeiro, para tornar possível educação continuada e integral das crianças do Estado do Rio de Janeiro. O Projeto arquitetônico foi desenvolvido por Oscar Niemayer (PARO, 1988).

Por ter trabalhado sistematicamente na Maré por mais de sete anos, e ao ter me envolvido com as mulheres do projeto, tomei consciência sobre a necessidade de ampliar meu olhar sobre o território, a gastronomia local e os serviços prestados na Maré. A vivência profissional na Maré me fez enxergar a urgência de buscar outras formas de contribuir com alternativas de vida para os moradores da Maré. Esse percurso me levou a aprofundar minha reflexão intelectual, por meio de pesquisas que confirmassem que a Maré havia se tornado um lugar estratégico para dar continuidade a minha trajetória profissional e acadêmica.

Manifestava-se a grande oportunidade para uma pesquisadora, oriunda de território popular, de pensar os territórios populares no sentido de contribuir com algo mais do que o trabalho com gastronomia por si só. O Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS/COPPE/UFRJ) possibilitou-me ampliar minha contribuição na Maré através da pesquisa que orienta esta tese.

Consequência dessa atuação no *Maré de Sabores*, foi o aprofundamento sobre a compreensão do que de fato a Maré é: a maior favela da cidade do Rio de Janeiro, espaço estratégico na relação entre a cidade do Rio de Janeiro e a Baixada Fluminense, e expressiva em sua história do processo de ocupação ao ter sido alternativa de sobrevivência para os retirantes oriundos do Nordeste (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012).

## **1.2 PRIMEIRO PRATO: O BAIRRO MARÉ.**

A Maré atualmente contabiliza cerca de 1.118 empreendimentos relacionados à produção de alimentos e bebidas, os quais se incluem em um universo total de 3.182 empreendimentos, totalizando, portanto, 35,1% de empreendimentos na Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). Esse dado é indicativo da importância da área de alimentação na Maré - que constituiu elemento chave para ter me feito aproximar dessa realidade.

Retomado o tema - Maré e empreendedorismo – propus tal vínculo como objeto central de discussão desta tese, tornando a Maré meu território de pesquisa. O questionamento que de início se coloca é: como é de fato empreender na Maré? O que leva os empreendedores a optarem pela Maré para realizar seus negócios? Quais são as motivações e percepções dos empreendedores sobre o desenvolvimento dos negócios? Quais são, substancialmente, as estratégias para criar e desenvolver empreendimentos na Maré?

Não apenas responde-las, mas compreende-las, foi o fio condutor desta tese, pois a possível resposta consubstanciou-se com o *Festival Comida de Favela*, evento que organizei junto à Redes da Maré em 2015, reunindo e procurando fazer com que empreendedores do setor de alimentos e bebidas participassem do festival com suas próprias produções.

Foi ato contínuo sobre o que havia proposto no início do meu mestrado; foram fatos inspiradores, capazes para mim de abrirem caminhos, cujo múltiplo prisma de discernimento e assimilação, tratasse o problema central da tese - a construção de um modelo de empreendedorismo baseado no que chamo de Efeitução Continuada, que explicada no Capítulo 4, deriva do modelo de *effectuation* e lógica efetual desenvolvido por Sarasvathy (2001a, 2001b) e por outros autores cujas pesquisas se direcionaram pela racionalidade processual de Simon (SIMON, 1983).

Esses conceitos sobre racionalidade processual e lógica efetual, permitiram-me estabelecer um paralelo com as teorias clássicas da economia que trabalham com interpretações sobre processo de empreender, todas elas baseadas na lógica causal e que desenvolvem suas reflexões na contramão da minha hipótese.

Aproximei-me da produção textual de Simon (1996), Sarasvathy (2001a, 2001b) e Pereira (2014) ao longo dos anos de doutorado, nos quais acompanhei disciplinas como *Studium 1* e *2* e pesquisas como a desenvolvida por Pereira (2014), que também mobilizou a *effectuation* como forma de entender como se empreende em territórios populares - formados por favelas que se caracterizam por interseções flexíveis, móveis e provisórias de moradores que operam sem conceitos claramente delineados de como a cidade deve ser habitada e usada. Nesse aspecto, a favela é um território efêmero, tendo provisoriamente constituído formas de cidades (SILVA; BARBOSA, 2005).

A aproximação com o campo do empreendedorismo também foi fruto da importante parceria do meu trabalho com o Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS), coordenado pelo meu orientador Roberto Bartholo, que me colocou em contato com leituras e pesquisas ligadas ao debate sobre empreendedorismo, por ser, o laboratório, centro de pesquisas relacionadas à avaliação da qualidade dos valores e da cultura em territórios populares.

Tratou-se de uma combinação de teorias e pesquisas que ampliou meu horizonte conceitual e possibilitou a oportunidade de intervir mais diretamente no campo da gastronomia em territórios populares.

### 1.3 SEGUNDO PRATO: EMPREENDEDORISMO E TERRITÓRIO POPULAR.

Sobre a teoria do empreendedorismo, destaco, devido à importância para os empreendedores, três variáveis: a noção de incerteza como componente central da *effectuation* no processo de desenvolvimento dos empreendimentos, a do controle dos riscos, e as sobre noções de formal e informal (MAGALHÃES, 2014) - conceitos por mim considerados durante a construção do modelo da Efeitução Continuada.

Sobre incertezas, a literatura dispõe de um conjunto diferenciado de definições: o autor pioneiro sobre o debate da incerteza é Knight (1921), que propôs a diferença entre o conceito de risco e incerteza. Para ele, o risco está associado às possibilidades de distribuição de probabilidades aos empreendimentos, e a incerteza ocorreria quando existe a possibilidade de empreendimentos lidarem com o desconhecido.

Penrose (1959), também acentua que quanto mais incerta é uma atividade, mais difícil é a gestão. E ainda nessa direção, Ansoff (1979) argumenta que a estratégia é uma resposta às incertezas. Desse ponto deriva, a utilização, por Gomes (2013) do conceito de bricolagem – mecanismo explicador do modo de agir dos empreendedores. Utilizo o conceito de bricolagem para mostrar como empreendedores em territórios populares hibridamente atuam, reunindo o fazer acontecer, o engajamento ativo e a combinação de redes de reciprocidade (LOMNITZ, 2009).

O controle de risco (SARASVATHY, 2001b) resulta da aplicação da ideia de lógica efetual e supõe que os empreendedores da Efeitução Continuada não utilizam padrões canônicos de empreendedorismo, como o plano de negócios e os controles a ele relacionado. Para esses empreendedores, o controle de risco envolve o conhecimento do meio e do negócio (SARASVATHY, 2001a).

Os conceitos de formal e informal, recorrentes nas leituras de autores que combinam empreendedorismo e territórios populares, também me chamaram atenção, e para aprofundá-los, utilizo o cruzamento de dados do GEM<sup>7</sup> (2016) e do Censo de empreendedores da Maré<sup>8</sup> (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). Esses são alguns dos conceitos que

---

<sup>7</sup> A pesquisa GEM (é parte do projeto iniciado em 1999 com uma parceria entre a London Business School e o Babson College, abrangendo dez países no primeiro ano. Desde então, quase cem países se associaram ao projeto, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo. O Brasil participa desse esforço desde 2000 e a pesquisa é conduzida pela Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Federal do Paraná, com o apoio técnico e financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) GEM, (2012).

<sup>8</sup> O Censo de empreendedores da Maré, realizado em 2014, revelou a existência de 3.182 estabelecimentos comerciais no conjunto de favelas da Maré (um para cada 42 habitantes), empregando 9.371 trabalhadores, dos quais 76,4% são moradores da localidade (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ 2014).

mobilizo para construção da minha interpretação sobre empreendedorismo e territórios populares.

Para os fins da tese, discuti esses conceitos colocando em questão a definição de informal para empreendimentos que alcançaram resultados positivos, atestados pela renda obtida, como é exemplo a empreendedora Ana, do Frango Assado da Vila, que mergulhada na informalidade, abriu e conduziu seu negócio; mais são positivos do que negativos os resultados obtidos em seu empreendimento - antecipação de como é empreender em uma favela como a Maré.

A ideia concebida é a de que a diferença entre formal e informal em territórios populares é muito tênue e incapaz de abranger a complexidade dos empreendimentos por mim analisados, pois no conceito de informal, entende-se que há uma ação para sobrevivência imediata daquele que trabalha no sentido de dar a família condições de vida (MAGALHÃES, 2014).

A proposta da Efeitucação Continuada, que consiste na possibilidade de interpretar as teorias de Sarasvathy (2001a), considerando que as atitudes e ações dos empreendedores da Maré ultrapassam o limite da *effectuation*, pois eles se encontram em territórios populares, e mesmo após institucionalizarem seus negócios, permanecem motivados, pelas necessidades do meio, a continuarem sendo *effectuation*,

Para dar conta dos meus questionamentos selecionei uma amostra composta por seis empreendimentos de alimentação cujos empreendedores foram vencedores do *Festival Comida de Favela*.

Formada a amostra, conduzi baseada em método biográfico, uma pauta de questões centrais nas entrevistas realizadas com os empreendedores (HERNANDES, 2005). Para essas entrevistas utilizei a metodologia da abordagem qualitativa, a qual baseada na observação participante e em entrevistas abertas de profundidade, como chave perguntam: “Como é a sua rotina de vida e como você faz para tocar o seu negócio?”. Para esse trabalho de entrevistas, dedicou-se dois encontros para cada entrevistado; primeiro responderam a fatos compreendidos desde vida particular até a abertura dos empreendimentos; no segundo, responderam sobre o modo de empreender.

O Quadro 1 relaciona entrevistados e duração das entrevistas, data e local.

Quadro 1 - Duração e local de realização das entrevistas

ENTREVISTAS	DURAÇÃO	DATA	LOCAL
Sonia	1:16.25	14/10/15	Sonia`s Goumet / Bento Ribeiro Dantas
Eulina	57.09	19/11/15	Bar da Buchada / Vila do João
Marilda	58.36	21/10/15	Pensão da Marilda / Vila do João
Ana	1:05.51	28/10/15	Frango assado da Vila/ Vila do João
Leandra	32.29	20/11/15	Casa da Leandro / Morro do Timbau
Antônio	1:23:51	26/11/15	Rei das Cabritas / Parque União

**Total**                      **6 horas 12 minutos 34 segundos**

#### **1.4 SOBREMESA: ESTRUTURA GERAL DA TESE.**

O resultado da assimilação de todos os constituintes acima mencionados se distribuiu pelos quatro capítulos que compõem o conjunto da tese:

No Capítulo 2 **A constituição de um campo teórico em torno da relação entre *effectuation* e empreendedorismo em territórios populares** realizo na subseção **Revisão de literatura sobre empreendedorismo** um estudo sobre a **Racionalidade no comportamento humano empreendedor**, que em cujo escopo, desenvolve sugestões e definições sobre empreendedorismo.

Ato subsequente, a segunda seção apresenta o **Método da *effectuation***, comparativamente discutindo o modelo da *effectuation e causation*, e voltando o olhar para o desenvolvimento e a contraposição entre teorias neoclássicas da economia e os teóricos da *effectuation* - sustenta minha apresentação autores como Simon (1996) e Sarasvathy (2001a ; 2001b), com os quais enfatizo as diferenças entre lógica causal e efetual.

Na terceira seção, **Efeituação Situada**, acompanho a construção do modelo de análise dos empreendedores da Rocinha, realizada por Pereira (2014), e preparando terreno para o desenvolvimento da minha proposta da Efeituação Continuada.

No Capítulo 3 **Uma favela carioca: o bairro Maré** estudo o bairro Maré dando ênfase à história social das favelas e em especial à da própria Maré, e fazendo uso de referências de distintas ordens, discorro sobre como se empreende na Maré. Na primeira seção - **A Maré em Movimento** – analiso as particularidades da Maré, pensando-as nos meandros do fenômeno da favelização e dos elementos constituintes dos estereótipos a respeito da relação entre favelas e cidade; para tanto, uso os dados do IBGE (2010) e do Guia de ruas Maré (2014).

Na subseção - **Uma história por fazer** – analiso o desenvolvimento das várias comunidades que originaram o bairro Maré; com tabelas nas quais comparo as várias favelas do Rio de Janeiro, mostro como a Maré, no que se refere à contingência populacional, tornou-se a primeira delas da cidade do Rio de Janeiro; complemento tais dados com os apresentados pelo IBGE (2014) e Censo de empreendedores Maré (2014).

Na segunda seção do Capítulo 3, desenvolvo o **Perfil dos empreendimentos da Maré** dando destaque para a relação entre os dados apresentados pelo GEM (2016) e Censo de Empreendedores da Maré (2014), mostrando como a Maré é uma amostra representativa dos dados nacionais sobre empreendedorismo. Nessa parte, cruzei dados referentes à faixa etária, cor/raça, escolaridade, sexo, e o escopo fora a situação dos empreendimentos quanto à formalização e informalização. A certeza da qualidade dos dados foi avaliada, mas são esses que estão disponíveis para se realizar a comparação proposta. Desse modo, optei por utilizá-los mesmo com essas possíveis restrições. No fundo, meu interesse estava em descobrir, através deles, uma condição explicativa para o fenômeno do empreendedorismo em territórios populares.

No Capítulo 4 **A construção de um trabalho de campo: A Maré em transformação**, demonstro que na Maré os empreendedores selecionados para a amostra utilizam a racionalidade processual como forma de desenvolvimento de seus empreendimentos, os quais se inserem na lógica da *effectuation*. Também discorro esses elementos em paralelo com criação do Projeto *Maré de Sabores*.

Na primeira seção desse capítulo, estudo o **Perfil dos empreendedores de alimentação da Maré** com dados GEM (2016) e do Censo de empreendedores da Maré (2014). Para tanto, desenvolvi um conjunto de tabelas que associam esses dados GEM, comparando os empreendimentos de alimentação em escalas nacional e local - no próprio espaço Maré. Nessas comparações percebo mais uma vez como a Maré se encaixa como amostra representativa dos dados nacionais.

Na segunda seção do Capítulo 4 - **O Festival Comida de Favela: Um evento pesquisa** - , apresento o *Festival Comida de Favela*, desenvolvendo todos os passos da construção do evento com suas fichas técnicas, localização e realização.

Na terceira seção - **Apresentação dos empreendedores** - exponho os perfis dos vencedores do *Festival Comida de Favela*, e estabeleço uma relação direta com os procedimentos metodológicos da *effectuation* (SARASVATHY, 2001a 2001b), combinados aos elementos do que chamo de Efeitucação Continuada. Também realizo a exposição do método biográfico (HERNANDES, 2005), utilizado para analisar os dados fornecidos pelas entrevistas dos premiados do *Festival Comida de Favela*.

Nas subseções que compõem a terceira seção do Capítulo 4, faço um relato dos empreendedores ganhadores do *Festival Comida de Favela*, fornecendo dados relativos ao nascimento dos negócios dos empreendedores selecionados, com o objetivo de mostrar suas experiências, emoções e seus comportamentos no processo de construção dos empreendimentos.

No Capítulo 5, desenvolvo o método da **Efeitucação Continuada como demonstração - Análise de casos**. Início esse capítulo com a seção chamada **Construção do modelo**, na qual apresento os principais elementos mobilizados para tal construção, ao combinar a dimensão conceitual, com ênfase na incerteza (GOMES, 2013). Ademais, estabeleço o percurso seguido desde a *effectuation* (SARASVATHY, 2001b) até a Efeitucação Continuada, passando pela Efeitucação Situada (PEREIRA, 2014) e diferenciando cada um dos procedimentos pela análise das entrevistas com os empreendedores selecionados na Maré.

Na segunda seção do Capítulo 5, trato da construção da **Efeitucação Continuada**, na qual desenvolvo os passos enveredados para mostrar como, na Maré, os empreendedores continuam a desenvolver a *effectuation* como modo de ação para a continuidade dos empreendimentos, fato que se assimila à teoria de Read e Sarasvathy (2005), mas entendendo que, ao contrário das conclusões que apontam para o processo final da chegada dos empreendedores efetuais – que é alcançar a condição de empresários formais, na Maré a condição é outra. Argumento que no caso da minha amostra, os empreendedores mantêm continuamente a perspectiva da *effectuation* para conduzir suas ações nos negócios.

Na terceira seção do Capítulo 5 - **Efeitucação Continuada em movimento**, trato da forma com a qual a Efeitucação Continuada está presente na Maré, estabelecendo a diferença entre a Efeitucação Situada e Efeitucação Continuada, e fazendo uso da leitura do percurso realizado por Pereira (2014) na Rocinha.

Na quarta seção - **A dinâmica da Efeitução Continuada** - demonstro como a dinâmica se realiza na Maré, cujo objeto - as análises das falas de cada um dos empreendedores do *Festival Comida de Favela* - mostram como tal dinâmica se aplica a esses empreendedores; concluo a seção, indicando os caminhos teóricos para o processo de análise e suas possíveis aplicações ao modelo criado para favorecer o desenvolvimento de empreendedorismo em territórios populares.

Por fim, apresento nas **Inconclusões** os principais efeitos do modelo da Efeitução Continuada, indicando sua pertinência para o empreendedorismo em territórios populares, e também apontando o modo que os empreendedores da Maré desenvolvem para a manter e fazer crescer seus empreendimentos.

Concluo minha interpretação sobre os empreendedores de alimentação e bebidas da Maré, mostrando como eles podem ser compreendidos como Efeitução Continuada.

## CAPÍTULO 2

### A CONSTITUIÇÃO DE UM CAMPO TEÓRICO EM TORNO DA RELAÇÃO ENTRE *EFFECTUATION* E EMPREENDEDORISMO EM TERRITÓRIOS POPULARES

Neste capítulo realizo uma revisão bibliográfica que reúne os vários autores que desenvolveram estudos e pesquisas sobre empreendedorismo, considerando tanto aqueles que seguem os cânones estabelecidos a partir dos anos 1920, orientados pela lógica causal e a racionalidade formal, como aqueles que estabeleceram uma visão crítica sobre os paradigmas clássicos e estabeleceram novas abordagens.

O objetivo dessa revisão é demonstrar como cheguei à Sarasvathy, que em cuja autoria, própria ou conjunta a outros autores, estabelece a teoria da *effectuation* – pressuposto teórico para o desenvolvimento dessa tese. Inicialmente, apresento um panorama geral dos trabalhos produzidos, para posteriormente, apresentar os argumentos que desenvolvo em consideração aos de Sarasvathy. Além disso, apresento o percurso que desenvolvi para chegar a Efeito Continuada, associando a *effectuation* e a Efeito Situada.

Sarasvathy (2001a; 2001b) desenvolveu suas pesquisas para construir o modelo decisório da *effectuation*, em 2001, em seu livro *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise* (2001). A autora sistematizou o conceito da *effectuation* ao apropriar-se da lógica da racionalidade processual de Simon (1996), para criar a própria teoria sobre o empreendedorismo.

A metodologia desenvolvida por Sarasvathy, cujo foco reside nas *startups*, é alternativa à explicação do paradigma determinista da racionalidade causal, questionado por nem sempre ser ideal para o princípio de um empreendimento. Micro fundamentos do empreendedorismo, tais como: ideologia, sentimento e emoções, valores pessoais (SIMON, 1983), criatividade (BUCHANAN; VANBERG, 1991), percepção, intuição, aspiração, imaginação e aceitação do risco - passaram a figurar no centro do debate (JULIEN, 2010; SARASVATHY, 2001b).

Assim, verifica-se que a *effectuation* é uma proposta alternativa às teorias que se baseiam pela causalidade (SARASVATHY, 2001b). Sarasvathy desenvolve sua argumentação sobre a *effectuation* apoiando a ideia de que não se trata de desvio em relação às teorias da

causalidade. A *effectuation* é modo distinto de compreender o empreendedorismo, a partir de um conjunto de teorias, premissas e proposições próprias sobre a ação dos empreendedores.

Para Sarasvathy (2001a), as análises com base na causalidade: “assumem um particular efeito como dado e focam em selecionar meios para criar o efeito” (2001a, p.245). As teorias baseadas na causalidade organizam-se, portanto, em torno da lógica da previsão. Sarasvathy *et al.* (2008) insistem que o planejamento estratégico tradicional considera o ambiente como um mercado, como dados e identifica um conjunto de ações sobre como lidar com eles. Em contraste, Sarasvathy (2001a) afirma que a *effectuation* desenvolve a lógica efetual, que estabelece no caso do empreendedorismo a ausência de um controle absoluto sobre o futuro e a impossibilidade de prevê-lo, mas os empreendedores, mesmo sem conseguir controlar o futuro, produzem metas de curto prazo que se relacionam diretamente com suas ações cotidianas.

Wiltbanke *et al.* (2006) desenvolvem a ideia de que a *effectuation* adota a lógica de estratégias não preditivas e foca em contingências emergentes, já para Sarasvathy (2001a), a questão por trás da lógica da *effectuation* é assim considerada:

“Nas teorias econômicas e de gestão, estudiosos tem tradicionalmente assumido a existência de artefatos como empresas/organizações e mercados. Eu argumento que a explicação para a criação de tais artefatos requer a noção de *effectuation*. A causalidade repousa na lógica de predição, a *effectuation* na lógica de controle.” (SARASVATHY, 2001a, p.1)

Para a autora, empreendedores consideram os próprios negócios como imaginários, imbricados nos contextos sociais a que pertencem. Na medida em que interagem com o meio, os empreendimentos gradualmente desenvolvem. Empreender a partir dessa ótica possibilita a manutenção e readequação da ideia proposta inicialmente. A iniciativa, portanto, é um exercício único, vivenciado e dependente do contexto (JULIEN, 2010). Na lógica da *effectuation*, “o empreendedor toma um conjunto a sua disposição e foca na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com estes meios” (SARASVATHY, 2001a, p. 245).

O empreendedor efetual, percebe oportunidades e recursos onde não as percebem empreendedores da racionalidade plena – aquele está mais apto para vislumbrar fertilidade ou valor do negócio. O clássico exemplo citado por Sarasvathy (2001a) para explicar o que a *effectuation* é, assim se apresenta:

“Imaginem o contraste entre o chef que é responsável por um menu específico, e apenas precisar listar os ingredientes necessários, compra-los, e então preparar o prato (lógica casual); e em seguida imaginem um chefe que fortuitamente percebe alguns ingredientes na prateleira e alguns utensílios na cozinha, a partir dos quais imagina e prepara um prato super saboroso (lógica efetual). No primeiro caso, as peças são montadas, e no segundo, elas se constroem, em um ambiente limitado e fazendo uso de agentes imaginativos, uma efervescente busca por interessantes possibilidades (e com sorte, valiosas)”. (SARASVATHY, 2001a: p.5)

Na lógica da *effectuation*, o raciocínio não começa pelo objetivo estabelecido e é justamente por isso que o processo é inerentemente criativo; exige imaginação, espontaneidade e que se assumam riscos. Segundo Sarasvathy (2001b), a discussão sobre decisões nas teorias econômicas e de gestão assumem que se trata de um processo já inferido pela racionalidade plena, a qual indica que antes mesmo do empreendimento ser iniciado, já há uma definição clara do modo pelo qual ele se comportará no mercado.

Análise contínua, a lógica da *effectuation* apresenta um conjunto de questões que torna integrante o modelo, tais como: decidir sobre preços quando ainda não se estabeleceu empresa; quando a empresa atuará em um mercado ainda inexistente? Como contratam pessoas para uma firma que ainda não existe? Como é possível que pessoas se candidatem a cargos em uma empresa que ainda é uma possibilidade? Como avaliar empresas que estão em mercados que não existiam há cinco anos atrás, ou mesmo em mercados ainda não formados? Ou melhor, como elas teriam sido avaliadas no curso dos últimos cinco anos? No nível macro, como se cria uma sociedade capitalista a partir de uma sociedade que antes era comunista, ou, como se espera que uma sociedade pós-capitalista se pareça? (SARASVATHY, 2001b).

Para responder essas questões Sarasvathy desenvolveu, em sua tese de doutorado (2001b), um estudo de caso no qual confronta a linha de raciocínio de múltiplos indivíduos frente à concepção de uma hipotética nova empresa: um jogo de empreendedorismo chamado *Venturing*<sup>9</sup>.

Sarasvathy (2001b), em sua pesquisa, delimita em seu campo 37 alunos de cursos de MBA (*Master in Business Administration*) de universidades americanas e 27 empreendedores bem sucedidos no mercado americano. A escolha dos empreendedores fundamentou-se na opção por aqueles que conduziram os próprios empreendimentos, desde a ideia até a abertura

---

<sup>9</sup> Além de um jogo que envolve empresas hipotéticas, em português tem o sentido de aventura-se. Buscar novas alternativas.

do capital. O faturamento destes empreendimentos variava de 200 milhões a 6,5 bilhões de dólares.

A pesquisa obteve os seguintes resultados: 89% dos empreendedores de sucesso fizera uso de um tipo de raciocínio guiado para a ação, mais propenso a gerar efeitos, que uma vez exequíveis, pudessem dar forma à ideia – para esse perfil de empreendedor, Sarasvathy denominou-o *effectuation*. Em contrapartida, 81% dos alunos de MBA predispueram-se a adotar processos de tomada de decisão cujo enfoque era a racionalidade plena, baseado em planejamento e previsão, ao qual a autora denominou *causation*.

A metodologia adotada por Sarasvathy fundamentou-se na aplicação do protocolo *Think Aloud Protocols*<sup>10</sup> (ERICSSON; SIMON, 1993), e procurou reconhecer a lógica empregada pelos entrevistados na criação de um novo negócio. A autora considerou partes das falas dos entrevistados como passíveis de atribuir a existência do processo efetual, oposto ao processo causal.

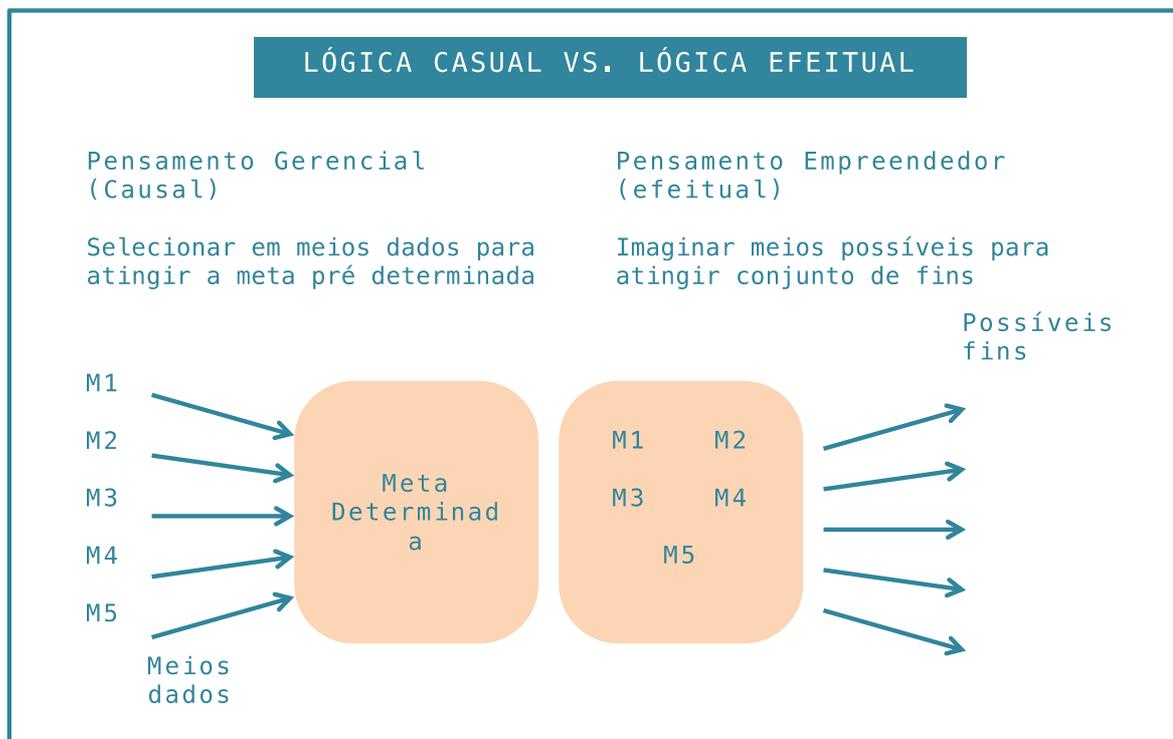
Outro importante aspecto, presente na pergunta sobre o papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico, conduz a uma das questões centrais para os estudos sobre empreendedorismo: como criar e explorar produtos e serviços em mercados inexistentes? (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Como complemento, argumenta-se que: se um fenômeno é apenas desconhecido ou ignorado até que receba nome ou se torne um tema, não significa que não exista. (DEW; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2004).

Os atores pesquisados, considerados empresários de sucesso claramente não se interessavam pelos processos de tomada de decisão estruturados pela forma causal, onde os meios são selecionados para atingir um objetivo específico. A figura 1 ilustra a experiência ao se empreender e efetua importante inversão de raciocínio - os meios disponíveis convêm para diversos e possíveis propósitos para o processo efetual:

---

<sup>10</sup> Técnica de avaliação que significa em português, pensar em voz alta. Esse protocolo é utilizado para a avaliação da produção na área de administração.

Figura1 - Características *casual* vs. Características *effectual* - *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*



Fonte: Sarasvathy (2001, p.3). Disponível em <http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101>. Acesso em 07/06/2016.

Na Figura 1, observa-se as diferenças entre a lógica causal e a efetual. Para a primeira, percebe-se que os meios se organizam para atingir uma meta determinada enquanto que para a *effectuation*, os dados são reunidos para produzirem fins possíveis.

Apesar da teoria da *effectuation* ser contraponto à teoria causal na tomada de decisão, ela não pretende substituí-la, mas se apresentar como alternativa mais aplicável para certas situações de decisão sobre a criação de novos produtos e novos mercados (SARASVATHY, 2001).

A partir das leituras de Sarasvathy, entendo que há uma mudança no modo de compreensão do desenvolvimento e gestão de negócios; vale aqui incluir, que parte dos argumentos utilizados por Sarasvathy foi produzida conjuntamente a outros autores dela parceiros em publicação de artigos e livros. Para dar profundidade as teorias de Sarasvathy, apresentarei de modo geral as suas filiações e as teorias que se vinculam a lógica causal.

Começo analisando as proposições gerais do empreendedorismo. De acordo com as

proposições gerais (FILION, 1999b), o indivíduo que age com a função de empreendedor tem a potencialidade de identificar, gerar e encontrar oportunidades (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2010; ALVAREZ; BARNEY, 2007), realizando novas combinações e conseqüentemente reexplorando os efeitos da sua inovação (SCHUMPETER, 1934). A forma de empreender não possui um modelo aleatório ou contingente (GRANT, 2013), e por isso um estudo que entenda como acontecem esses processos é de relevante significância para entendermos os mecanismos usados pelo empreendedor nas circunstâncias de risco (DORNELAS, 2012).

Igualmente relevante para o empreendedorismo é considerar o comportamento humano no processo de tomada de decisão nas organizações. Aspecto de enorme importância no estudo das teorias do empreendedorismo foi objeto das pesquisas de Simon (1969), que posteriormente, desenvolveu-se por diferentes escolas, em diversos momentos e com dois paradigmas (LANDSTROM; BENNER, 2011).

O primeiro paradigma pressupõe a racionalidade dos agentes econômicos no sentido pleno e respondem às questões teóricas da economia e do gerenciamento estratégico (GHEMAWAT, 2002). A questão chave é a de que o homem econômico toma decisões a fim de maximizar coisas (EDWARDS, 1954), conquanto que os desafios sejam ultrapassados pelas habilidades de se envolver com uma meta determinada (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Esse processo de tomar decisões é conhecido como lógica causal (VENTAKARAMAN; SARASVATHY, 2001) ou *causation* (SARASVATHY, 2001a).

O segundo paradigma se apresenta em contramão à visão de homem racional causal, e se define através da lógica da *effectuation* (VENTAKARAMAN; SARASVATHY, 2001) - processo dinâmico e inventivo, orientado pela ação, que não age em detrimento das conseqüências do futuro, mas que faz da ação, a meta; transforma, como conseqüência, o meio organizacional empreendedor em novos conjuntos de fins constituídos (SARASVATHY, 2001a).

A lógica da *effectuation* é apoiada pela teoria das escolhas econômicas desenvolvida por Simon, em suas publicações *Administrative Behavior*, de 1947 e *The Sciences of the Artificial*, de 1969. São textos que tratam do entendimento da racionalidade na conduta humana e como compreendê-la é um componente fundamental no processo de tomada de decisão nas organizações, pois é capaz de condensar os limites dados para certas condições e restrições.

Para Simon, “toda decisão compõe-se de dois tipos de elementos, denominados elementos de fato e elementos de valor, respectivamente” (SIMON, 1965, p.53). Os elementos de fato se constituem por processos históricos e de fatores a eles inerentes; já os elementos de valor são aqueles que agregam novas possibilidades de alargamento do processo. Tais elementos participam do contexto em que “cada decisão envolve a seleção de uma meta e de um comportamento com ela relacionado” (SIMON, 1965, p.5) – e no qual são privilegiadas certas escolhas do estado futuro em detrimento de outras e, para tanto, orientam o comportamento pela alternativa escolhida.

Sendo a escassez na vida humana fato central, Simon (1996) afirma que a racionalidade se propõe a alocar bens escassos de forma mais apropriada, visando alcançar um determinado objetivo, sempre condicionado a restrições impostas pelo meio.

Portanto, “não existe nenhuma maneira de demonstrar, empírica ou racionalmente, a correção das proposições éticas” (SIMON, 1965, p.54-55); como consequência - não se pode julgar como corretos ou incorretos os objetivos determinados pela organização, mas assumindo outro prisma, deve-se avaliar os meios escolhidos para alcançá-los. Isso demonstra como os objetivos organizacionais são estabelecidos para orientar as ações dos participantes da organização, e não para serem classificados com julgamentos de certo ou errado.

Knight (1921), outro autor que contribuiu para o desenvolvimento da teoria da *effectuation*, lançou luz à teoria ao defender que empreendedores efetuais se arriscam em situações de incerteza real, e diante da possibilidade de antecipação ao mercado, obtêm ganhos expressivos. Para Weick (1979), a inexistência de regras bem definidas - fato que endossa o papel central do empreendedor, mas se contrapõe ao que na lógica formal seria posto como planejamento estratégico, pois incertezas produzem estratégias abertas - são fundamentais para o processo de crescimento e desenvolvimento organizacional.

Em pensamento contínuo, March (1982), enfatiza a ideia dos autores supracitados, ao afirmar que objetivos mudam com o tempo que, conforme passa, possibilita novas alternativas sobre a tomada de decisão e resultados futuros. Para March (1982), o horizonte se limita a escolhas - *trade-off* - entre controle e alternativas tecnológicas, sugerindo que no campo da economia o empreendedor arque com o custo de oportunidade, representada pela condição de usufruir de um conjunto de escolhas em detrimento de outro conjunto (MARCH, 1991). Essas afirmações de March (1991) conduzem, em certo sentido, para o pressuposto de Mintzberg (1994) sobre o qual a administração de empresas e suas estratégias não significam planejamento estratégico formal. Tal diferença sobre os meandros do planejamento

estratégico será ponto de referência para construir o modelo da Efeitucação Continuada.

A partir da leitura desses autores, pode-se dizer que a dimensão do empreendedorismo se relaciona com as características do empreendedor, que passa a funcionar como elemento central no processo (KNIGHT, 1921, SCHUMPETER, 1912, WEBER 1947, MISES, 1966, WALRAS, 1996). Isso, entretanto, não significa que atenção não é dada à existência de um padrão de identificação, avaliação e exploração de novas oportunidades produtivas e lucrativas, em especial em áreas de risco (PENROSE, 1959, KIZNER, 1973, DRUNKER, 1985, SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Como já foi colocado, Sarasvathy (2001a, 2001b) desenvolveu os fundamentos da *effectuation*, a fim de contrapor-los ao modelo plano de negócio, ensinado a partir da década de 1960, pelos cursos de empreendedorismo. As proposições de Sarasvathy (2001a) quanto a se contrapor ao modelo de plano de negócio, permite ao empreendedor agir de uma forma orientada para gerar efeitos, ao se considerar padrões de ação e interações do empreendedor juntamente com o ambiente externo e como são guiados pelos recursos disponíveis.

Tais ações devem, no entanto, serem baseadas em perdas aceitáveis, estratégias de parceria e aproveitamento de contingências de lidar com incertezas; com elas envolvidas, as ações devem se caracterizar pela possibilidade de ajuste de oportunidades de ação (SARASVATHY; KOTHA, 2001c).

A fim de concluir o que foi por mim exposto, faz-se necessário desenvolver os princípios que compõem tanto a lógica de decisão *causation* como a da *effectuation*. Para tanto, mobilizarei autores como Sarasvathy (2001a), Kupper e Burkhart (2009); Goel e Karri, (2006), Wiltbank *et al.*, (2009) e Dew *et al.* (2009a). A chave da interpretação por eles produzida é o conflito entre as lógicas causal e efetual.

O conflito entre as lógicas causal e efetual está desenvolvido em Sarasvathy e Simon (2000), que identificam as especificações para o surgimento da *effectuation*, para a qual não há regras bem definidas, ao contrário da lógica que impõem um regramento preciso. Assim, a lógica que determina a *effectuation* se contrapõem à lógica causal (WEICK, 1979) e é definida como efetual. Nesse sentido, o empreendedor efetual toma decisões baseando-se em previsões que se organizam em torno das situações de risco. Embora permaneçam presas à lógica efetual, essas decisões podem ser ajustadas por meios de intuições ou experiências (HODGKINSON; STARBUCK, 2008), pois objetivos mudam ao longo do tempo e de acordo

com motivações (MARCH, 1982). Nesse contexto, o desafio é compreender que a tomada de decisão dependerá do modo pelo qual os empreendedores enfrentam mudanças, com atitude positiva, encarando as adversidades como oportunidades para aprender e melhor empreender (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012).

Para Read e Sarasvathy (2005), o processo sempre se inicia com a identificação, reconhecimento ou descoberta de uma oportunidade. De modo geral, “o processo empreendedor é entendido como: um leque de decisões para selecionar uma ideia ou oportunidade; planejamento de uma iniciativa; obtenção de recursos e *stakeholders*; gestão do conhecimento; e estratégia de saída” (READ; SARASVATHY, 2005, p. 48). Complexo como o processo é, indica que mesmo optando pela lógica efetual, o empreendedor de áreas de risco deve voltar a atenção para o meio no qual realiza seu negócio.

Os autores analisados demonstram como olhar para o empreendedorismo está se redirecionando, e dele provem o reposicionamento que permite a criação de novos produtos, novos métodos de produção e modelos de negócio, além de ser ele o grande responsável pela abertura de novos mercados. Para o GEM (2016) e OCDE<sup>12</sup>, responsável pela publicação *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting frameworks for Data Collection* (2008), o empreendedorismo é definido como um processo dinâmico de identificação de oportunidades econômicas, as quais se baseiam no desenvolvimento, produção e venda de bens e serviços, além de também representarem potencialidade de mobilizar recursos para aproveitar novos negócios e oportunidades.

Governos de diversas nações, cientes da importância do empreendedorismo em suas tantas possibilidades, encaram o tema como elemento imprescindível para a preservação da viabilidade e competitividade econômica de um país. No entanto, ainda que o assunto receba grande atenção em nível mundial, medir o empreendedorismo pelos níveis local, regional, nacional ou internacional, se apresenta há décadas como grande desafio (FDC, 2011).

No Brasil, a questão avança como uma das estratégias para se alcançar melhores desempenhos econômicos, que resultem em ações de estímulo ao ato de empreender e à criação de suporte para os empreendimentos que já estão no mercado, e que demandem, portanto, ações articuladas de fomento e manutenção da atividade empreendedora (SARFATI, 2013).

---

<sup>12</sup> OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2008).

Visando viabilizá-las, foram criadas políticas públicas de empreendedorismo, definidas pelo documento elaborado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2012), como o conjunto de atividades governamentais passíveis de se transformarem em planos, programas, projetos ou ações voltadas para o esforço de viabilizar a criação de novos negócios ou o desenvolvimento de negócios existentes.

Essas políticas permitem planejamento, execução, monitoramento e controle das ações voltadas para empreendedorismo, possibilitando a criação e implementação de ações em conformidade com as necessidades locais e objetivos governamentais e a identificação de negócios em potencial, que possam contribuir para o fortalecimento da economia (SARFATI, 2013).

A Política Nacional do Empreendedorismo (PNE) definiu diretrizes fundamentais para a implantação de políticas institucionais com a função de coordenar ações de sensibilização, mobilização e apoio à geração de um ambiente propício ao empreendedorismo, ao fomentar projetos voltados para o desenvolvimento de novos negócios. O estímulo ao empreendedorismo é avaliado como gerador de trabalho e renda, assim como ferramenta de combate à pobreza urbana (SAE, 2013).

Essas linhas de fomento passaram a dar destaque para as atividades empreendedoras em territórios populares, tais como as favelas. Essa atenção resulta da importância dos territórios populares para a economia brasileira.

A formação dos territórios populares provém do agravamento da crise de habitação na cidade do Rio de Janeiro (MAGALHÃES, 2014). No século XIX, as favelas já eram tema em voga para debates e discussões, despertando interesse como o mais recente território de pobreza e novo espaço geográfico e social (VALLADARES, 2005). Valadares (2005) reforça o registro do IBGE de que 6% da população brasileira<sup>13</sup> mora em favelas<sup>14</sup> (IBGE, 2010).

O Rio de Janeiro é a cidade com a maior população moradora de favelas no Brasil, dado que contabiliza 22,03% dos habitantes da cidade (IBGE, 2010). São números que comprovam a centralidade desses territórios e a necessidade de empreender estudos mais sistemáticos sobre como de fato se desdobram as relações dinâmicas entre territórios populares e cidade. Parto do pressuposto, defendido por Silva (2005), de que as favelas não são espaços desprovidos de poder ou ordem, nem alheios à cidade, mas sim ricos ambiente no

---

<sup>13</sup> Segundo Censo Demográfico do IBGE, o Brasil possui um total de 190.732.694 habitantes em 2010.

<sup>14</sup> Segundo Censo demográfico do IBGE, o Brasil possui um total de 11.425.644 de moradores de favelas, invasões ou comunidades com no mínimo, 51 domicílios em 2010.

que se refere a redes de amizade e solidariedade, com cultura e identidade próprias, cuja dimensão empreendedora e de atividades econômicas faz parte dos vários espaços da cidade do Rio de Janeiro. São espaços pertencentes à cidade, mas marcados pelo descaso do Estado, o qual se reflete pela ausência de serviços públicos de qualidade.

Esse é o modo pelo qual compreendo a cidade do Rio de Janeiro nesta tese, e com essa definição e com os textos mobilizados posso identificar como os formatos de desenvolvimento desses territórios populares se tornam relevantes para o processo de crescimento da cidade (PEREIRA, 2014), principalmente no nível econômico. A importância que tem as populações das favelas organiza e faz ter sentido o objeto desta tese. Por esse motivo, elegi como campo de pesquisa para a tese o bairro Maré - maior conjunto de favelas do Rio de Janeiro - onde, pelo censo do IBGE (2010) e da REDES DA MARÉ (2014), é residência para um número significativo de empreendedores. Inversamente, as formas de exercício da regulação do espaço comercial nesse território assumem formatos, expressões e parâmetros distintos dos estabelecidos na cidade. Logo, faz-se necessário identificar, de forma mais abrangente, as condições concretas de vida e de realização econômica do bairro Maré (SILVA, 2009).

A compreensão das práticas sociais e econômicas presentes nos territórios populares, do papel - ou não - do Estado no seu processo de constituição e a devida análise da dinâmica atual foram iniciativas centrais para a construção desta tese, que conjuntamente com seu o desdobramento propõe possíveis intervenções que permitam o desenvolvimento econômico e social local e da cidade (MAGALHÃES, 2014). A reunião dos textos teóricos e da análise da situação concreta dos territórios populares, mas, em especial, do bairro Maré, embasou como a incerteza é inerente à atividade empreendedora, e como passa a ter papel central para as favelas. Assim sendo, esta tese investiga como empreendem os moradores da Maré, e faz da Maré um espaço de experiências e de aplicação do método de análise desenvolvido nesta tese.

Dado que a complexidade e a força do comércio nas favelas cariocas são um dos aspectos mais significativos da dinâmica desses territórios, e se fazem presentes por meio de diversas práticas e representações, diferenciadas e por vezes desconhecidas da cidade, a pergunta central é: o que é a Maré? De que forma se empreende na Maré? As respostas a essas perguntas exigem maior aprofundamento sobre a relação entre *effectuation* e empreendedorismo, e por isso, ainda neste capítulo, voltarei a respondê-las.

## 2.1 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE EMPREENDEDORISMO

Nesta sessão realizo uma revisão de literatura para dar profundidade a minha escolha teórica e metodológica. Para isso começo investigando as origens de produção do termo empreendedorismo e seu subseqüente desenvolvimento. A origem do termo empreendedorismo provém do francês *entrepreneur*, palavra que data da Idade Média e que se referia ao indivíduo responsável por coordenar operações militares (FILION,1999a). Em 1734, Cantillon, da Escola Francesa, referiu-se ao termo empreendedor como o indivíduo que assumia riscos. No livro *Pionner of Economic Theory*, Cantillon (1734) afirma que “os empreendedores estavam envolvidos no mercado, fazendo trocas para lucrar e tomar decisões empresariais em condições de incerteza” (apud LANDSTRON; BENNER, 2011, p. 18).

Em 1803, Jean Baptiste Say deu atenção à criação de novas empresas e ao seu gerenciamento, e considerou o empreendedor como aquele que aproveita oportunidades, objetivando lucro e assumindo riscos, e associando-se à inovação e aos agentes de mudanças (apud. SOARES, D.J *et. al.*, 2007). O final do século XIX ficou marcado pelos estudiosos da corrente do pensamento comportamentalista, como Max Weber, que explorou o papel do empreendedorismo na mudança da sociedade. McClelland (1987), por sua vez, nesse mesmo período, estudou as características individuais dos empreendedores, e Brockhaus (1986) indicou que o empreendedor deve focar em autonomia, autoconfiança, perseverança, determinação, criatividade, liderança e flexibilidade.

Schumpeter (1934) consolidou, para o século XX, o conceito de empreendedorismo; segundo o economista, empreendedorismo é um fator de desenvolvimento econômico, sobre o qual se ressalta a importância do papel do empreendedor para a economia, devido à introdução de novas combinações no mercado. Para Schumpeter (1997), empreendedorismo é a busca por novas direções pela competição e por novas conquistas sempre quando associados a mudanças organizacionais, na medida em que haja, em sua essência, a percepção sobre o aproveitamento de oportunidades de negócios, ambicionadas pelo desejo de fundar empreendimentos, utilizar recursos de forma que seja nova, criar pela alegria de fazê-lo e exercitar energia e engenhosidade (SCHUMPETER, 1997).

Estudiosos como Lorrain e Dussauet, mostraram como o comportamento pode mais bem prever sucesso do que traços de personalidade. Ambos os autores, em suas reflexões, levam em consideração os limites da racionalidade humana e a importância do contexto para a prática empreendedora. Para Filion (1999a) – ao considerar Lorrain e Dussauet - incertezas,

oportunidades, mudanças sociais, autoconfiança e o contexto, são as variáveis centrais para compreender a ação do empreendedor. Filion (1999a) reconheceu a existência de uma massa crítica de reflexões sobre o empreendedorismo que atingia todas as áreas do conhecimento, e apontou como essas reflexões desenvolviam a interdisciplinaridade e potencialmente reforçavam a ideia de que o empreendedor é o elemento central da dinâmica econômica. Resultado dessa constatação foi como as pesquisas da área encaminharam-se por direções diversas, fazendo com que cada autor trabalhasse o objeto empreendedorismo distintamente, utilizando variadas metodologias de estudo e de lógica para, por fim, apresentar como o empreendedorismo é abundante em sua diversidade cultural.

Tais pesquisas produziram, gradualmente, orientações para pequenos empresários e acabaram por orientar empreendedores que se movimentam fora do padrão da lógica causal. Um dos aspectos mais significativos foi reconhecer que a maioria dos pequenos empresários, em sua realidade social, mostrava que as competências dos empreendedores não decorriam tão somente dos fatores comportamentais, mas de fatores sociais: influência familiar, experiências profissionais anteriores, ou a própria necessidade de sobreviver. Algumas dessas características refletem questões importantes, como a identificação de que empreendedores são seres sociais, que refletem um fenômeno regional, e que há influências familiares e de outras sortes (FILION, 1999a).

Apesar da importância do tema e da extensa literatura disponível sobre o assunto, as pesquisas sobre empreendedorismo caracterizam-se pela necessidade de maior exploração sobre o fenômeno, principalmente quando se reconhece a influência de diversas variáveis. Além das econômicas, comportamentais, e sociais, deve-se considerar as pouco exploradas variáveis institucionais, que decorrem de ações governamentais. Não obstante, a literatura atual lança mão de vasta descrição de características pessoais, observadas no modo de agir dos empreendedores.

McClelland (1987), descreveu até 42 diferentes características referentes a empreendedores bem sucedidos. Assim, cabe explicar sobre as variáveis mais frequentes para o empreendedorismo em todas as áreas do conhecimento, seja nos negócios, artes, ciência ou qualquer outra área. As questões que envolvem o empreendedorismo ganham, cada vez mais, características interdisciplinares e fazem com que na análise do empreendedorismo haja envolvimento de um conjunto de disciplinas que até então não faziam parte daquelas que compõe o escopo das teorias sobre empreendedorismo.

Esse alargamento do conhecimento influenciou a busca por novas motivações para compreender arranjos organizacionais. Um dos pontos sobre esse novo conhecimento se refere ao papel das incertezas relacionadas ao ambiente institucional, que originaram novas iniciativas empreendedoras e culminaram com o fato de também encorajá-las. Diante disso, assumindo o empreendedorismo como contextual e contingencial, diversas unidades de análise surgiram com o passar do tempo, e questionamentos antigos - sobre quais são as características que definem um empreendedor ideal, e sobre como ultrapassar a ideia do plano de negócio e nele incluir a ideia do empreendedor efetual (SARASVATHY, 2004) – foram então reformuladas.

No campo geral do empreendedorismo, o exemplo contemporâneo é fornecido pelas *startups* - elas respondem às necessidades atuais de desenvolvimento empresarial, pois facilitam a criação de novos negócios. Nessa direção, as *startups* se aproximam de um modo de racionalidade mais aberto, sem as pesadas restrições institucionais e se movem em direção a uma lógica efetual. Com isso, elas são uma alternativa de negócios que moderniza os processos administrativos e, assim como a *effectuation*, trabalham na direção de tornar o processo de abertura de um empreendimento, mais acessível.

*Startup* *feedback* contínuo  
(RIES, 2012). Diferentemente de uma empresa tradicional, em que se recomenda fazer um plano de negócios detalhado para posteriormente ingressar no mercado, nas *startups*

*feedback* constante, tanto quantitativo  
como qualitativo, e esse ciclo pode ser resumido em construir, medir e aprender (RIES, 2012).

A relevância dessa etapa revela mudanças sobre como gerir uma empresa; quebrar paradigmas e criar conceitos para tornar competitivo novos empreendimentos, além de ser uma etapa marcante na literatura atual sobre *startups*. Segundo Ries (2012), por muito tempo a figura individual do empreendedor e suas questões subjetivas de gestão foram pouco consideradas pela discussão da administração tradicional. Consequentemente, muitos adotam a filosofia do “simplesmente faça” e controlam a racionalidade causal através de uma forma nova de gestão conhecida como “*administração enxuta*”, evitando qualquer forma de gestão tradicional, disciplina e processo. A relação empreendedor e administrador em novos modelos de negócio como administração enxuta pode ser definida do seguinte modo:

“Empreender . Uma *startup* , não um produto, assim, requer um tipo de gestão, especificamente construída para seu contexto de extrema incerteza. [...] acredito que “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro” (RIES, 2012)

A metodologia *Startup* Enxuta também foi abordada por Maurya (2012) que apresentou um “passo a passo” - desde a contextualização da ideia até a inserção do produto no mercado. Essa metodologia denominou essa estrutura de trabalho como *Running Lean* e a definiu como sendo o processo de uma *startup* para encontrar o modelo ideal para iniciar o negócio. No desenvolvimento do “passo a passo”, Maurya (2012) utilizou a ferramenta *Lean Canvas*, definida como validação de modelo de negócio que simplifica a forma de documentar planos, medir progressos e se comunicar com as partes interessadas, tanto interna como externamente.

O *Lean Canvas* rápido”, pois pode ser elaborado em poucas horas; “conciso”, pois é pontual, direto e fácil de ser apresentado a quem interessar e “portátil”, já que apresenta seu negócio em apenas uma página, sem ser prolixo e de fácil leitura entendimento e atualizações, quando necessário.

Dentro da parcela de empreendedores que conseguem relacionar empreendedorismo e inovação, há os que ainda buscam descobrir um modelo de negócios passível de ser repetido e escalável para trilhar caminhos completamente novos e muitas vezes ainda não explorados. É o esse o empreendedor que, na contramão daqueles que mantêm os procedimentos organizacionais através da lógica causal, cria um negócio. Isso, entretanto não quer dizer que haja incompatibilidade entre os empreendedores efetuais e os empreendedores tradicionais, pois são apenas alternativas distintas.

Diante disso, para Blank e Dorf (2014), as *startups* são essas organizações temporárias que buscam um modelo de negócio passível de escalar e ser replicável, por fim encerrando suas atividades ou alterando propósitos. Tais experiências contemporâneas ajudam a pensar com maior profundidade a Efeetuação Continuada, pois, de certo modo, também implicam alternativas inovadoras para criar e desenvolver negócios.

O entendimento das *startups* funciona como munição para criticar a lógica causal e optar com maior certeza pela análise realizada através da lógica efetual, proposta pela teoria da *effecutation* (SARASVATHY, 2001a).

Essa primeira seção apresentou o processo de desenvolvimento de empreendedorismo, em especial, tomando como referência a figura do empreendedor e percebendo na literatura as alternativas contemporâneas para a abertura de um negócio. Continuo por analisar a questão e refletir sobre a racionalidade presente no comportamento humano empreendedor.

### **2.1.2 A RACIONALIDADE NO COMPORTAMENTO HUMANO EMPREENDEDOR**

Esta seção parte da discussão sobre a crença dos limites da racionalidade humana e a importância do contexto para a prática empreendedora. O objetivo é ampliar os materiais sobre o empreendedorismo em territórios populares.

O conhecimento científico que ambicione fomentar uma aplicação prática avança na medida em que teorias sobre empreendedorismo se organizem de forma coerente e consistente, tendo como base a relação direta com a prática. A coerência e a consistência das teorias científicas são continuamente questionadas epistemologicamente, inclusive no que diz respeito aos pressupostos que lhe servem de ponto de partida. Não seria diferente para a economia e, por isso, não pretendo resgatar debate profundo sobre consequências da crença ilimitada na racionalidade humana, mas pretendo, aqui, discutir os limites da razão nas coisas humanas e suas implicações para o empreendedorismo, assim como propõe Simon (1983) em relação às referidas implicações para o homem econômico.

O conceito de racionalidade para a economia se insere em um contexto mais amplo de tentativas de legitimação da metodologia da ciência econômica. A discussão sobre os critérios de legitimidade, mas sua argumentação básica para explicar o comportamento humano se fundamenta na racionalidade plena.

As pesquisas sobre especialidades subjetivas ficam desfocadas, diante da afirmação de Bass (1983); o autor critica a valorização de características especiais destinadas ao empreendedor, alegando ser utópico classificar o empreendedor como um ser que possui acesso a todas as informações necessárias para maximizar os recursos organizacionais. A economia se isolou das demais ciências, como a sociologia, o direito e a psicologia quando a racionalidade do *homem econômico*<sup>15</sup> se tornou padrão de comportamento para a teoria

---

<sup>15</sup> Tradicionalmente, a economia, por meio da tradição neoclássica, procurou racionalizar o comportamento do indivíduo - perfeitamente informado e centrado em si próprio - ampliando a capacidade de aplicação da teoria,

econômica especialmente no que se refere a esse homem em sua relação com o mercado.

A escola neoclássica apresenta a incerteza como elemento básico do comportamento dos agentes no mercado<sup>16</sup>. A partir desse pressuposto, novas ideias de racionalidade foram apresentadas, e no que diz respeito à competência para entender a realidade, têm levado à constantes frustrações. Como apontado por Friedman (1962), em seu livro “*Capitalismo e Liberdade*”, a liberdade econômica é condição essencial para a liberdade das sociedades e dos indivíduos.

As divergências na aplicação do conceito de racionalidade são conhecidas pela economia, pois suscitaram intensos debates sobre a formação do pensamento econômico. Uma das maiores contribuições para esses debates foi o da racionalidade limitada, proposta por Simon (1950); a inspiração fora institucionalista e, até certo ponto, consonante em discussão com a teoria neoclássica ortodoxa.

O modelo comportamental da racionalidade limitada procura elaborar alternativa para o argumento axiomático tradicional da racionalidade, puramente abstrato, amparado na imposição de pressupostos e regras de inferência para extrair proposições normativas. O autor aponta fragilidades do uso da lógica para encontrar algum padrão de comportamento dos agentes, coerente e infalível, para a resolução de problemas complexos (SIMON, 1955).

A pesquisa de Simon é um divisor de águas na teoria econômica. Em primeiro lugar, ela define que a premissa da racionalidade ilimitada é uma idealização, principalmente pelo fato de se dedicar, em sua maior parte, à atenção ao ambiente externo e ao pensamento humano (SIMON, 1983) - ou seja, às decisões ideais para alcançar objetivos do sistema adaptativo, como a maximização do lucro ou da utilidade. O autor ainda afirma que o conceito de racionalidade limitada, (ao contrário da incerteza) amplia o entendimento sobre o comportamento dos agentes econômicos.

Simon definiu o conceito de racionalidade na economia por dois princípios distintos: primeiro pela racionalidade substantiva, que apresenta regras de escolha que validam previsões do modelo, assumindo que o sistema econômico inviabiliza a existência de surpresas genuínas no futuro; e em segundo, a racionalidade processual, que apresenta em

---

sob a forma de generalização dos resultados e pressupostos básicos da teoria que assumia um comportamento padrão e sem falhas ou imperfeições de conhecimento para o agente econômico idealizado, o ‘homo economicus’ (ZABIEGLIK, 2002).

<sup>16</sup> KEYNES, J.M. A teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro. São Paulo: Abril Cultural, [1936] 1983.

uma perspectiva realística, regras para escolhas no processo de tomada de decisão do indivíduo; é uma analogia entre o modelo de mundo ideal e o mundo real (SIMON, 1983).

Simon (1983) afirma que a tomada de decisão se baseia em fatos bastante subjetivos, tais como as percepções que os indivíduos têm acerca do ambiente em que vivem - a racionalidade dos agentes depende de suas crenças e estas crenças dependem das informações disponíveis no momento de suas ações (SIMON, 1983). É um caminho que faz inferir que a condição da tomada de decisões econômicas respalda-se, de fato, nas múltiplas dimensões presentes entre razão e emoção humana.

Segundo Simon (1983), o grande problema da teoria neoclássica foi se colocar fora da acolhida das outras ciências. Esse isolamento foi amplamente defendido por economistas como Friedman (1962), e tal posicionamento levou à formação de uma tradição que introduziu na ciência econômica o desprezo pela investigação empírica, adotando uma visão plenamente positiva e normativa, e sem falseamento (SIMON 1980). Esse posicionamento importa numa visão diferenciada do empreendedorismo e se desdobra em variados modos de crítica a teoria econômica neoclássica.

Na prática empreendedora, Julien (2005), também crítica a visão limitada da teoria econômica neoclássica. Sua abordagem parte da premissa de que o empreendedorismo ultrapassa a dinâmica de empreendedores e empresas. Julien aborda, dentre vários aspectos, a importância do *milieu* - expressão francesa que se refere ao “ambiente de residência e atuação” do empreendedor; ou seja, levando em conta características culturais, sociais e os recursos fornecidos pelo ambiente, o autor defende que o meio é a fonte de uma cultura empreendedora, e argumenta que o ato de empreender não é isolado, mas sim coletivo, cujas redes - o capital social e a circulação de informações e conhecimento - desempenham papel preponderante. (JULIEN, 2010).

Para Julien (2010), o meio é a fonte da cultura empreendedora, chave da diferenciação de resultados devido à importância do capital social adquirido; o empreendedorismo é um fenômeno social, que entrelaça o indivíduo, o empreendimento e o meio; será apenas com essa equação que o empreendedor estará apto a avançar.

Cabe mencionar que as teorias econômicas tradicionais se equivocam ao considerarem irrelevante o fato de que objetivos organizacionais mudam a todo instante, divergindo da ideia de que primeiro se descobre preferências para então poder escolher caminhos, baseados em ações e resultados - o que faz elevar a *expertise* empreendedora. Read e Sarasvathy (2005)

explicam a *expertise* para o empreendedorismo como conjunto de habilidades, modelos e processos que podem ser adquiridos com o tempo e com práticas deliberadas - conceito explicativo sobre como pessoas experientes resolvem problemas com maior destreza e agilidade, quando comparados a indivíduos inexperientes.

O empreendedor tem que lidar com situações de incerteza no processo decisório em caráter intransferível e subjetivo. As ações acontecem na maior parte das vezes sob a forma de julgamento e não por meio de técnicas racionalmente determinadas, uma vez que o empreendedor decide, a partir de suas experiências, e de questões subjetivas inerentes ao momento da decisão (KNIGHT, 1921).

Essa revisão pode incluir também estudos feitos a partir de Simon (1962) que abriram espaço para a inclusão de um novo campo de pesquisas denominado economia comportamental (KAHNEMAN, 2011). Esse campo de pesquisa reuniu os conhecimentos das áreas de psicologia e economia, privilegiando no conjunto das relações sociais a dimensão cognitiva. As pesquisas de Thaler e Sunstein (2009) desenvolveram, a partir de Kahneman (2011) e Simon (1962), o conceito de *nudge*, traduzido em português por empurrão, como uma forma de qualificar a tomada de decisão dos empreendedores no processo de desenvolvimento da racionalidade processual.

A partir do conceito de racionalidade limitada e das proposições de Kahneman (2011) que criou uma diferenciação entre o que ele chamou de Sistema 1, onde o empreendedor age a partir da sua experiência e a tomada de decisão resulta do aperfeiçoamento de suas ações empreendedoras e o Sistema 2 que compreende o processo da racionalidade formal na tomada de decisão.

Pelas análises de Thaler e Sunstein (2009), tais proposições de Kahneman (2011) se traduzem da seguinte maneira: no Sistema 1, chamado por esses autores de Sistema Automático, o indivíduo realiza diversas tarefas ao mesmo tempo e as finalidades são aperfeiçoadas pela repetição e rotina; já o Sistema 2, chamado pelos autores de Sistema Reflexivo, caracteriza-se pelo cálculo e pela análise. Desse modo, para Thaler e Sunstein (2009), as escolhas dos empreendedores resultam de emoções, sensibilidades e alcance da felicidade. Assim, esses autores propõem que as tomadas de decisões resultem dos estados emocionais e das escolhas irrefletidas. Nesse sentido, Thaler e Sunstein (2009) buscam, por meio de pesquisas da economia comportamental, teorias alternativas de racionalidades.

Para entender melhor as proposições contidas na teoria de Thaler e Sunstein (2009) é necessário compreender que eles partem da ideia da dualidade do funcionamento cognitivo e isso os leva às críticas ao modo da racionalidade formal, associada ao *homo economicus*. Ironicamente, para produzir a imagem das alternativas à racionalidade tradicional, esses autores utilizam o conceito de *homer economicus* para descrever o empreendedor que trabalha com a incerteza. A utilização desse conceito remete para a série televisiva “Os Simpsons”, onde o protagonista, Homer Simpson, viola todas as premissas do modelo de decisão tradicional.

Vários desses autores que mobilizei para realizar a revisão da literatura construíram o terreno no qual a questão das alternativas à racionalidade formal se desenvolveram. A importância de suas reflexões ganharam dimensões mundiais e geraram impactos significativos nas áreas de economias emergentes, por conta de alguns deles terem ganhado o prêmio Nobel de economia, como Simon em 1978, Kahneman em 2002 e Thaler em 2017.

Essa revisão bibliográfica indica, em nível geral, a opção que fiz para dar início ao estudo do método da *effectuation*. A seção subsequente tem como objetivo apresentar o método da *effectuation* a partir do exposto sobre a teoria da *effectuation* como apresentado no início desse capítulo.

## **2.2 MÉTODO *EFFECTUATION***

Como desdobramento de sua teoria, Sarasvathy (2001b) expõe o método da *effectuation*. Para melhor compreendê-lo explorei as bases teóricas utilizadas por Sarasvathy que tomou como ponto de partida a crítica de Simon sobre como a teoria neoclássica aborda o comportamento ideal do indivíduo racional. A inclusão do comportamento humano no processo de tomada de decisão nas organizações possibilitou desenvolver novas vertentes provenientes da teoria neoclássica. O objetivo fora aproximar teoria e realidade, tal como descrita nos trabalhos de Simon (1996); será a partir dessa aproximação, teoria e realidade que o empreendedorismo a seguir será conceituado.

Novas contribuições possibilitaram adequar à teoria neoclássica as críticas, atenuando a ideia de indivíduo ideal – ainda que o conceito de homem econômico seja válido e nelas presentes. Os fundamentos teóricos da *effectuation* se desenvolveram a partir das ciências

cognitivas e se inspiraram principalmente nas críticas de Knight (1921), tendo sido resposta ao contexto da incerteza; pelas observações de Weick (1979), sobre as quais normas não são demarcadas; e March (1978, 1982, 1991) que acentua que objetivos se transformam mediante os acontecimentos. São críticas ao paradigma da racionalidade preditiva, enquanto perspectiva dominante.

A contribuição de Knight (1921) ao problema foi incluir a ideia de que a incerteza quanto ao futuro é a oportunidade encontrada pelo empreendedor para extrair lucro. Em seu trabalho, Knight argumenta que, mesmo em condições de concorrência, o ganho positivo alcançado por empreendedores em seus empreendimentos, pode ser creditado à quantidade de incerteza na predição do futuro (SARAVASTHY, 2001a). O benefício que Knight aponta ao tratar a incerteza não é, de forma geral, claro para a teoria sobre estratégia e empreendedorismo, dado que é a incerteza (FISHER, 2012) é a própria essência do processo empreendedor que possibilita ao empreendedor lucrar (BAUMOL, 1993; KIRZNER, 1993; MCGRATH; MCCMILLAN, 2000; SCHUMPETER, 1934).

Em trabalho publicado em 2001, Sarasvathy e Kotha (2001c) demonstram como a empresa *RealNetworks* geriu a incerteza *knightiana*, e criou um negócio próspero pela internet, em uma época em que o mercado online era ainda insipiente e desconhecido. A contribuição de Weick (1979), percebida por Sarasvathy (2001a) para a construção da teoria da *effectuation*, referiu-se à importância da ação do empreendedor (*enactement*) para o processo de criação de novos negócios e novas oportunidades. Verifica-se então, que a formação de estratégias é tanto processo cognitivo quanto processo de aprendizagem, imprescindível para os indivíduos que, no interior da organização, criem um sentido retrospectivo (*sensemaking*).

Sarasvathy (2001b) argumenta que seres humanos atribuem a toda hora valor à vida e tais valores influenciam ambições. O empreendedorismo em conceito breve, se refere ao ato de combinar experiência, imaginação e aspirações pessoais para construir algo previamente inexistente. Outra presença importante para teoria da *effectuation* é March (1991), que desenvolveu um corpo substancial de teorias e evidências empíricas sobre a forma com a qual se entende o comportamento, decisões e a maneira que indivíduos entre si e com o ambiente interagem:

a) *trade off* entre *explotation* (melhoria nos processos existentes) e *exploitation* (exploração de novas possibilidades e inovações) no aprendizado organizacional e no processo de escolhas

estratégicas (MARCH, 1991);

b) questionamento à respeito da ideia de objetivos pré-existentes na tomada de decisão.

No desenvolvimento da teoria da *effectuation*, Sarasvathy (2001a) cita as três dificuldades para se estudar a tomada de decisão na racionalidade causal a partir de March:

O primeiro é que os processos de tomada de decisões e desenvolvimento de objetivos são independentes, comportamental e conceitualmente. O segundo é que o modelo de decisão nunca é satisfatório de fato e este desvio do ideal acomoda o problema de introduzir mudanças. O terceiro é que a ideia de mudança de objetivos é tão intratável na teoria normativa de escolha que nada pode ser dito sobre ela (...) (MARCH, 1982, p. 72).

A existência empírica da *effectuation* no mundo real já foi comprovada em diversas pesquisas realizadas por Sarasvathy e outros pesquisadores. Sarasvathy e Kotha (2001c) demonstraram, por meio de estudo de caso, em empresa de tecnologia, que empreendedores são guiados mais por meios do que por objetivos; focam mais em perdas aceitáveis do que em retornos esperados e utilizam mais as parcerias do que a análise de mercado para enfrentar contingências. Também em um trabalho com Dew, Sarasvathy (2005) demonstra que empreendedores prediziam futuras demandas, em condições de incerteza, ao fazer uso de princípios da *effectuation*.

Sarasvathy (2001b) e, posteriormente, Dew *et al.* (2009a), verificaram que empreendedores experientes são mais propensos a utilizar a lógica da *effectuation* na resolução de problemas relacionados a abertura de um novo empreendimento. Read *et al.* (2009), igualmente verificaram que empreendedores experientes são mais propensos a utilizar a lógica da *effectuation* em decisões de mercado. Para esclarecer a relação da *effectuation* com a *causation*, usei o quadro adaptado de Gomes (2013, p.64), organizado a partir de reunião de Sarasvathy (2001b), Wiltback *et al.* (2006), Dew *et al.* (2009b) e Read (2009).

Quadro 2 - Diferença entre *causation* e *effectuation*.

Ponto	<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
Visão do futuro	Preditiva- enxerga o futuro como uma continuação do passado	Criativa- o futuro é contingente segundo as ações de agentes
Dados existente a priori	O ambiente é dado. Os empreendedores devem analisar o ambiente, definindo os objetivos para então selecionar os meios necessários para atingir os objetivos traçados	Meios proporcionam a base para decisões e novas oportunidades. Os meios podem ser desdobrados em: o que eu sei o que eu sou e o que eu conheço
Em relação aos outros indivíduos	Análises competitivas- esses tipos de abordagem estimula a competição em relação aos outros. Empreendedores procuram evitar o máximo a diluição da posse da firma em relação aos outros atores (ex: investidores)	Parceria- exalta o processo de cocriação, envolvendo, por exemplo, construir o mercado junto aos clientes, fornecedores e até mesmo os primeiros concorrentes.
O que dirige	Objetivos – empreendedores definem os objetivos, mesmo que se restringidos pelos meios.	Meios – empreendedores procuram estrategicamente alavancar os meios. Empreendedores imaginam diferentes trajetórias de ação a partir dos meios. Pergunta-se o que pode ser feito
Atitude em relação ao risco	Maximização dos ganhos- o foco é maximizar a oportunidade e adquirir os recursos necessários para concretiza-la	Minimização na perda – o empreendedor procura engajar em atividades considerando quanto poderão perder.
Predisposição em relação as contingencias	Evitar as contingencias. Abordagens causais determinam os passos necessários para alcançar os objetivos traçados. Contingencias implicam em desvios, mesmo se essas forem positivas.	Alvancar as contingencias. Seranvathy (2001b) que as contingencias podem ser positivas. Alavancar é associado a transformar contingencias em oportunidades
Lógica	Se prevemos o futuro, podemos controla-los	Se controlarmos o futuro, não precisamos prevê-lo

Fonte: GOMES, 2013.

Sarasvathy (2001b), ao analisar a construção do raciocínio utilizada por empreendedores em situação de abertura de um novo negócio e levando em consideração um ambiente inerentemente imprevisível, identificou cinco princípios que orientam as tomadas de decisão e que formam a lógica da *effectuation*:

1 - *Bird-in-hand* é o princípio da *effectuation* que é caracterizado pelo formato de como empreender, iniciado a partir dos meios (*means-driven*) que, somados à experiência prévia dos empreendedores, possibilitam que identifiquem oportunidades de ação imediata: “Comece com o que tiver. Não espere pela oportunidade perfeita. Comece tomando iniciativas usando o que está prontamente disponível: quem você é, o que você sabe e quem você conhece” (SARASVATHY, 2001a p.3).

2- *Affordable Loss* torna a *effectuation* especialmente adequada aos ambientes de alta incerteza. Com o foco na perda e não no ganho, faz com que o empreendedor restrinja suas oportunidades de atuação aos ambientes cuja perda possa ser suportada. Dessa forma, o risco do empreendimento é desprezado por ser considerado certo, porém suportável: “Estabeleça uma margem de perda que seja aceitável. Avalie oportunidades baseando-se na possibilidade da perda ser aceitável, em vez de basear na expectativa do ganho que ela trará” (SARASVATHY, 2001a p.3).

3- *Patchwork Quilt* caracteriza a estratégia empreendedora cooperativa e não competitiva, mas com características societárias, quando originam os *commitments* que impulsionam o ciclo efetual. Tais parcerias, ao gerar novos requisitos de negócio, fornecem novos meios impondo novos objetivos. Normalmente, essas parcerias não são escolhidas pelo empreendedor, e sim pelo seu potencial parceiro, que se oferece como sócio para o empreendimento em vista ao retorno financeiro: “Estabeleça parcerias com pessoas e organizações dispostas e de fato comprometidas a criar conjuntamente um futuro de – produto, empresa, ou mercado – com você. Não se preocupe excessivamente com análises competitivas e planejamento estratégico” (SARASVATHY, 2001a p.3).

Sarasvathy explicita esta situação descrevendo como ocorre a negociação do retorno obtido:

“Nessa conceptualização geral de X, cada nova filiação da rede da efetuação negocia uma pequena parte do futuro mercado - uma agradável ou significativa justaposição de dois ou mais retalhos - assim como era antes, e o mercado que eventualmente surge se assemelha a um acolchoado versado em conjunto pela rede de efetuação, conforme cresce e gradualmente transforma realidades no artifício familiar do Mercado” (SARASVATHY, 2005 p.48).

4- *Lemonade* é uma atitude positiva diante do inesperado. Segundo esse princípio, situações adversas são consideradas fonte de novas oportunidades de atuação e aprendizado: “Aproveite as contingências, abrace as oportunidades que surgem de situações não bem definidas, mantendo-se flexível em vez de apegado aos objetivos existentes” (SARASVATHY, 2001a p.3).

5- *Pilot-in-the-plane* é a lógica orientada para as ações, por considerar que a melhor forma de se obter um futuro desejado é construindo-o com ações no presente. Estas ações produzem resultados que realimentem o entendimento do problema e permitam a convergência com um futuro possível: “Partir dos meios disponíveis para identificar oportunidades possíveis dentro de perdas suportáveis” (SARASVATHY, 2001a p.3).

Sarasvathy (2001a) definiu os princípios da *effectuation* e Chandler *et al.*, (2011) desenvolveram e validaram medidas para esse processo decisório. Eles verificaram que se trata de um construto formativo com quatro subdimensões: experimentação, perdas aceitáveis, flexibilidade e pré-comprometimento. No modelo da *effectuation*, a agência dos empreendedores é elevada e constante (SARASVATHY, 2001a); por isso indivíduos experts podem aprender – fazendo (SARASVATHY; SIMON, 1998).

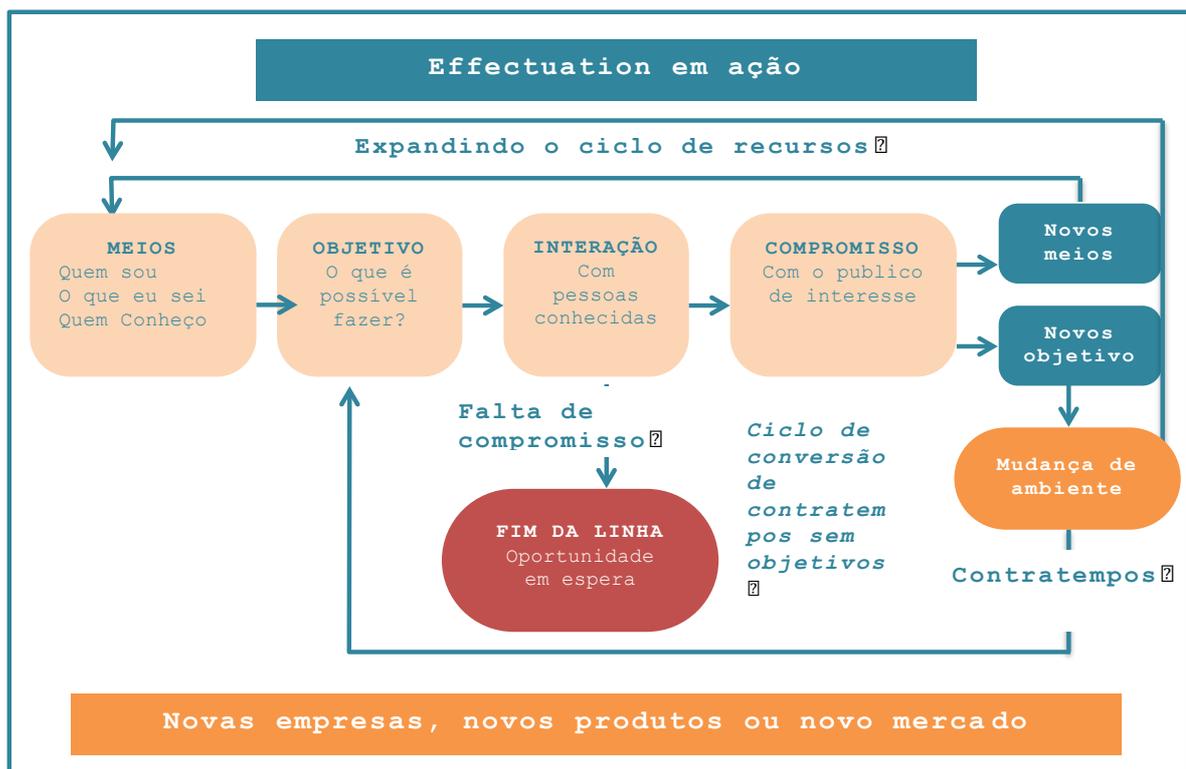
Na dinâmica do processo da *effectuation*, a garantia sobre o que pode vir a acontecer com o negócio deriva do conhecimento. Aposta-se naquilo que se sabe fazer e não em uma ideia promissora chancelada por pesquisas. O desconhecido se traduz em risco; e ideias partem sempre dos meios iniciais do empreendedor, tais como: 1) Quem eu sou? Aborda personalidade, gostos, hábitos e costumes; 2) O que eu sei? Refere-se à Educação, formação, experiência; 3) Quem eu conheço? Faz rever a própria rede de relações.

Com essas indagações, os empreendedores concebem possíveis e atingíveis efeitos ao identificar possíveis oportunidades, dirigir-se para a ação sem planejamento prévio e mensurar riscos quando se questionam: “o que posso perder ? .

Desse modo, forma-se um quebra cabeça como plano de partida, e recursos iniciais são ampliados por meio da ação, sobre a qual principalmente se destaca a interação com a rede que possibilite às demais pessoas, acessar ideia do negócio e gradualmente conduzi-lo por novos e inesperados fins. A parceria faz parte do processo da *effectuation*, denominado por *commitments*, e estabelece vínculo novo com o negócio. Este tipo de interação objetiva colocar em movimento dois ciclos simultâneos da *effectuation*: 1) expandir os recursos iniciais; 2) redefinir novos possíveis fins.

O foco da *effectuation* deve ser o próprio empreendedor e não o empreendimento em si. Em uma efluência completamente suscetível há: quem está por trás do negócio; quem a pessoa é e seu conjunto com ideais, ações e relações. O instinto empreendedor usa como referência a própria vida, e todos podem ter intuição para negócios - afinada e aperfeiçoada ao longo da vida. A Figura 2 demonstra a dinâmica da *effectuation*:

Figura 2 - *Effectuation* em ação - *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*



Fonte: SARASVATHY (2001, p.3). Disponível em <http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101>. Acesso em 15/06/2016.

A pesquisa de Sarasvathy (2001b) produz dois resultados: O primeiro é que a *effectuation* não explica meramente métodos históricos de desempenho; a lógica efetual é um método acessível para qualquer indivíduo empreendedor, pois diminui o risco ao se iniciar um

empreendimento, errando de forma mais eficaz e usando menos recursos. O segundo resultado obtido, a *effectuation* como parte de um método empresarial, o qual se refere à lógica do aprender fazendo, pode servir de combustível para estimular potenciais empreendedores a ousarem empreender com as oportunidades do mundo realidade.

Tanto os dados referentes à revisão de literatura, quanto à análise sobre método da *effectuation*, contribuem para desenvolver o modelo da Efeituação Continuada, que por sua vez requer, como complemento para embasamento teórico a Efeituação Situada de Pereira (2014): trata-se de uma análise sobre empreendimentos em território popular.

### **2.3 EFEITUAÇÃO SITUADA**

Orientada por leituras, que em cuja apreciação destacou-se a tese da Efeituação Situada de Pereira (2014), e que cuja amostra é o território popular da favela da Rocinha, proponho, para esta tese, uma discussão sobre empreender no território popular da Maré - mas que coloque em evidência tanto o início, como principalmente, o processo de desenrolamento para a institucionalização do empreendimento. Dando prosseguimento à tese de Pereira, que se concentra na fase inicial dos empreendedores em territórios populares, esta tese é sobre o ato contínuo de empreender na Maré.

Como ponto de partida considero as questões conceituais e teóricas que retomam pontos já discutidos e introduzem como referência o trabalho de Pereira (2014). Retomo o conceito da racionalidade processual de Simon (1996), que define os atores econômicos como dependentes das próprias interações com o meio para empreender. Nessa ótica, me aproximo dos trabalhos de Sarasvathy que desenvolvem o conceito de *effectuation* (2001b), no qual, como já discutido - o empreendedor parte dos meios disponíveis para atingir os fins possíveis.

É por essa perspectiva que o empreendedorismo em territórios populares será conceituado nessa subseção. Buscarei desvelar as escolhas dos empreendedores como imbricadas numa racionalidade processual, levando em consideração as incertezas inerentes ao ambiente. Incentivos e pesquisas sobre o ambiente empreendedor estão em voga - como já se discutiu, mas pouco se avançou sobre o conhecimento de como os empreendedores se comportam em territórios populares. Esse tema foi apresentado por Pereira (2014) em tese de

doutorado na COPPE/UFRJ<sup>17</sup>. Em sua tese, Pereira (2014) traça o perfil do empreendedor da Rocinha; com o objetivo de investigar o modo com o qual moradores empreendem; investigou características, cultura, hábitos, valores e anseios - interpretando o fenômeno econômico e principalmente, o significado social que carregam.

Para tanto, a autora desenvolveu a metodologia de análise que intitulou de Efeituação Situada. Pereira (2014) usou como amostra doze empreendimentos situados no território da Rocinha. Essa interpretação se apoiou nas categorias de análise que emergiram da apuração dos discursos, a saber: vínculos com a família e/ou amigos, vínculos com empregadores e/ou professores (PEREIRA, 2014). Pereira (2014) segmentou a pesquisa em quatro etapas: na primeira, apresentou como, a partir da identificação dos princípios efetuais propostos por Sarasvathy (2001) dentro da lógica de ação dos empreendedores, a *effectuation* se evidencia na Rocinha. A conclusão de Pereira (2014) é que a *effectuation* pode ser interpretada como uma forma de agir orientada para a geração de forças de ação que respondam às necessidades dos empreendedores, tal como desenvolve os trabalhos de Sarasvathy (2001a, 2001b).

Na segunda etapa, Pereira (2014) mostra como as *Redes Horizontais* (LOMNITZ, 2009), fortalecidas pelo pertencimento ao sítio simbólico (ZAUOUL, 2006), atuam na Rocinha, e fornecem os necessários *commitments* para colocar a *effectuation* em ação, em função da forte presença de redes relacionais no seu entorno, além da percepção do território como forte expressão simbólica de pertencimento. Pereira (2014) reúne as proposições de Lomnitz (2009), Zaoual (2006), Sarasvathy (2001a, 2001b) e desenvolve a Efeituação Situada - método utilizado para análise da ação dos empreendedores da Rocinha.

Lomnitz (2009) orienta Pereira na discussão sobre o papel central das redes sociais nos estudos urbanos na década de 1970, percebendo, nos moradores das periferias, um resultado da expansão industrial distorcida, no qual as comunidades populares criavam estratégias de sobrevivência, aproveitando e construindo nichos nos interstícios do sistema tecnológico que as excluía: "... a organização da sociedade em estruturas sociais cada vez mais complexas e reguladas consegue-se a um custo considerável de marginalização (ou exclusão) de certos setores ou extratos da sociedade" (LOMNITZ 2009, p. 20).

No centro nervoso dessas estratégias estão as redes sociais construídas sobre o princípio da reciprocidade e os vínculos horizontais - campo de relações entre indivíduos. As

---

<sup>17</sup> A tese se intitula Efeituação Situada. Redes e empreendedorismo na Rocinha.

redes se formam por uma abstração científica, usada para mais facilmente descrever um conjunto de complexas relações em um determinado espaço social.

Cada pessoa ou instituição é o centro de uma rede de solidariedade, parte de outras redes: “Uma rede se define como um campo social construído por relações entre pessoas” (LOMNITZ 2009, p.160). A solidariedade implica um sistema de intercâmbio de bens, serviços ou informações, que se realiza por meio das sociabilidades. Pode se tratar de intercâmbio horizontal, quando feita por um sistema de reciprocidade, e vertical, quando há assimetria de recursos.

Para Lomnitz (2009), a importância da reciprocidade na economia informal pressupõe uma proximidade psicossocial entre os integrantes, a qual se manifesta pela confiança. Distinguem-se relações de parentesco, redes de apoio, de mobilização, interconexões entre redes de política pública e o capital social:

“Uma rede social é um campo de relações entre indivíduos que pode ser definido por uma variável predeterminada e se referir a qualquer aspecto de uma relação. Uma rede social não é um grupo bem-definido e limitado, senão uma abstração científica que se usa para facilitar a descrição de um conjunto de relações complexas em um espaço social dado. Cada pessoa é o centro de uma rede de solidariedade e, ao mesmo tempo, é parte de outras redes. A solidariedade implica em um sistema de intercâmbio de bens, serviços e informação que ocorre dentro da sociabilidade. Esse intercâmbio pode ser horizontal, quando a troca se dá entre iguais, mediante um sistema de reciprocidade, ou pode ser vertical, quando há uma assimetria de recursos. Cada indivíduo conta com um estoque de relações reais ou potenciais, herdadas ou adquiridas, ordenadas como mapa mental cognitivo, de acordo com o que o indivíduo ou a cultura define como distância social ou confiança.” (LOMNITZ, 2009, p. 18-19).

Segundo Lomnitz (1979), as redes de reciprocidade horizontais compartilham um conjunto de relações - cada indivíduo representa um elemento importante na rede social estabelecida entre ele e seus pares. As redes sociais são alicerçadas pelas relações de solidariedade e confiança. Normalmente, a família é a base da rede de solidariedade, visto que representa o grupo social do indivíduo. Tal contexto de informalidade introduz um componente emocional que confere status quase sagrado às obrigações surgidas pelos favores, relacionadas às estruturas simbólicas que constituem uma forma rudimentar de solidariedade. (LOMNITZ, 2009).

Zaoual (2006) é a terceira caixa teórica de Pereira (2014), quando discute a questão do desenvolvimento das economias locais pela ótica do sítio simbólico de pertencimento; propõe que em uma diversidade de caminhos, atores sociais organizem e dirijam o próprio destino, mas respeitando a diversidade cultural.

O *sítio* simbólico de pertencimento destaca a inconveniência de transferir mecanicamente os modelos da economia e da administração de um espaço para outro, enfatizando que o homem possui um sítio simbólico de pertencimento, estrutura imaginária de coordenação econômica e social que associa as duas dimensões — diferentemente das de mercado, que são antagônicas. A teoria dos sítios visa à pluralidade dos modos de coordenação, inserindo a dádiva, a solidariedade, a reciprocidade, a cooperação, a socialização e a aprendizagem recíproca de forma abrangente (ZAOUAL, 2006).

Zaoual (2006) afirma que a economia solidária se desenvolve nos sítios simbólicos de pertencimento, pois necessita de um ambiente estabilizador vigente de caráter moral e institucional. Nos sítios, o comprometimento recíproco com as instâncias comuns funda uma nova rede de reciprocidade horizontal, como proposto por Lomnitz (1979).

Na terceira etapa, Pereira discute como o modelo das *Redes Verticais* se desenvolve tal como eixo inicial para os empreendimentos na Rocinha, promovendo os fluxos de aprendizado necessários aos empreendedores e ampliando as redes de contato - meios básicos para a realização os fins possíveis. A solidariedade, a lealdade e a confiança, as quais sustentam as redes, mostraram-se vitais para o sucesso dos empreendimentos locais (LOMNITZ, 2009).

Na quarta etapa, Pereira demonstra como o meio interfere no modo de agir dos empreendedores, consubstanciando trajetórias e características convergentes às abordagens observadas nas etapas anteriores e ressaltando quais características transformam o movimento da *effectuation*, desde sua sistematização original para um modelo singular de empreender - desenvolvido a partir da cultura empreendedora local (PEREIRA, 2014). A dinâmica da Efeito Situada se caracteriza pelos princípios:

*Prática (Bird-in-hand)*: o nascimento do empreendimento parte dos meios disponíveis, imaginando possibilidades de tornar o negócio viável. Os empreendedores visualizam oportunidades de ação a partir das experiências profissionais adquiridas e de pessoas que os ajudaram.

*Foco (Affordable loss)*: empreendedores não se norteiam pelas possibilidades de ganhos futuros, mas levam em conta o que é possível perder em cada etapa. Para empreendedores presentes no contexto das favelas, as ações empreendedoras são mobilizadas para atender necessidades de sobrevivência e sustento dos familiares.

*Estratégia (Patchwork Quilt)*: empreendedores devem erguer diferentes redes que contribuam para a redução da incerteza, para contribuir com a criação de um novo mercado, e sem escolher seus parceiros.

Atitude (*Lemonade*): os empreendedores devem entender o inesperado como oportunidade para o surgimento de um novo negócio. O erro não é considerado uma falha, mas sim uma oportunidade otimista de reorganizar o negócio, que valoriza o aprendizado adquirido em situações adversas.

Lógica (*Pilot-in-the-plane*): as atividades realizadas no presente são o foco; o futuro está aberto para ser construído e desenvolvido junto ao empreendimento, já que o empreendedor efetual está mais propenso a agir do que a planejar.

Para o desenvolvimento de um negócio, os empreendedores têm que abrir mão da independência decisória e aceitar *feedbacks* para terem acesso a novos recursos, mas devem estar preparados para contingências estratégicas, se necessário for mudar o rumo das ações, pois a incerteza em volta do esforço despendido para iniciar o empreendimento, é elevada (PEREIRA, 2014).

Os custos de persuadir as partes interessadas a aceitar incertezas recaem sob o empresário. Ao se comprometerem com o processo de desenvolvimento do novo artefato, *stakeholders*<sup>18</sup> envolvidos têm autonomia para propor mudanças. Por isso, geralmente prefere-se ter posse de mais opções, estabelecendo pré-compromissos com diversos *stakeholders* e, assim, possivelmente se beneficiar; no entanto as opções de escolha serão menores “às vezes menos pode ser mais, mesmo quando há liberdade de escolha” (DEW; SARASVATHY, 2007 p. 271). Caso contrário, cria-se um desincentivo para inovar.

A incerteza é inerente à atividade empreendedora, mas no caso de empreendimentos localizados nas favelas, adquire caráter central, pois é decorrente da falta de proteção social e laboral - característica da vida à margem ou no limite do formal e regulamentado. Os empreendedores criam mecanismos de mitigação do risco e da incerteza- evidenciando uma forma de se proteger diante das limitações impostas, quando se ajudam mutuamente (PEREIRA, 2014).

Entretanto é importante frisar que embora tenha tomado como base da minha reflexão as proposições de Sarasvathy (2001a e 2001b), compreendo que há uma limitação nessas proposições quanto a sua aplicação em territórios populares como a Maré. Nesse caso, os empreendedores não possuem a perspectiva de continuarem constantemente a desenvolver

---

<sup>18</sup>*Stakeholder*, parte interessada, designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997).

seus negócios até que eles se tornem empresas potenciais lucrativas, conforme os padrões das *startups*. Ao construírem tais vínculos de identidade, quase significa que o problema de um membro afeta toda a rede (LOMNITZ, 2009).

Ao fim deste capítulo, concluo a exposição sobre como a teoria e o método da *effectuation* se desenvolve conforme as proposições de Sarasvathy e do conjunto de autores que deram base à teoria da *effectuation* e da Efeitoação Situada; discutindo-os e integrando-os, abri caminho para construção do modelo por mim proposto: o da Efeitoação Continuada.

Também mostrei, ao longo deste capítulo, como a literatura analisa a ideia do empreendedorismo e como cheguei à teoria da *effectuation*, incluindo no debate as teorias mais clássicas sobre empreendedorismo, bem como críticas de autores que se contrapõem à lógica causal e experimentam a processual. Apresentei como me apropriei da teoria de Sarasvathy, para propor a análise do empreendedorismo em territórios populares.

No próximo capítulo, discutirei a condição dos territórios populares, mas em especial a da Maré, procurando identificar as características específicas do bairro Maré e de seus empreendedores. Para tanto, farei uma retrospectiva histórica sobre o crescimento do bairro Maré, apresentarei o perfil dos empreendedores locais a partir da teoria e do método da *effectuation*, e discutirei a complexidade e contradições que lhes são próprios.

## CAPÍTULO 3

### UMA FAVELA CARIOCA: O BAIRRO MARÉ

Neste capítulo proponho discutir, o bairro Maré, apresentando sua origem e como pertence ao contexto geral das favelas cariocas; com sua dimensão local, tento fazer uma radiografia do bairro, identificando contradições e problemas e considerando, com particular atenção, questões ligadas ao processo de desenvolvimento do setor de alimentos e bebidas. Por fim, apresento o perfil dos empreendedores da Maré, comparando-o com os dados GEM<sup>19</sup>.

Historicamente marcada por estigmas e estereótipos, cujas motivações se fundam na violência cotidiana, as favelas cariocas, em sua maioria e com frequência, sofrem da repercussão dos conflitos armados, tanto entre grupos criminosos rivais como entre policiais e grupos civis locais (SILVA, 2012).

Assumindo que a violência nas favelas não se restringe apenas aos conflitos armados existentes, mas que ela provem, sobretudo, da falta de oportunidades e de acesso dos moradores à políticas públicas de qualidade nas áreas de educação, saúde, saneamento, segurança pública, transporte, cultura e outras, e ainda sem mencionar a violência simbólica<sup>20</sup>, que se expressa, entre outras formas, na discriminação contra quem vive nas favelas, é consenso configurar a Maré como um território popular (MAGALHÃES, 2014).

A favela é espaço singular, cujo prisma de compreensão e diversidade, ultrapassa as especificidades já mencionadas, mas se constrói, essencialmente, como espaço de moradia de uma parcela expressiva da classe trabalhadora - heterogênea nas qualidades e sortes laborativas, pois estabelece tanto vínculos formais e informais de emprego como criam espaços e iniciativas autônomas, nas quais se incluem as formas de desenvolvimento dos comércios locais (SILVA, 2009).

Dentre as particularidades nas favelas cariocas, a presença das atividades comerciais é um elemento de destaque, configurando-se pela diversidade de negócios, produtos e rentabilidade. Essas atividades são gerenciadas por moradores que detêm as melhores

---

<sup>19</sup> GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, realizado em 2016. A pesquisa objetiva gerar e divulgar informações sobre o empreendedorismo nos âmbitos mundial e nacional.

<sup>20</sup> Compreendo a violência simbólica como aquela que não envolve a dimensão física, mas se escorra na atribuição de sentidos negativos, possibilitando a exclusão e a discriminação. (BOURDIEU, 1994).

condições sociais e econômicas das favelas (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). No entanto, hoje, em função das dificuldades econômicas que afetam o estado do Rio de Janeiro, cresce de forma acelerada o número de empreendedores que, mesmo não residindo na favela, optam por nela constituir seu negócio, seja pela concentração de consumidores, ou, paradoxalmente, por se sentirem mais seguros pelo ponto de vista da manutenção patrimonial (PEREIRA, 2014). Constituir um negócio, na Maré, é também considerado quando se observa a ausência de impostos (MAGALHÃES, 2014).

A presente tese coloca-se a favor da compreensão e análise das atividades empreendedoras da Maré<sup>21</sup>, fazendo uso de uma perspectiva dialógica<sup>22</sup> entre o indivíduo (o empreendedor) e a nova criação de valor (o empreendimento), sempre considerando as influências do meio no qual o projeto empreendedor foi criado (JULIEN; BRUYAT, 2000), pois: o indivíduo em suas ininterruptas relações com o ambiente deve ser fator considerado para compreender o fenômeno do empreendedorismo, pois não apenas o indivíduo automaticamente responde às contingências do ambiente, mas com ele aprende e o modifica. Assim, abordando o meio como fonte da cultura empreendedora, é ele a chave da diferenciação de resultados oriundos da importância do capital social<sup>23</sup> adquirido, o que demonstra, portanto, que o empreendedorismo é um fenômeno social, pois os três atores (indivíduo, empreendimento e meio) não avançam um sem o outro (GOMES, 2013).

A referida relação entre indivíduo e valor ganha novo significado quando analisada em um espaço tal como é a Maré, onde unidades empresariais, em geral, situam-se nas próprias unidades domiciliares do empreendedor. Essa constatação, estrutural para a construção do meu objeto, trouxe consigo inúmeras dificuldades no processo de operacionalização da pesquisa empírica, pois se diluem na produção de dados estatísticos de pesquisas como o Censo (2010), realizado pelo IBGE. A esse respeito, Neri (2012), afirma:

Não obstante existir uma longa tradição na realização de pesquisas domiciliares no Brasil, poucas foram as pesquisas representativas, que visam auferir as diferentes dimensões do funcionamento das menores empresas brasileiras. Essas pesquisas permitem correlacionar essas dimensões com diversas características socioeconômicas dos domicílios. Mais especificamente, temos a pesquisa sobre os pequenos negócios informais urbanos, a chamada Economia Informal e Urbana (ECINF) (...). (NERI, 2012; p.191).

---

<sup>21</sup> Aqui a expressão está sendo usado para os moradores da Maré que realizam atividades laborativas diretamente ligadas ao comércio local.

<sup>22</sup> Por perspectiva dialógica entendo as possibilidades da interação/trocas entre fatos e discursos sobre os fatos e suas possibilidades de combinação para favorecer o entendimento das relações (BAKHTIN, 2010).

<sup>23</sup> Capital social é o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento (BOURDIEU, 2010).

Segundo a pesquisa *Doing Business* 2015, do Banco Mundial<sup>24</sup>, o ambiente para negócios no Brasil é reconhecidamente hostil para o empreendedor, pois são excessivas as exigências legais e trabalhistas e elevadas as cargas tributárias. Esse contexto se torna ainda mais complexo quando marcado predominantemente pela informalidade, pois os ativos tradicionalmente associados ao estímulo ao empreendedorismo tais como crédito, conhecimento e capacitação de negócios, são reduzidos. De um modo geral, como documentado na literatura, as microempresas não possuem economia de escala; têm restrições de recursos - capital, social, humano e cultural - e se enquadram, na maioria das vezes, em uma posição desfavorável em relação ao mercado formal (GEM, 2016).

A maioria dos comerciantes cujo negócio encontra-se nos territórios populares enquadra-se no chamado mercado informal (ROY; ALSAYYAD, 2004). O conceito, no entanto, de informalidade pode receber diferentes acepções: de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a informalidade se caracteriza pela produção em pequena escala, pelo reduzido emprego de técnicas e pela quase inexistente separação entre o capital e o trabalho. Tais unidades também se caracterizariam pela baixa capacidade de acumulação de capital e por oferecerem empregos instáveis e renda reduzida. Já uma segunda acepção, trata aqueles que trabalham no mercado informal participantes da parcela ativa do exército industrial de reserva<sup>25</sup>, formado pelos indivíduos desprovidos de trabalho. Uma terceira, a da precariedade, seria o registro balizador para a definição de trabalho informal pela perspectiva presente no senso comum, o qual também tende a generalizar que em territórios populares, o trabalho desempenhado será sempre informal (MAGALHÃES, 2014).

De forma particular e para atender aos fins do meu estudo, o mercado informal se caracteriza pela falta de registro formal e ausência de regulação do Estado (LIMA, 2010). O trabalho informal nas favelas é heterogêneo em suas atividades, mas é no comércio que majoritariamente se concentra. Dados sobre a informalidade no trabalho revelam atinência de um setor econômico marcado pela heterogeneidade, pelo dinamismo e pela ausência de intervenção do poder público (GEM, 2016).

Assim, o trabalho informal passa a ser interpretado como um problema a ser solucionado, sobretudo quando o modelo de comparação são as formas que caracterizam a

---

<sup>24</sup>BANCO MUNDIAL. *O Doing Business* 2017: Igualdade de Oportunidades Para Todos. Este texto é a 14ª edição de uma das principais publicações do Grupo do Banco Mundial, que analisa a cada ano as leis e regulações que facilitam ou dificultam as atividades das empresas em cada economia.

<sup>25</sup>Exército industrial de reserva é um conceito desenvolvido por Marx (*O capital*, 2011) e significa o contingente de trabalhadores que está fora do mercado e que garante a manutenção do valor dos salários pagos pelos empresários aos trabalhadores ativos.

economia formal (GEM, 2016). Dentre a ampla diversidade de motivações que levaram os trabalhadores cariocas à informalidade, destaca-se a busca pela independência financeira e aumento de rendimentos. Também se destacam as alegações de que a informalidade está presente no campo da tradição familiar, na experiência profissional adquirida, no desejo de escapar dos horários formais de trabalho e das exigências e convenções do mercado formal (GOMES, 2013).

Desse modo, o trabalho informal é abordado a partir da sua positividade (ROY; ALSAYYAD, 2004); é, portanto, considerado expressão de resistência dos agentes econômicos perante as instâncias reguladoras, por excelência, da economia: o próprio Estado (GOMES, 2013). Um olhar sobre o trabalho informal que escape à lógica da precarização ou de uma liberdade mitificada do sujeito social<sup>26</sup> é oferecido pelo geógrafo Milton Santos (1979). Ele identifica a existência, nos países subdesenvolvidos industrializados, de um circuito inferior da economia que se alimenta de formas não convencionais do capitalismo moderno.

Para Santos (1979), o circuito inferior se caracterizaria pelo emprego do trabalho intenso, pela escassez de capital, por pequenos lucros em relação ao volume de negócios e por relações diretas e pessoais entre empregados e empregadores e/ou usuários e consumidores. Santos (1979) também destaca as reduzidas relações com instituições financeiras e a quase inexistente presença governamental no apoio ou estímulo às atividades no circuito inferior. Numa perspectiva relacional, contudo, o circuito inferior representaria, para o geógrafo brasileiro, um subsistema da economia urbana. Nesse caso, seu entendimento só é possível a partir do reconhecimento de seus múltiplos entrelaçamentos com o circuito moderno capitalista. Assim, o sistema simples de produção de bens e prestação de serviços vincula-se à divisão técnica e territorial do trabalho.

Também a partir da formulação de Santos (1979), vislumbra-se uma leitura do trabalho informal e, por conseguinte, do comércio das favelas cariocas, sob uma forma que não o classifica simplesmente como precário, nem que o idealiza. Dessa forma, o noção de trabalho presente na Maré, está vinculada as relações, atos, desejos e forças de pessoas reais pela busca de construir alternativas para a própria realidade.

Para Roy e Alsayyad (2004), as relações informais não se colocam como um campo de força, simplesmente alternativa, mais como a própria forma de vida dos territórios populares. Para eles, a vivência das camadas populares vai além da informalidade, são “extraformais”.

---

<sup>26</sup> Sujeito social é a designação do processo de inserção do ator social no meio e suas experiências (GOFFMAN, 1992).

Com isso, eles querem abrir caminho para a resolução da dualidade entre formal e informal e fazer da varável informal um elemento constituinte da própria condição de explicação do mundo urbano.

A complexidade e a força do comércio nas favelas cariocas são, portanto, umas das mais significativas particularidades do território, mas contraditoriamente, são desconhecidas pela cidade (SILVA, 2009). Além disso, as favelas são formadas por diversas redes sociais, nas quais se fazem presentes diversas práticas e representações. É o grau de pertencimento e de interesse em garantir ou melhorar a posição nas redes acima referidas que orienta ações que compreendem a heterogênea vida diária, sobre a qual, evidentemente, inclui-se a atividade profissional (SILVA *et al*, 2009).

Quando comparada à realidade da Maré, tomando como base a variedade de documentos levantados, essa ideia comum sobre a informalidade, no entanto, não parece a mesma na Maré. No caso da Maré, os empreendedores da amostra se diferenciam da ideia convencional de informalidade - aquela presente no senso comum que apenas considera como característica central o território popular a que pertencem, junto a sua suposta precariedade no trabalho (MAGALHÃES, 2014). São altas as chances de que a diferença esteja na potencialidade dos resultados obtidos pelos empreendedores entrevistados, pois eles acumulam capital, transformam-no em renda; compram terrenos e casas e investem em equipamentos e melhorias para o próprio negócio. Também me deparei com situações (apresentadas na subseção 2.1 e 4.1) que demonstram como o meio em que atuam os agentes econômicos da Maré se diferencia de outras comunidades, como o Complexo do Alemão e a Rocinha, no trato dos negócios, nas estratégias e nos mecanismos de ordenação interna de atividades.

Esse conjunto de fatores me possibilita trata-los como envolvidos na experiência da Efeito Continuada, conforme explicado no Capítulo 1. O encorajamento causado pela experiência da Efeito Continuada também faz com que me empenhe em tentar demonstrar como alguns dos olhares sobre as favelas cariocas devem ser superados – tanto pela imparcial naturalização do que uma favela é, quanto pela sempre difícil e inadequada idealização de uma vida utópica. Revelando-se ainda mais complexa, a pesquisa leva à inferência sobre o quão inqualificável é o ato de generalizar territórios populares, uma vez que não são idênticos nem homogêneos, como comumente as leituras sobre favelas os tratam.

Os debates referentes à área de estratégia, gestão, processos e operações, propostos pelos autores e teorias analisados no Capítulo 1, são, de forma geral, discutidos dentro do contexto das grandes organizações, não se aplicando às favelas cariocas; estudos que investigam pequenas empresas se restringem majoritariamente ao escopo corporativo e desconsidera informações de domicílios. Minhas indagações se somam ao crescente interesse pelo debate sustentável, gerador de inclusão<sup>27</sup> (SEN, 2011). Na literatura são raros os estudos que tentam apresentar modelos passíveis de esclarecer estratégias que impactam o desempenho, a vulnerabilidade e a sustentabilidade de pequenos negócios. Desse modo, a importância do espaço de favelas como campo de pesquisa é notória, pois consideradas as características socioeconômicas dos domicílios e de seus moradores, estas são complementares para se obter um estudo qualitativo que envolva uma cota de pequenos negócios situados (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

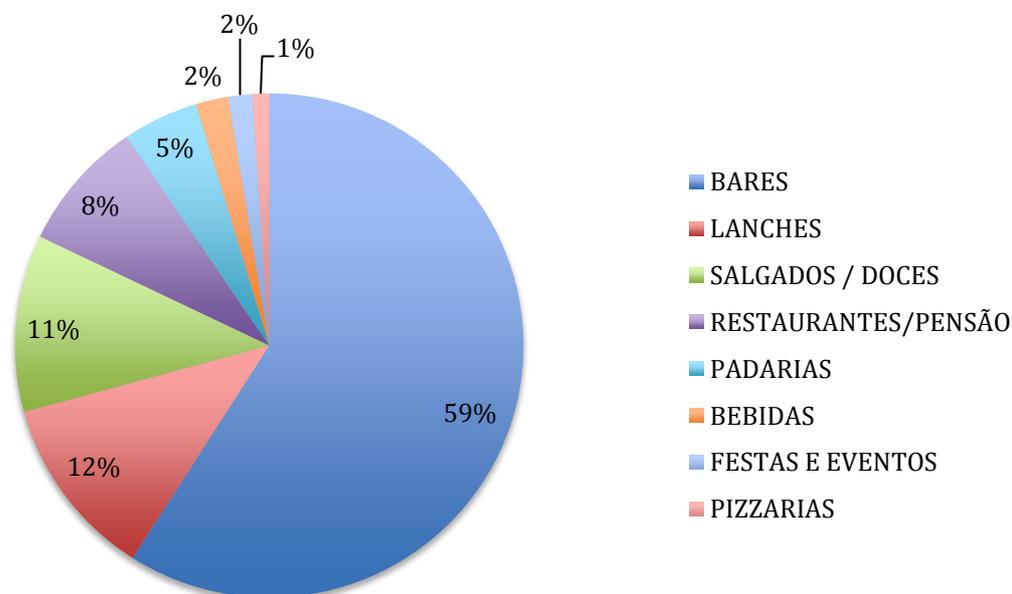
Favorável para o enriquecimento do debate acadêmico é ter em mãos um estudo que também se proponha a investigar os múltiplos atributos pessoais que habilitam moradores a se adaptar ao meio e a conduzir o próprio negócio. O estudo também será útil, ao servir de base de reflexão sobre o processo de tomada de decisão por parte do setor público e privado, assim como para mais bem orientar as organizações que promovam atividades de apoio e suporte para o segmento empresarial (SARASVATHY, 2001a).

Assertivamente, a favela é um espaço singular, formada por múltiplas dimensões; seus moradores são capazes de buscar alternativas de renda por meio das mais diversas iniciativas laborativas, entre as quais se destacam as da área da gastronomia - objeto desta tese. Para verificar a importância do bairro Maré para o estudo sobre empreendedorismo em territórios populares, apresento, no Gráfico 1, o quantitativo de estabelecimentos identificados em 2014 pelo Censo de Empreendedorismo da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

---

<sup>27</sup> A palavra sustentabilidade não é mera operação linguística. Nessa expressão, desenvolvimento é um substantivo concreto, adjetivado pela palavra sustentável, de modo que o que importa é o desenvolvimento entendido como melhoria da qualidade de vida de todos os humanos, o que significa o provimento de justiça social, obtido de modo que respeite as condições e características do meio ambiente como um legado às futuras gerações para que elas possam prover suas subsistências com qualidade de vida (BARBIERI; DA SILVA, 2011).

Gráfico 1- Estabelecimentos por atividade específica de alimentos e bebidas e percentual de presença no universo Maré (%).



**TOTAL:** 1.118 empreendimentos

Fonte: A imagem foi construída pela autora a partir dos dados do Censo de Empreendimentos da Maré. (DA MARÉ, 2014).

Com o Gráfico 1, observa-se a importância quantitativa dos empreendedores que formaram os 1118 locais que envolvem atividades gastronômicas. Os dados do quadro são importantes para justificar a relevância da pesquisa e o motivo pelo qual se justifica vislumbrar a Maré em movimento. Na próxima subseção, abordo o cotidiano do bairro Maré, apresentando sua formação e desenvolvimento.

### 3.1 A MARÉ EM MOVIMENTO

A maneira como as favelas são vistas, seja por pesquisas universitárias, pelo senso comum, ou até por estudos sobre cidades, é a de que as favelas não pertencem à cidade. Tal visão decorre do ideal de cidade homogênea, lugar de realização da civilização (PECHMAN, 2006) e desconsidera as contradições inerentes à vida urbana. As favelas exercem um papel complementar na circulação econômica e financeira das cidades: empreendimentos de favelas compram matéria prima, equipamentos e outros itens dos negócios que se encontram no espaço considerado como cidade. Aqui discutirei os impactos da economia da Maré sobre seu entorno e sobre a cidade do Rio de Janeiro (RODRIGUES, 2009).

Para esclarecer o que são territórios populares, faço uso das definições propostas por Haesbaert (2002), que considera haver, dentre as muitas e ambíguas definições para o termo território, três abordagens:

“[...] a primeira, mais simplificadora, o entende como simples base material de reprodução da sociedade. Nesse caso, quanto menor a capacidade tecnológica, mais territorializada seria a sociedade, e, nessa perspectiva, mais atrasada. Outra concepção, tradicionalmente hegemônica no campo acadêmico, é de base política. Nela, o território é uma forma de controle dos indivíduos e/ou dos processos sociais a partir do controle de seu espaço material de existência. Território e poder, neste caso, andam juntos. Por fim, uma terceira abordagem é a que prioriza a dimensão cultural na definição do território, e que o vê antes de tudo como um espaço dotado de identidade, uma identidade territorial” (HAESBAERT, 2002, p. 37).

Sua última perspectiva orientou meu olhar sobre a realidade das favelas cariocas e, em especial, sobre a Maré. Com ela é possível perceber as práticas dos sujeitos sociais como formas estruturadas e estruturantes dos espaços, nos quais o direito à cidade se materializa na perspectiva proposta por Lefebvre e Fortuna (2001). A identidade construída, predominantemente pela diferença<sup>28</sup>, e a forma com as quais os grupos sociais populares constroem sua identidade e espaço de moradia, mostram os eixos de vínculos contraditórios para si mesmo e para com os grupos sociais dominantes, bem como mostram suas representações de cidade, as quais se manifestam, dentre outras maneiras, nas formas usuais de definição das favelas. No Censo Demográfico de 1950 (Censo de 1950, Departamento de Geografia e Estatística da Prefeitura do Distrito Federal, apud Silva, 2002, p. 154), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) definiu como sendo espaço favelado, todos os aglomerados urbanos que possuam, total ou parcialmente, as seguintes características:

- Proporções mínimas: agrupamentos prediais ou residenciais formados por comunidades de número geralmente superior a 50;
- Tipo de habitação: predominância, no agrupamento, de casebres ou barracões de aspecto rústico, construídos principalmente de folhas de flandres, chapas zincadas, tábuas ou materiais semelhantes;
- Condição jurídica de ocupação: construções sem licenciamento e sem fiscalização, em terrenos de terceiros ou de propriedade desconhecida;
- Melhoramentos públicos: ausência, no todo ou em parte, de rede sanitária, luz, telefone e água encanada;

---

<sup>28</sup> Cf. HALL, 1999; BOUDIEU, 1998; HAESBAERT, 1997; GOFFMAN, 1992.

Urbanização: área não urbanizada, com falta de arruamento, numeração ou emplacamento.

A definição do IBGE (1950) continua recorrente, mas se desconhece na atualidade a produção de identidade nas favelas, o que faz anular o reconhecimento do conjunto de forças que as compõem. Para entender essa produção de identidades, é imprescindível analisar as relações entre interior e exterior, tendo como ponto de partida a promoção de vínculos por parte da identidade entre aqueles que constituem esses territórios.

Esses vínculos se desdobram em formas simbólicas de pertencimento (ZAOUAL, 2006), que reforçam a identidade e criam, para todos, uma imagem de força que permite que as favelas se apresentem em um âmbito urbano com um rosto composto de forças significativas, capazes de produzir mediações.

Nessa direção, Silva e Barbosa (2005) consideram que tal definição das favelas nos remete a, pelo menos, duas questões significativas: em primeiro lugar, à visão homogeneizadora, por excelência, dos órgãos estatais envolvidos com o fenômeno da favelização; em segundo, aos pressupostos sociocêntricos que sustentavam o olhar dos técnicos na observação desses espaços, cujo valor predominante, se baseavam nas ausências que caracterizariam tais novas áreas urbanas. E muito pouco mudou<sup>29</sup>.

Quase setenta anos após o censo de 1950, os espaços caracterizados uniformemente como favelas adquiriram características profundamente distintas daquelas presentes na definição original – particularmente no que tange à presença de equipamentos e serviços urbanos, aos tipos e materiais de construções das moradias, ao acesso a serviços públicos essenciais e, em menor proporção, à titulação das propriedades. Todavia ainda é hegemônica uma representação das favelas e de seus moradores marcada pelo distanciamento, pela estereotipia e pelo anacronismo, e na qual persiste a imagem das favelas e de seus moradores nos termos definidos nas décadas de 1940 e 1950 (VALLADARES, 2005).

O bairro Maré – termo que materializa a contradição acima assinalada – é uma expressão concreta sobre os limites das representações tradicionalistas sobre as favelas, e sobre a necessidade de construir novas interpretações que levem em conta a pluralidade, a riqueza da vida cotidiana e a estrutura material desse complexo território. Compreender o

---

<sup>29</sup> O IBGE define as favelas, dentre outros territórios populares, como “aglomerados subnormais”.

valor do empreendedorismo na Maré implica analisar a história da Maré - central para entender as atitudes e realizações dos empreendedores, especialmente por se tratarem de atividades relacionadas à gastronomia.

### 3.1.1 – Uma história por fazer

A partir da década de 1940, iniciou-se a ocupação definitiva da primeira comunidade da Maré: o Morro do Timbau. Segundo Vaz (1994), o início da ocupação da Maré resulta praticamente de um caso fortuito: um casal, cuja esposa se chamava Orosina, visitou a região e decidiu constituir ali uma moradia de mais baixo custo. Isso abriu o caminho para ocupação da região (VAZ, 1994). Além do problema habitacional, foi determinante para a consolidação da ocupação do Morro do Timbau: a criação de um outro eixo rodoviário - “Variante Rio – Petrópolis”, atual Avenida Brasil, ligando o centro da cidade aos subúrbios. Objetivava-se, com isso, ampliar o espaço industrial da cidade, por conta da limitação imposta pelo crescimento do Centro (COSTA, 2007; SANTO; SILVA, 2013).

As obras de construção da Avenida Brasil foi central para os moradores vindos do nordeste para a Maré, pois criava postos de trabalho para a mão de obra: “não qualificada que seria aproveitada principalmente na construção civil”<sup>30</sup> (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012 p.18). Além disso, a obra atraiu várias indústrias para a região, como a Refinaria de Manguinhos – “que consolidou a área como polo industrial com ampla oferta de empregos e oportunidades econômicas”<sup>31</sup> (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012 p.18).

Também foi importante a construção, concomitante à da Avenida Brasil, da Cidade Universitária, a qual abrigaria a Universidade do Brasil – atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Muitos operários que construíram o campus passaram a morar no Morro do Timbau (DINIZ; BELFORT; RIBEIRO, 2013)

Sob tais condições, quando o governo de Carlos Lacerda estruturou o Plano Doxiadis<sup>32</sup> (RODRIGUES; OAKIM, 2015), a cidade era ainda Estado da Guanabara, e com o plano projetaram-se duas importantes vias de acesso e circulação da cidade que cortariam o

---

<sup>30</sup>É importante observar que as precárias condições da região Nordeste muito contribuíram para a chegada de um imenso contingente de pessoas sem qualificação profissional, cujo destino seria a construção civil.

<sup>31</sup> Anterior à própria Avenida Brasil, o Instituto Oswaldo Cruz destaca o surgimento da região.

<sup>32</sup> O Plano Doxiadis foi implementado por Carlos Lacerda, primeiro governador eleito do novo Estado da Guanabara, com o intuito de reformar a cidade do Rio de Janeiro que deixava de ser capital em 1960.

território da Maré: a via expressa Linha Vermelha, concluída em 1994, que se estende do bairro de São Cristóvão até a Baixada Fluminense; e a Linha Amarela que, concluída em 1997, liga a Barra da Tijuca à Ilha do Fundão (SILVA, 2009).

O fato de estar situada entre os três principais eixos rodoviários da cidade, confere à Maré, grande visibilidade. Entre os anos 1940 e o início dos anos 2000, o território do chamado Complexo da Maré se consolidava à medida que suas comunidades se formavam, bem como fora resultado de um intenso processo de crescimento e ampliação (DINIZ; BELFORT; RIBBEIRO, 2013), a partir da organização e iniciativa dos moradores ou de políticas habitacionais provenientes do poder público (OLIVEIRA, 2008).

Durante a fase inicial do processo de ocupação, se desenvolveram as comunidades construídas por moradores majoritariamente advindos de regiões de seca do Nordeste, a qual gerou um êxodo rural em direção as capitais do Sudeste. Foram elas: o Morro do Timbau (1940), Baixa do Sapateiro (1947), conjunto Marcílio Dias (1948), Parque Maré (1953), Parque Rubens Vaz (1954), Parque Roquete Pinto (1955) e Parque União (1961) (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012).

Posteriormente, outras comunidades foram se desenvolvendo por conta da intervenção do poder público: Praia de Ramos e Nova Holanda (1962), Conjunto Esperança e Vila do João (1982), Vila Pinheiro (1983), Conjunto Pinheiro (1989), Conjunto Bento Ribeiro Dantas (1989), Nova Maré (1996) e Salsa e Merengue (2000)<sup>33</sup> (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012 ).

A partir da implantação do Projeto Rio, lançado em 1979, coordenado pelo então Ministério do Interior e implementado no Rio de Janeiro pelo Banco Nacional de Habitação (BNH), a região sofreu uma transformação profunda, que levou à constituição do território da Maré. O extinto banco estatal ficou responsável pelo investimento financeiro, cabendo ao Departamento Nacional de Obras e de Saneamento realizar as intervenções e à Fundação para o Desenvolvimento da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (FUNDREM), organizar os dados cadastrais da área (OLIVEIRA, 2008).

Na década de 1980, já bastante populosa e extensa, parte da área do Complexo da Maré ganhou contorno oficial na cidade com a criação da XXX Região Administrativa – RA-

---

<sup>33</sup>Disponível em [www.redesdamare.org.br](http://www.redesdamare.org.br). Acesso em 21/02/2016.

Maré – e sua conseguinte delimitação, através dos decretos n° 6.011 de 4 de agosto de 1986 e n° 7.980 de 12 de agosto de 1988. Alguns anos depois, por meio da Lei Municipal n° 2.119 de 19 de janeiro de 1994, foi criado e delimitado o bairro Maré, correspondente a toda a extensão da XXX RA (SILVA, 2012).

O lugar ocupado pelo bairro Maré é um espaço contínuo, às margens da Avenida Brasil, que compreende a distância entre o Conjunto Esperança e a Praia de Ramos, situando no entroncamento com outras favelas que fazem parte dos bairros de Manguinhos, Bonsucesso e Ramos: “Todavia, sua delimitação não inclui o conjunto Marcílio Dias, situado em um dos extremos do chamado Complexo da Maré, pois é separado por uma área militar<sup>34</sup> (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012, p. 10).

Em 1994, o então prefeito César Maia criou, formalmente por meio de decreto, o bairro Maré. A ideia do poder público era reconhecer que a região da Maré estava urbanizada, e que como qualquer outro bairro da cidade, já possuía equipamentos e serviços públicos. Essa formalização, vertical – gerou protestos. Em entrevista, uma moradora do conjunto Marcílio Dias relatou uma sensação de estranhamento compartilhada por parte significativa dos moradores do Complexo da Maré: não havia mudança perceptível no cotidiano, e continuavam a achar que não moravam na Maré, mas sim em Marcílio Dias:

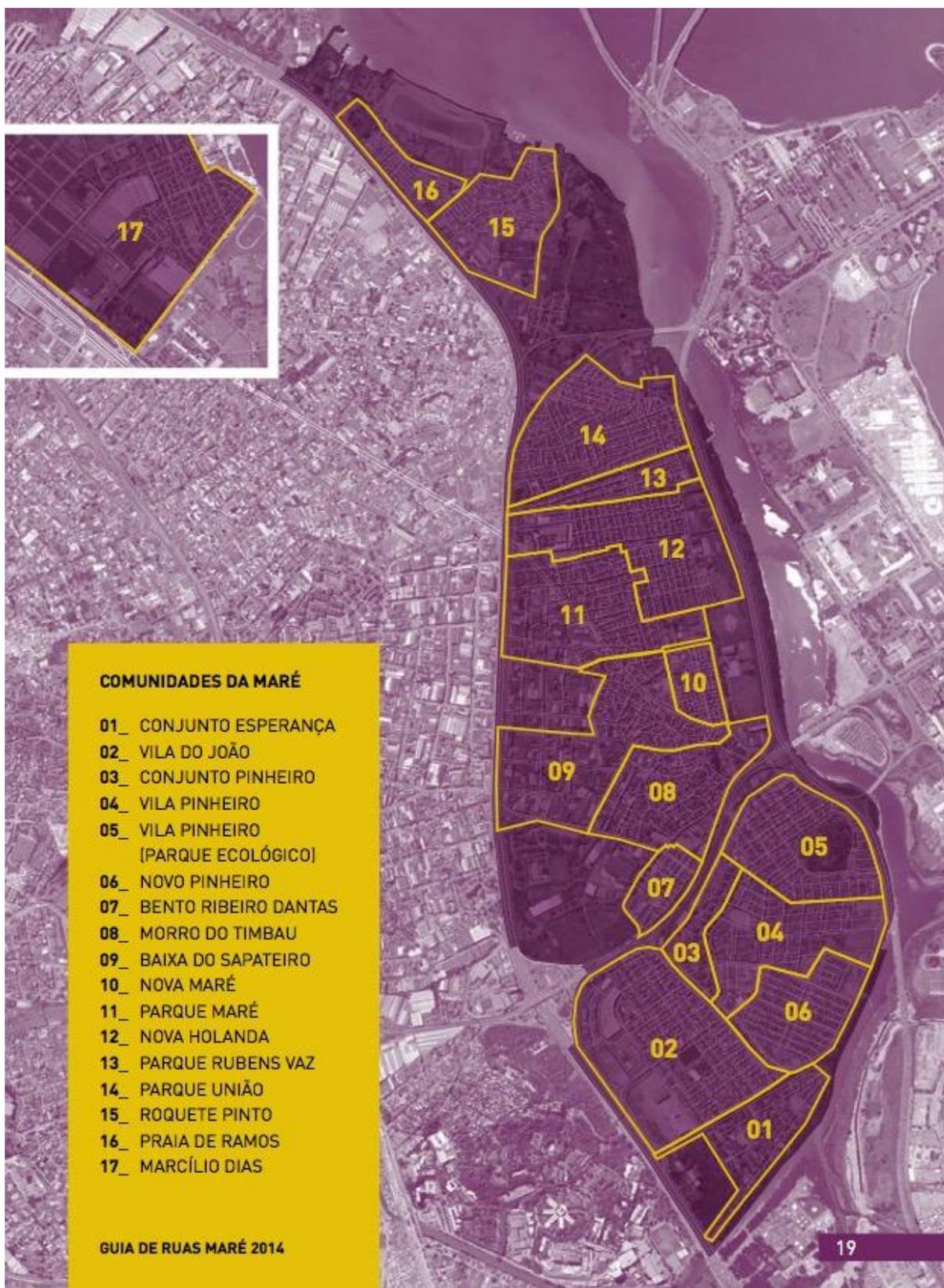
“Eu não me considero moradora da Maré, não. A minha comunidade é Marcílio Dias. Todas as minhas coisas eu resolvo na Penha, do outro lado da Avenida Brasil. Por que agora eu vou ter de ir a Maré, se é tão longe para nós daqui?” (SILVA, 2009, p. 179)

Em 2000, um último conjunto habitacional foi construído na Maré: o Salsa e Merengue. Como de praxe, transferiram para lá moradores que não residiam na região. Com a construção de Salsa e Merengue, a região passou a reunir o conjunto de dezesseis favelas, as quais formalmente compõe, até os dias de hoje, a Maré. O processo de crescimento permanece: aglomerados como Nova Esperança, Kinder Ovo, Sem Terra e Mandacaru foram anexados, e a região da Maré continua a se expandir. (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012).

---

<sup>34</sup> Marcílio Dias está aproximadamente à 2,5 km da Praia de Ramos e entre esses dois territórios localiza-se um conjunto de unidades pertencentes à Marinha do Brasil.

Figura 3 - Mapa da Maré.

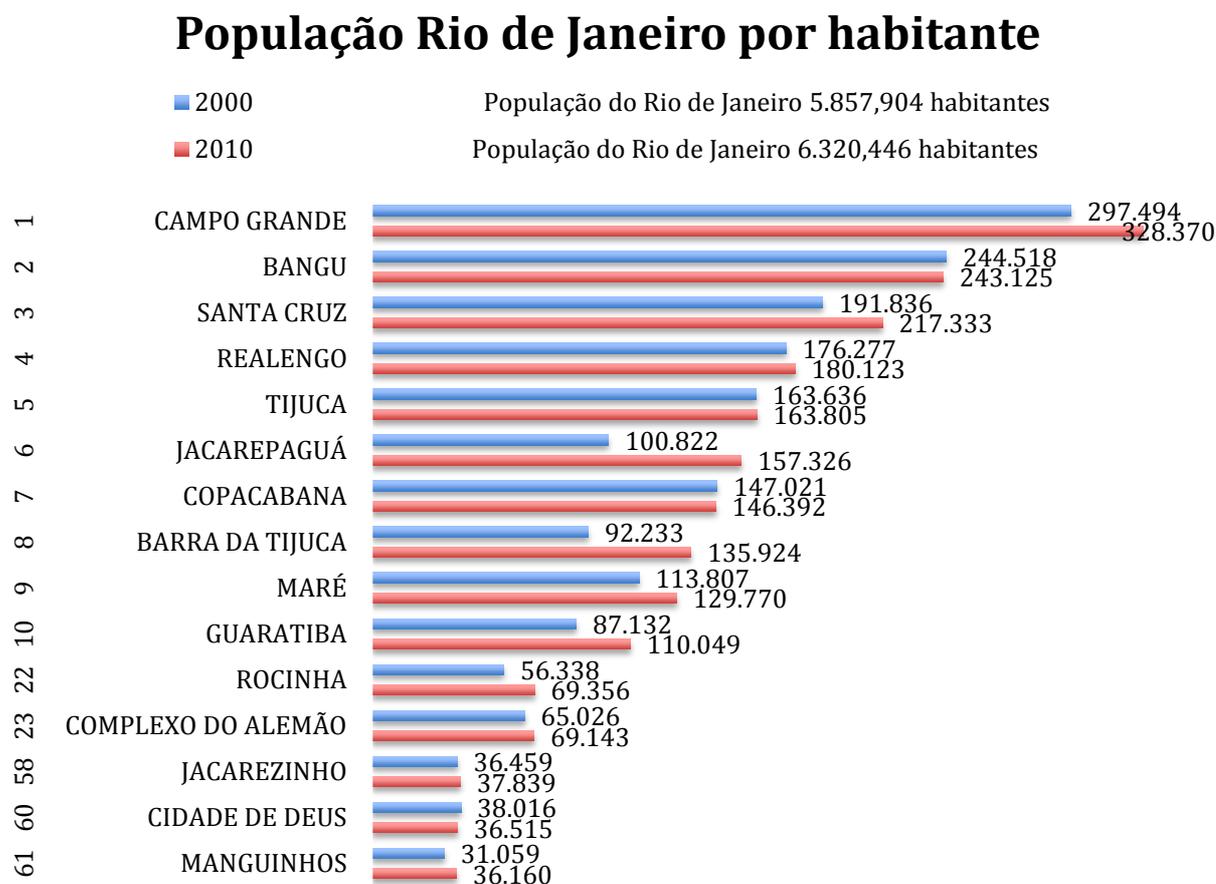


Fonte: REDES DA MARÉ. [www.redesdamare.org.br](http://www.redesdamare.org.br). Acesso em 21/02/2016.

Os dados do Censo Demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que o bairro Maré possuía naquele ano 129.700 moradores, residentes em 41.731 domicílios<sup>35</sup>. Esses números, revelados pelo IBGE e assinalados no Censo de empreendimentos Maré fazem da Maré o nono bairro mais populoso, dentre os 160 que compõem a cidade do Rio de Janeiro e seu: “contingente populacional se aproxima ao de Copacabana e da Barra da Tijuca abrigando praticamente o dobro de habitantes dos bairros da Rocinha, considerada a mais populosa favela do Brasil, ou do Complexo do Alemão” (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014, p.14).

A Grafico 2 mostra a população residente no município do Rio de Janeiro e em alguns de seus bairros, entre os quais, estão os dez mais populosos (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012):

Gráfico 2 - População residente no município do Rio de Janeiro e nos bairros mais populosos em 2000 e 2010.



Fonte: IBGE, CENSO DEMOGRAFICO 2010.

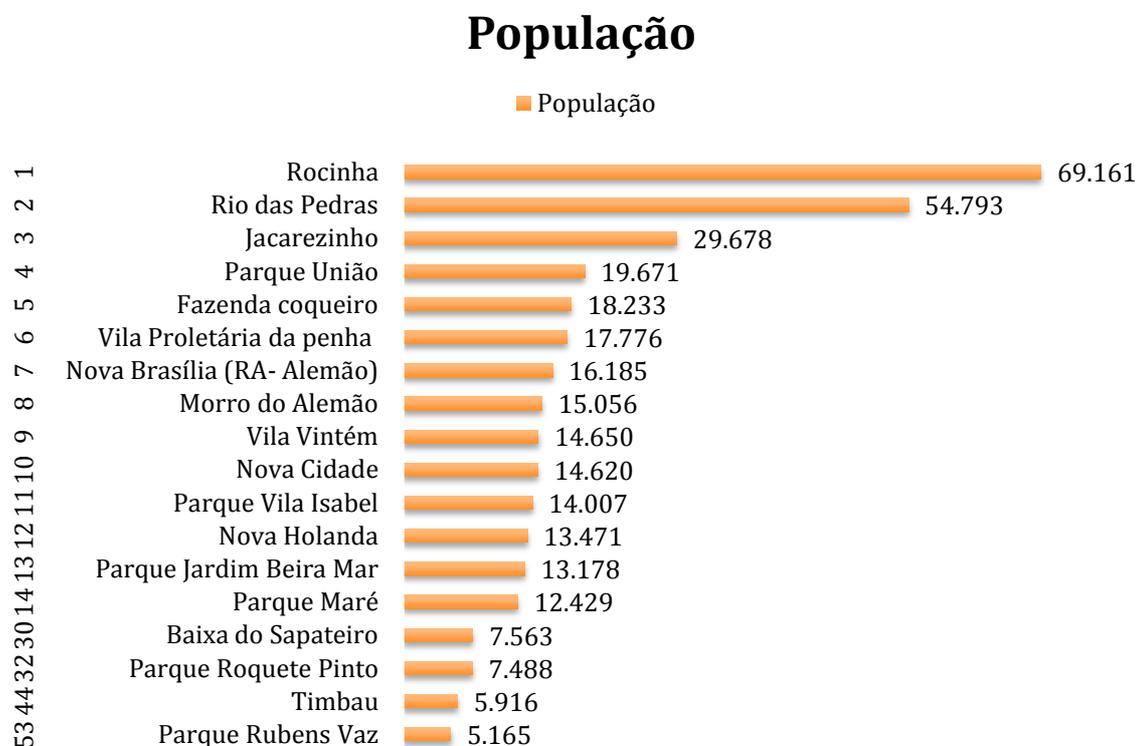
<sup>35</sup>De acordo com IBGE, Marcílio Dias possuía 5.040 moradores, residentes em 1.625 domicílios.

Os dados dos últimos censos do IBGE, entre 2000 e 2010, mostram que a população da Maré cresceu 14%. Comparando esses números com os do município do Rio de Janeiro teve um crescimento de 7,9% na população, a Maré cresceu quase o dobro. Se compararmos o crescimento da Maré com outros bairros da cidade do Rio de Janeiro, verificaremos que na Maré, em termos populacionais cresceu mais do que os bairros da Zona Oeste, entre eles: Campo Grande (10,4%), Bangu (0,6%), Santa Cruz (13,3%) e Realengo (2,2%) (SILVA, 2008).

Se ampliarmos a comparação para o estado do Rio de Janeiro, observamos que a Maré possui mais habitantes que 70 dos 92 municípios do estado, e na frente de sete municípios da Região Metropolitana: Itaguaí, Japeri, Seropédica, Guapimirim, Paracambi, Tanguá e Mangaratiba. Isso significa que se a Maré fosse um município ela teria até 19 vereadores e teria equipamentos sociais e serviços públicos presentes em qualquer município (REDES DE DESENVOLVIMENTOS DA MARÉ, 2012).

Outros dados do IBGE, constantes do Censo Demográfico de 2010, apontam para um total de 734 favelas no município do Rio de Janeiro e a Maré é apresentada dividida por diversas comunidades. Mesmo assim, tomando Parque União, Nova Holanda e Parque Maré elas, respectivamente, ocupam o 4<sup>a</sup>, 12<sup>a</sup> e 14<sup>a</sup> lugares em habitantes, como se observa na Gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3 - População residente em aglomerados subnormais no município do Rio de Janeiro em 2010.



Fonte: IBGE, CENSO DEMOGRAFICO, 2010.

O contingente populacional do bairro Maré visto a partir da somatória de todas suas comunidades, fala por si sobre a expressividade do bairro e sua urgência por políticas públicas estruturais. Não surpreende que, a falta delas, condizem com as imediatas percepção dos rigores aos quais os moradores da Maré são submetidos: coleta de lixo insuficiente, precário sistema de esgoto e de manutenção da limpeza das vias públicas; presença ostensiva de grupos civis armados, os quais facilitam comércio e consumo de drogas; privação de serviços de entrega direto aos moradores de bens e serviços por transportadoras privadas; barulho contínuo de música de gêneros funk e forró; vias principais ocupadas por barracas que comercializam enorme variedade de produtos; grande número de serviços, em geral de médio e pequeno porte, destacando-se os muitos espaços de venda de bebidas alcoólicas; expressivo número de automóveis e motos, os quais disputam as ruas com um grande e ininterrupto movimento de pessoas, especialmente às noites e aos finais de semana (SILVA, 2012).

A disparidade entre as condições econômicas e sociais da Maré, também se evidencia ao considerar que em seu entorno, encontram-se importantes equipamentos sociais e econômicos, como o Aeroporto Internacional Tom Jobim, a Fundação Instituto Oswaldo

Cruz (FIOCRUZ), o Centro de Pesquisa da Petrobrás (CENPES), o Centro de Pesquisa de Energia Elétrica (CEPEL), o Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) e outros, além da já citada Cidade Universitária (UFRJ); todos esses contribuem fortemente não só para o crescimento da cidade, mas de todo o Estado do Rio de Janeiro (REDES DE DESENVOLVIMENTOS DA MARÉ, 2014).

O contexto acima descrito resume a combinação entre a forma e o conteúdo da Maré, e fundamenta o que se discute a seguir: os empreendedores da Maré e como o cotidiano acima descrito os afetam.

### 3.2 Perfil dos empreendimentos da Maré

As favelas que mais se consolidaram na cidade do Rio de Janeiro passaram por intenso processo de verticalização, construção de novos empreendimentos e acelerado crescimento das atividades econômicas, cujos responsáveis são os vários empreendedores e moradores da favela. A Maré é o espaço favelado mais bem munido de serviços e equipamentos urbanos da cidade, em níveis equiparáveis aos da favela da Rocinha (REDES DE DESENVOLVIMENTOS DA MARÉ, 2014).

Para analisar as ações dos empreendedores é preciso antes entender o perfil dos empreendedores da Maré e como eles se situam no contexto das experiências de empreendedorismo brasileiro. Para tanto, utilizei o GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, realizado em 2016. A pesquisa GEM objetiva gerar e divulgar informações sobre o empreendedorismo nos âmbitos mundial e nacional, e parte do seguinte conceito sobre empreendedorismo:

“Um processo que compreende as diferentes fases de desenvolvimento dos empreendim - ) e chegando ao estágio de administrar esse negócio seja num momento ainda inicial (empreendedores de 42 meses) ou já estabelecido (empreendedores de negócios estabelecidos)” (GEM, 2011).

Segundo o GEM (2016), a população brasileira está em primeiro lugar quando se trata da mentalidade empreendedora<sup>36</sup>, quando comparada com países como China, Alemanha e

---

<sup>36</sup>Segundo o GEM (2016) mentalidade empreendedora é um conceito que está associado à percepção e à avaliação interna do indivíduo sobre o ambiente no qual ele está inserido e a existência de condições que podem influenciar de forma positivas ou negativas na decisão de empreender.

Estados Unidos. Essa informação demonstra como é importante estudar o fenômeno do empreendedorismo e compreender como a tomada de consciência a respeito da relevância de empreender se desenvolve. O ponto de partida será um cruzamento dos dados gerais do GEM com seus dados referentes às atividades de alimentos e bebidas. Esse primeiro cruzamento será seguido por um segundo, realizado com os dados referentes ao setor de alimentos e bebidas do Censo de Empreendimentos da Maré (2014).

O cruzamento de dados ajudou a definir a equivalência do quadro geral dos empreendedores brasileiros com a minha amostra. Parto dos dados que no GEM apontam para a relação entre empreendedores e gênero. Ao associar os dados, os resultados para empreendedores iniciais e estabelecidos, conforme a nomenclatura do GEM (2016), são os seguintes: no universo dos empreendimentos estabelecidos, 57,5% são homens, e 42,7%, mulheres. Já nos empreendimentos iniciais, o número de mulheres sobe para 51,5% e o de homens, para 48,5% - equilibrando o resultado. A Tabela 1 informa à respeito da faixa etária:

Tabela 1 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo faixa etária – Brasil – 2016

<b>Faixa etária</b>	<b>18 -24</b>	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>
<b>TEA</b>	19,7%	30,3%	22,9%	16,6%	10,4%
<b>TEE</b>	6,2%	17,9%	30,1%	26,5%	19,2%

Fonte: GEM BRASIL, 2016.

Na Tabela 1, observa-se maior concentração de empreendedores na faixa dos 34 aos 44 anos, se considerados os números totais da tabela. Entretanto, é necessário chamar a atenção para a diferença entre os empreendimentos estabelecidos (TEE) e os iniciais (TEA), pois há uma mudança importante entre os percentuais dos TEE e dos TEA. Entre a faixa etária de 18 a 44 anos, há um crescimento significativo dos empreendimentos iniciais, o que revela seu vínculo aos empreendedores mais jovens. Na Tabela 2, a variável de cruzamento é a renda familiar:

Tabela 2 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo renda familiar por salário mínimo – Brasil – 2016

<b>Renda familiar</b>	<b>Até 1</b>	<b>Mais 1 até 2</b>	<b>Mais de 2 até 3</b>	<b>Mais de 3 até 6</b>	<b>Mais de 6</b>
<b>TEA</b>	9,7	21,1	29,2	34,6	5,3
<b>TEE</b>	13,7	28,8	28,5	25,4	3,5

Fonte: GEM BRASIL, 2016.

Com a Tabela 2, que informa sobre a renda de cada empreendedor por volume de salário, observa-se que os empreendedores brasileiros se concentram, em nível de renda, como empreendedores iniciais (TEA) os quais se configuram entre as classificação “mais de 1 até 2” salários e “mais de 3 até 6” salários; a equivalência também se verifica para os empreendedores estabelecidos (TEE). Chamo atenção para o pequeno número de empreendedores situados na classificação de “mais de 6” salários, seja nos empreendimentos iniciais ou nos já estabelecidos. O GEM informa sobre o nível de escolaridade dos empreendedores iniciais e estabelecidos. A Tabela 3 considera tais dados:

Tabela 3 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) nível de escolaridade – Brasil – 2016

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Educ 0</b>	<b>Educ 1</b>	<b>Educ 2</b>	<b>Educ 3 +</b>
<b>TEA</b>	27,4	19,9	46,4	6,3
<b>TEE</b>	29,2	26,2	38,1	6,4

Fonte: GEM BRASIL, 2016.

\* EDUC 0 = Nenhuma educação formal e ensino fundamental incompleto; EDUC 1 = Ensino fundamental completo e ensino médio incompleto; EDUC 2 = Ensino médio completo e superior incompleto; EDUC 3+= Superior completo, especialização incompleta e completa, mestrado incompleto e completo, doutorado incompleto e completo.

Na Tabela 3, observa-se uma concentração de empreendedores iniciais e compreendidos na faixa do ensino médio completo e superior incompleto, o que faz

caracterizar a escolaridade dos empreendedores brasileiros entre os níveis médio e superior. Dado que também deve ser considerado é o observado nos extremos da tabela: alta concentração de empreendedores sem escolaridade ou ensino fundamental incompleto e baixíssimos índices percentuais para a faixa de educação superior, demonstrando que essa faixa participa menos do processo de empreender. Também é possível afirmar, a partir da tabela, que um importante processo de aprendizagem acontece para os empreendedores estabelecidos. A Tabela 4 informa sobre a distribuição dos empreendedores segundo a cor:

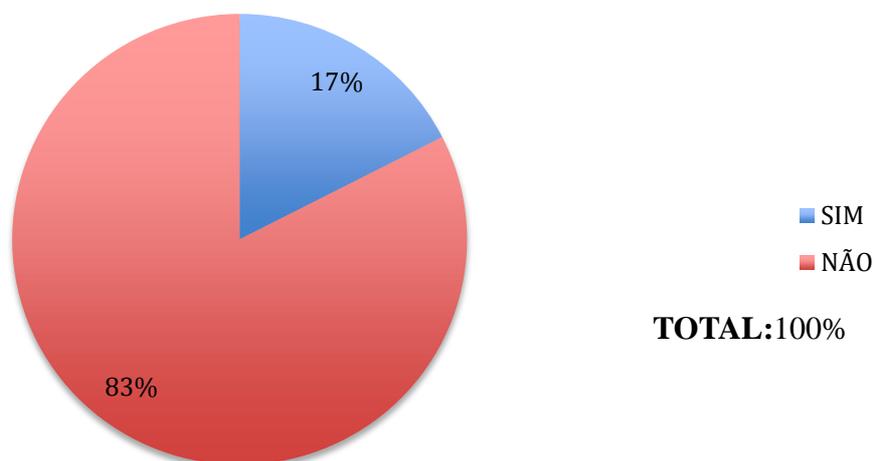
Tabela 4 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo cor – Brasil – 2016

<b>Segundo cor</b>	<b>Branca</b>	<b>Preta</b>	<b>Parda</b>	<b>Indígena / amarelo</b>
<b>TEA</b>	30,5	14,3	54,4	0,8
<b>TEE</b>	36,2	12,6	49,8	1,4

Fonte: GEM BRASIL, 2016.

A Tabela 4 indica uma altíssima concentração, tanto entre empreendedores iniciais como estabelecidos, de cor parda, e em segundo lugar indica a cor branca como marca dos empreendedores de ambos os níveis. O objetivo da última análise da tabela do GEM (2016) é tratar a questão relativa à formalidade e informalidade - traço central do processo de empreender em nível nacional – e que se reproduz em nível local (Maré) conforme será analisado mais adiante. Observemos o Gráfico 4:

Gráfico 4 - Empreendedores cujos os empreendimentos possuem CNPJ – Brasil – 2016

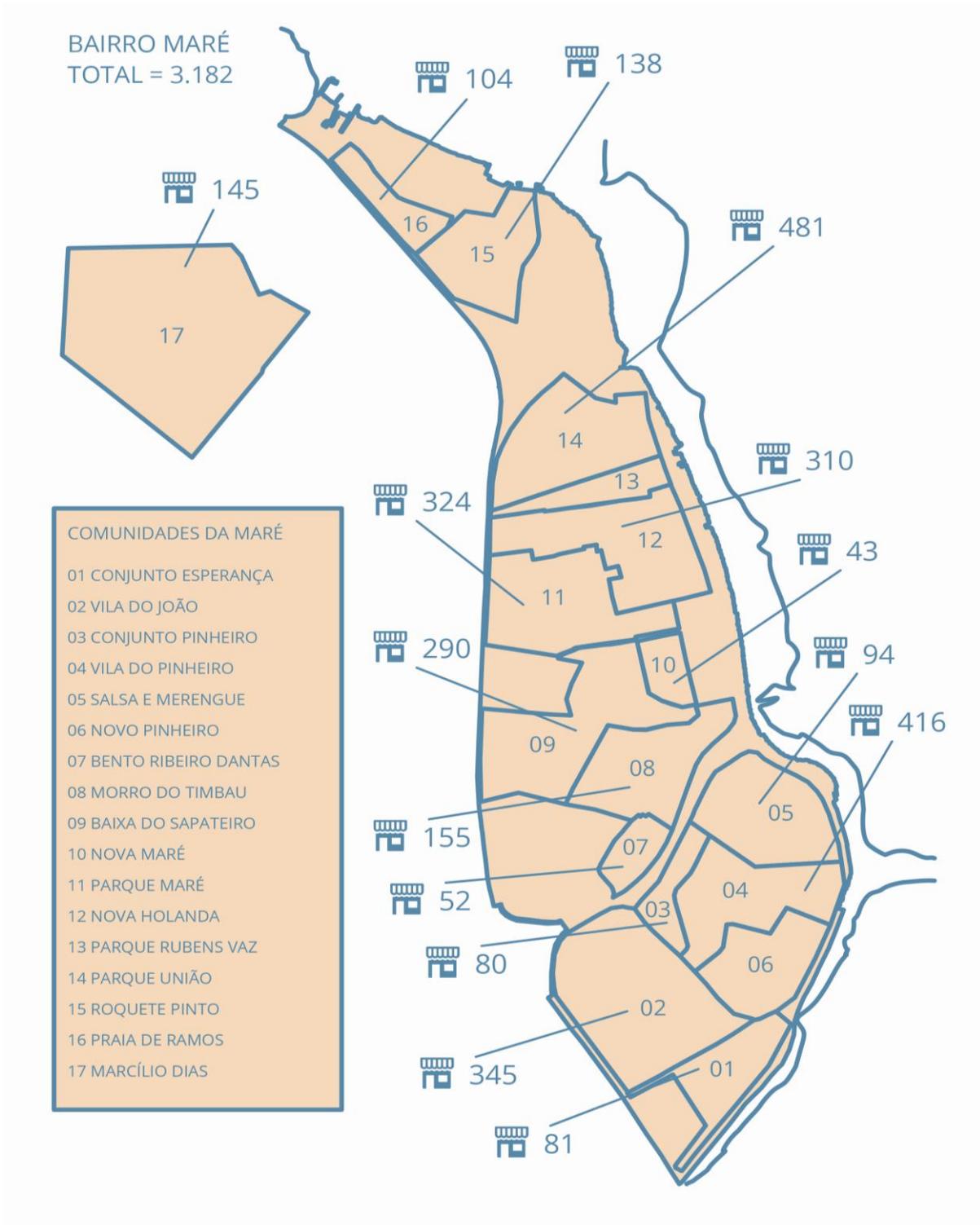


Fonte: GEM BRASIL, 2016.

O Gráfico 4 mostra como há uma quase total incidência de empreendedores sem CNPJ, demonstrando o alto grau de informalidade do empreendedorismo brasileiro. Já em posse de informações sobre o perfil em nível nacional dos empreendedores, torna a olhar para a Maré e sua especificidade. Utilizar o Censo de Empreendedores da Maré (2014) e cruzar dados é necessário, mas não sem a premissa de conhecer os empreendimentos e a oferta de serviços da Maré.

A oferta de serviços explica-se, historicamente, pelos investimentos feitos no âmbito do Projeto Rio no final da década de 1970, e pela forte articulação do movimento comunitário local, que logrou criar uma razoável ação integrada a partir dos anos 1980. Inúmeras lutas foram empreendidas pelos movimentos sociais locais, notadamente pelas associações de moradores e da entidade que as agrega - a União das Associações de Moradores da Maré - UNIMAR (SILVA, 2012). O fato do espaço da Maré ser plano (com exceção do Morro do Timbau) favorece a mobilidade de pessoas e veículos – tamanha é a circulação de pessoas - que estimula o desenvolvimento de serviços. O Censo de Empreendimentos Maré (2014) mapeou o perfil dos empreendedores focando nas atividades do território desenvolvidas para fins lucrativos. O trabalho identificou a existência de 3182 empreendimentos na Maré, distribuídos como mostra a Mapa 1:

Mapa 1 – Cobertura de empreendedores econômicos da Maré



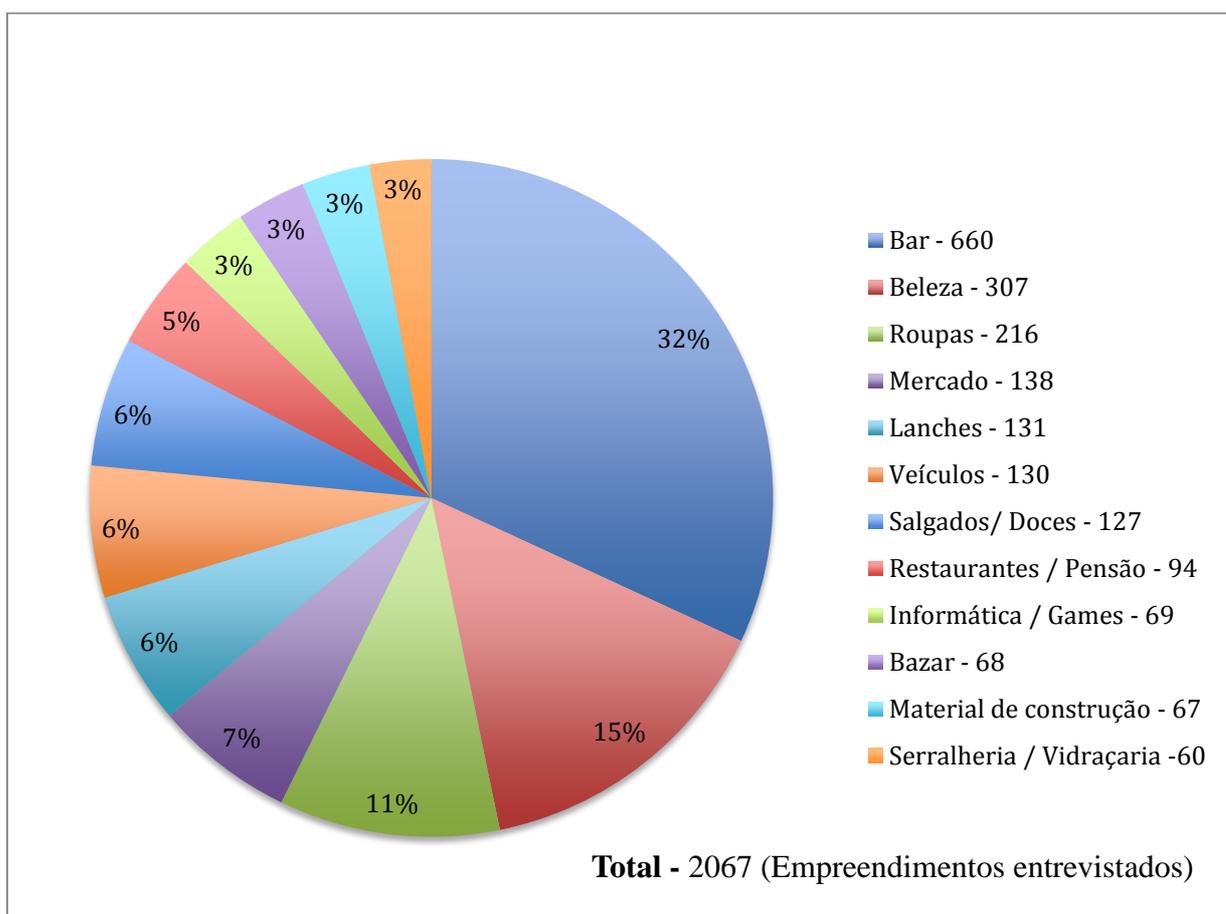
Fonte: REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, Censo de Empreendimentos Maré. 2014.

Nos resultados de Censo de empreendimentos da Maré desenvolvidos pela REDES da Maré, as atividades comerciais representam 66% dos empreendimentos, enquanto os serviços

se resumem a 33,3 % e a indústria, a 0,7%. Os setores do comércio e serviços emergiram concomitantemente ao esvaziamento econômico da cidade (falências e deslocamentos), e representaram alternativas para obtenção de trabalho e renda que, aliadas à procura, atendiam às demandas de consumo da população.

Apesar de se tratar de um contingente populacional de baixa renda, a forte vida comunitária e as relações sócio afetivas estabelecidas no espaço local conferem condições particulares para a realização dos empreendimentos - e é, justamente, em torno da sociabilidade, que os empreendimentos na Maré adquirem sua configuração e se afirmam, com identidade própria, perante a clássica construção da relação oferta/necessidade/consumo. Nesses espaços de sociabilidade, os bares listam como a principal atividade econômica da Maré, como se vê a seguir no Gráfico 5:

Gráfico 5 - Tipos de atividade econômica mais frequente na Maré (%)



Fonte: REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, Censo de Empreendimentos Maré. 2014.

Os números confirmam a grande importância para a Maré da economia local, tanto no que diz respeito à oferta de bens e serviços para o consumo local quanto para a geração de trabalho e renda entre os moradores. Estamos, portanto, diante de um mercado socialmente necessário, que se constitui graças à vida cotidiana dos moradores das favelas que compõe a Maré. A importância da Maré para a cidade do Rio de Janeiro torna-se evidente, e central como componente para esta tese.

Para com maior profundidade e compará-lo aos dados do GEM (2016), analiso as tabelas produzidas a partir dos dados contidos no Censo de Empreendedores da Maré. A Tabela 5 refere-se ao cruzamento de faixa etária e gênero:

Tabela 5 - Sexo e faixa etária dos empreendedores (%)

<b>Idade</b>	<b>Total</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Ñ informado</b>
<b>MENOS DE 25 ANOS</b>	4,3	2,2	2,0	0,1
<b>DE 25 A 44 ANOS</b>	45,7	24,8	20,2	0,6
<b>DE 44 A 64 ANOS</b>	38,3	24,0	14,0	0,3
<b>65 ANOS OU MAIS</b>	7,5	5,3	2,1	0,1
<b>NÃO INFORMADO</b>	4,2	2,6	1,3	0,4
<b>TOTAL</b>	100	59,0	39,5	1,5

Fonte: REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, Censo de Empreendimentos Maré. 2014.

Comparando os dados com o GEM (2016), verifica-se que há na Maré maior participação masculina nos empreendimentos, cuja concentração de faixa etária compreende o intervalo entre 25 e 64 anos, o que se equipara aos dados do GEM - permitindo assim afirmar que há uma correspondência da Maré com os dados do nível nacional. A tabela 6 apresenta os dados referente a escolaridade dos empreendedores da Maré:

Tabela 6 - Escolaridade dos empreendedores (%)

<b>Escolaridade Simples</b>	<b>Edu 5</b>	<b>Edu 4</b>	<b>Edu 3</b>	<b>Edu 2</b>	<b>Edu 1</b>	<b>Edu 0</b>
<b>TOTAL</b>	7,0	32,3	53,2	3,1	2,2	2,2

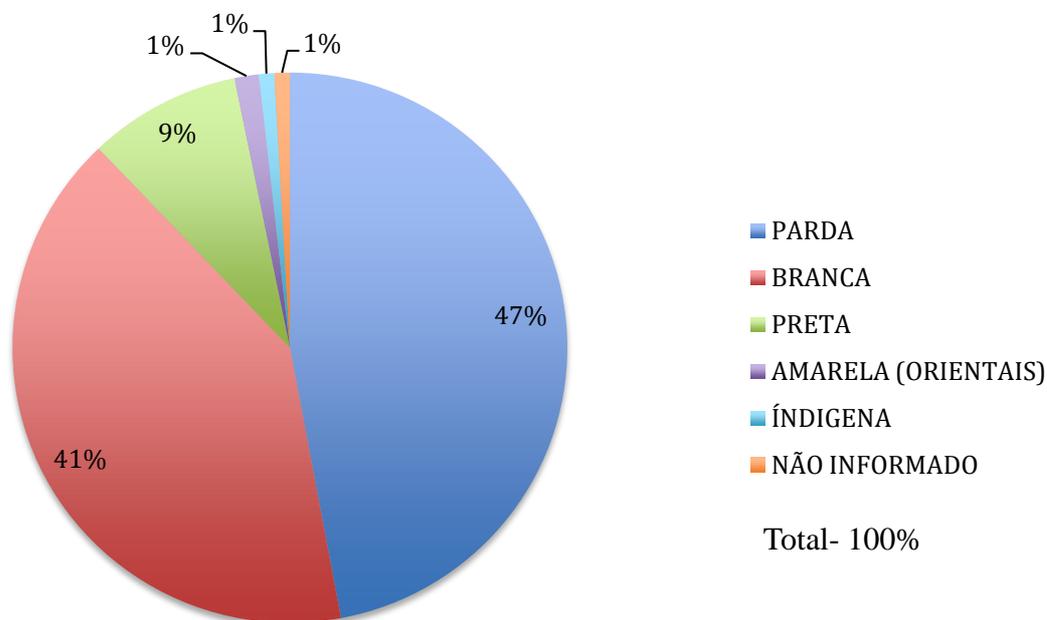
Fonte: REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, Censo de Empreendimentos Maré. 2014.

\* EDU 0 = Não informado; EDU 1 = Não alfabetizado; EDU 2 = Alfabetizado ou nível fundamental incompleto; EDU 3 = Fundamental completo ou médio incompleto; EDU 4 = Nível médio completo ou superior incompleto; EDU 5 = graduação ou pós-graduação completa.

A Tabela 6 apresenta os dados sobre a escolaridade dos empreendedores da Maré e também se encaixa na dimensão nacional, pois em termos de escolaridade, os empreendedores concentram-se nas faixas de ensino fundamental completo, médio incompleto; e ensino médio completo e superior incompleto - fato que evidencia as dificuldades de associar educação e trabalho para empreendedores da Maré e brasileiros.

A inferência, também registrada em nível nacional pela Tabela 3 do GEM (2016), é a de que quanto maior o tempo de negócio, maior a escolaridade. O Gráfico 6 apresenta o cruzamento de dados entre empreendedores e cor/raça:

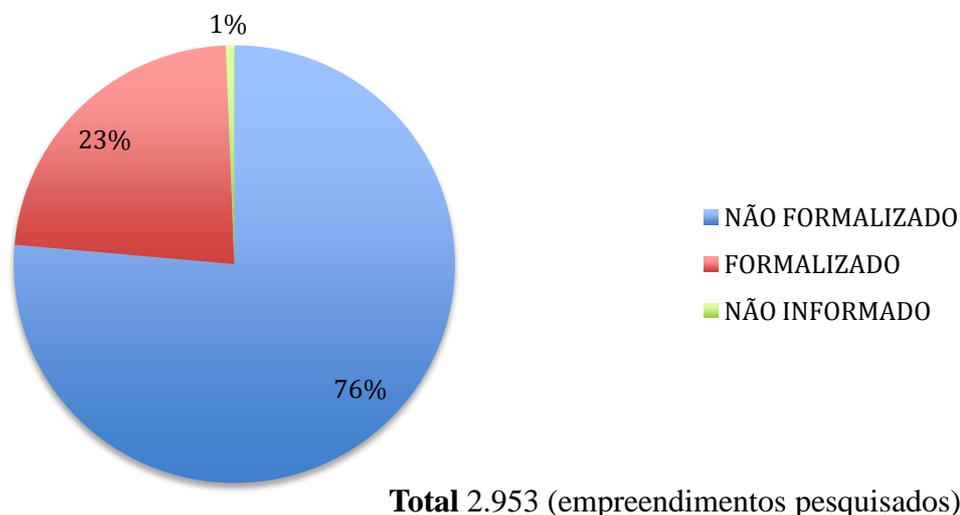
Gráfico 6 - Cor/raça declarada dos empreendedores (%)



Fonte: REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, Censo de Empreendimentos Maré. 2014.

Sobre a relação dos empreendedores com a variável cor / raça declarada (Gráfico 6), a situação é muito próxima àquela registrada pela Tabela 4 do GEM (2016), pois há uma concentração infinitamente maior de empreendedores da cor parda, seguidos pela cor branca, e apenas em seguida e listando em terceiro lugar, pela cor preta. Quanto à informalidade, os dados apresentados pela Gráfico 7 registram a situação da Maré:

Gráfico 7 - Situação dos empreendimentos quanto à formalização



Fonte: REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, Censo de Empreendimentos Maré. 2014.

Verifica-se acima, a alta presença de empreendedores da Maré que não possuem CNPJ, constatando a presença dos não formalizados na Maré.

Demonstrado como a Maré se enquadra na referência nacional de caracterização de empreendedores, duas inferências são decorrentes: a primeira que se refere à equiparação dos dados da Maré com o âmbito nacional, como visto no Gráfico 4; e a segunda, sobre a particularidade existente na Maré à respeito das condições de empreender em território popular.

A Maré como área de empreendedorismo se torna ainda mais importante, pois diferentemente da amostra nacional elaborada pelo GEM (2016), os empreendedores da Maré não recebem os mesmos investimentos e incentivos que os empreendimentos tomados como referência para a pesquisa nacional. O conjunto de tabelas e imagens apresentadas favorece uma abordagem mais enfática no universo dos empreendedores da Maré. O capítulo a seguir desenvolve a análise dos empreendimentos da Maré associados somente ao setor de alimentos e bebidas; combina essa análise com as proposições da Efeito Contínuo, expondo as trajetórias de cada um dos empreendedores que compõem a amostra.

#### 4. CAPÍTULO 4

#### A CONSTRUÇÃO DE UM TRABALHO DE CAMPOS: A MARÉ EM MOVIMENTO

Neste capítulo apresento a dinâmica dos empreendedores da Maré, por meio da avaliação de perfis dos empreendedores de alimentação e relacionando os empreendimentos de alimentação como *Festival Comida de Favela*, criado para observar o potencial empreendedor da Maré. Aproveitei os resultados como um conjunto de dados capazes de mostrar como os empreendedores vencedores do Festival são *effectuation*.

Para desenvolver o estudo de caso é necessário recordar as observações de caráter teórico, discutidas no primeiro capítulo, sobre meu entendimento acerca das alternativas metodológicas que permitiram tanto respostas às indagações à respeito do empreendedorismo em territórios populares, quanto argumentam à favor da minha hipótese de que os empreendedores da Maré convergem para a Efeitução Continuada. Meu objetivo neste capítulo é demonstrar qual é na Maré, o desfecho para os empreendedores que agem com uma racionalidade que comporta o tipo de informalidade do território, o qual os faz ultrapassar os princípios da *effectuation*.

Especial atenção se deve dar ao diagnóstico realizado a partir de Sarasvathy (2001a e 2001b), no que se refere às etapas que compreendem o método da *effectuation* como alternativa para perceber a realidade do empreendedorismo na Maré, ao partir do pressuposto de que por lá, lógica e racionalidade convergem rumo a um movimento oposto à lógica e à racionalidade clássica.

Compreende a minha tese, uma pesquisa combinada à realização de um evento que me permitiu observar, de tão perto quanto fosse possível, as práticas e as experiências cotidianas dos empreendedores e o processo de concorrência presente no *Festival Comida de Favela*, como já apresentado no capítulo 1. Na próxima subseção examino os requisitos para a realização do *Festival Comida de Favela* - evento integrante do campo efetivo da pesquisa da tese. Os primeiros dados para a construção do festival provêm da análise dos dados contidos no Censo de empreendedores da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). A partir deles, construí um conjunto de dados que a seguir analiso.

#### **4.1 Perfil dos empreendedores de alimentação da Maré**

Igualmente ao segundo capítulo, que estabelece a comparação entre dados GEM (2016), referentes ao universo geral nacional e dados recolhidos no Censo empreendimentos Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014), também aqui sugiro realizar uma comparação no âmbito de empreendimentos ligados à alimentação. A seguir, procedo com a análise dos dados nacionais.

Os dados GEM (2016) referentes aos empreendimentos em seu estágio de desenvolvimento, propõe três níveis distintos: nascentes, novos e estabelecidos. Nesses dados observa-se que as atividades CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas-Fiscal) referem-se aos códigos que determinam as atividades produzidas pelas empresas. Os dados contidos nas tabelas e imagens a seguir registram apenas as atividades que envolvem alimentos, cujos percentuais de 100% da amostra equivalem a 48.239.058 empreendimentos de todas as atividades brasileiras, que em termos CNAE correspondem a 1301 subclasses.

Importante é também notar a relevância que o setor de alimentação possui nos dados GEM (2016), constantemente presente em todas as tabelas que relacionam empreendedores e empreendimentos brasileiros. As tabelas apresentadas a seguir configuram o universo nacional de empreendimentos no Brasil e servirão de elemento de comparação para a relação entre os dados GEM (2016) e o Censo de empreendimentos Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

Além disso, as tabelas e imagens permitem que os empreendimentos de alimentos e bebidas possam ser observados a partir de sua posição no conjunto geral de empreendimentos brasileiros. Para facilitar a leitura dos dados, assim organizei as tabelas: a primeira linha apresenta os empreendimentos com o maior peso percentual, e a última, os que tiveram o menor peso; outros tipos de empreendimentos foram eliminados das tabelas por mim construídas a partir dos dados do GEM (2016). A Tabela 7 apresenta os dados relativos a distribuição de empreendimentos por atividades.

Tabela 7 - Distribuição dos empreendimentos por estágio segundo as atividades de seus estabelecimentos – Brasil - 2016

NASCENTE		NOVOS		ESTABELECIDOS	
Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>14,4</b>	Serviços especializados para a construção	<b>9,6</b>	Serviços especializados para a construção	<b>14,4</b>
		Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>7,0</b>	Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>4,3</b>
Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>7,0</b>				
Comercio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	<b>3,3</b>	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>6,8</b>	Comercio varejista de artigos do vestuário e acessórios	<b>3,8</b>

Fonte: Tabela construída pela autora à partir dos dados GEM BRASIL, 2016.

Na Tabela 7, verifica-se, no que se refere aos empreendimentos ligados à alimentação, registrados como restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas, que os caracterizados como nascentes ocupam um percentual mais elevado (14,4%) do que aqueles que se destinam a áreas setoriais da alimentação, serviço de catering, bufê e outros serviços de comida preparada; o mesmo não ocorre aos observados empreendimentos novos e os estabelecidos. Conclui-se que há hoje um processo de ascensão de estabelecimentos nascentes no quadro geral do empreendedorismo nacional do setor de alimentação.

A Tabela 8 apresenta a distribuição dos empreendimentos e sua relação com a motivação dos empreendedores.

Tabela 8 - Distribuição dos empreendimentos nascentes segundo motivação – Brasil - 2016

OPORTUNIDADE		NECESSIDADE	
Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>9,5</b>	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>29,3</b>
Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>6,2</b>	Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>9,3</b>
Serviços ambulantes de alimentação	<b>4,1</b>	Serviços ambulantes de alimentação	<b>6,9</b>
Comercio varejista de bebidas	<b>2,3</b>	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	<b>6,8</b>

Fonte: Tabela construída pela autora à partir dos dados GEM BRASIL, 2016.

Na Tabela 8, verifica-se haver maior motivação pela necessidade nos empreendimentos nascentes. Assim, na referência à necessidade - restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas ocupam um lugar de destaque em relação aos outros serviços de alimentação, somando 29,3% dos empreendimentos nacionais.

A Tabela 9 apresenta o cruzamento entre os empreendimentos e a faixa etária dos empreendedores estabelecidos.

Tabela 9 - Distribuição dos empreendimentos estabelecidos segundo faixa etária – Brasil - 2016

18- 34 anos		35-54 anos		55- 64 anos	
Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%
Cabelereiros e outras atividades de tratamento de belezas	<b>26,7</b>	Serviço especializados para a construção não especificados	<b>12,9</b>	Serviço especializados para a construção não especificados	<b>22,7</b>
				Comércio varejista como predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns	<b>5,9</b>
		Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>6,7</b>		
Comercio varejista de artigos do vestuário e acessórios	<b>5,6</b>	Comercio varejista de artigos do vestuário e acessórios	<b>3,8</b>	Atividades imobiliárias de imóveis próprios	<b>4,0</b>

Fonte: Tabela construída pela autora à partir dos dados GEM BRASIL, 2016.

Na Tabela 9, relacionada ao conjunto de dados nacionais, os empreendimentos estabelecidos do setor de alimentação em sua relação com a faixa etária dos empreendedores, apresenta significativa distorção, que se verifica pela concentração das atividades complementares da alimentação entre as faixas etárias de 35-54 anos; verifica-se também a total ausência de registros para empreendimentos da alimentação nas outras faixas etárias, ao se considerar a amostra nacional.

A Tabela 10 cruza a distribuição dos empreendimentos nascentes com a faixa etária dos empreendedores nascentes.

Tabela 10 - Distribuição dos empreendimentos nascentes segundo faixa etária – Brasil – 2016

18- 34 anos		35-54 anos		55- 64 anos	
Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%
Manutenção e reparação de veículos automotores	<b>11,2</b>	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>26,8</b>	Serviço ambulantes de alimentação	<b>9,8</b>
Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>9,7</b>				
Serviço ambulantes de alimentação	<b>5,9</b>	Serviço ambulantes de alimentação	<b>4,0</b>	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>9,8</b>
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>4,6</b>	Serviços domésticos	<b>3,9</b>	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não – customizáveis	<b>8,2</b>

Fonte: Tabela construída pela autora à partir dos dados GEM BRASIL, 2016.

Quando analisados os empreendimentos nascentes, há importante alteração percentual. Aparecem na Tabela 10 os empreendimentos de alimentação nas três faixas etárias. Entre a faixa de 18-34 anos, registra-se o serviço de catering, bufê e outros serviços de comida preparada, com valores percentuais mais elevados do que serviços de ambulante de alimentação, os quais aparecem em segundo lugar, após restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentos e bebidas.

Já entre a faixa etária de 35-54 anos, os restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentos e bebidas, configuram primeiro com 26,8%; em segundo, o serviço de ambulante de alimentação, o serviço de catering bufê, e outros serviços de comida preparada, não estão registrados pela tabela. A possível explicação remete à ideia de que jovens se mobilizam mais para esse tipo de serviço, já que a formalização do ensino de gastronomia é recente e apenas começou a se desenvolver. Na terceira faixa etária, há importante inversão: como é a faixa ocupada pelo público mais velho, de 55-64 anos, o setor ambulante de alimentação tem presença mais acentuada.

A Tabela 11 estabelece a relação entre empreendimentos novos e faixa etária dos empreendedores.

Tabela 11 - Distribuição dos empreendimentos novos segundo faixa etária – Brasil – 2016

18- 34 anos		35-54 anos		55- 64 anos	
Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%	Atividades (CNAE)	%
Cabelereiros e outras atividades de tratamento de beleza	<b>15,7</b>	Serviços especializados para a construção não especificados	<b>12,6</b>	Serviços domésticos	<b>16,2</b>
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>7,3</b>	Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>8,1</b>	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>9,3</b>
Serviço de catering, bufê, e outros serviços de comida preparada	<b>6,2</b>	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas	<b>5,6</b>		
Serviços domésticos	<b>5,6</b>	Manutenção e reparação de veículos automotores	<b>4,0</b>	Serviços especializados para a construção não especificados	<b>6,8</b>

Fonte: Tabela construída pela autora à partir dos dados GEM BRASIL, 2016.

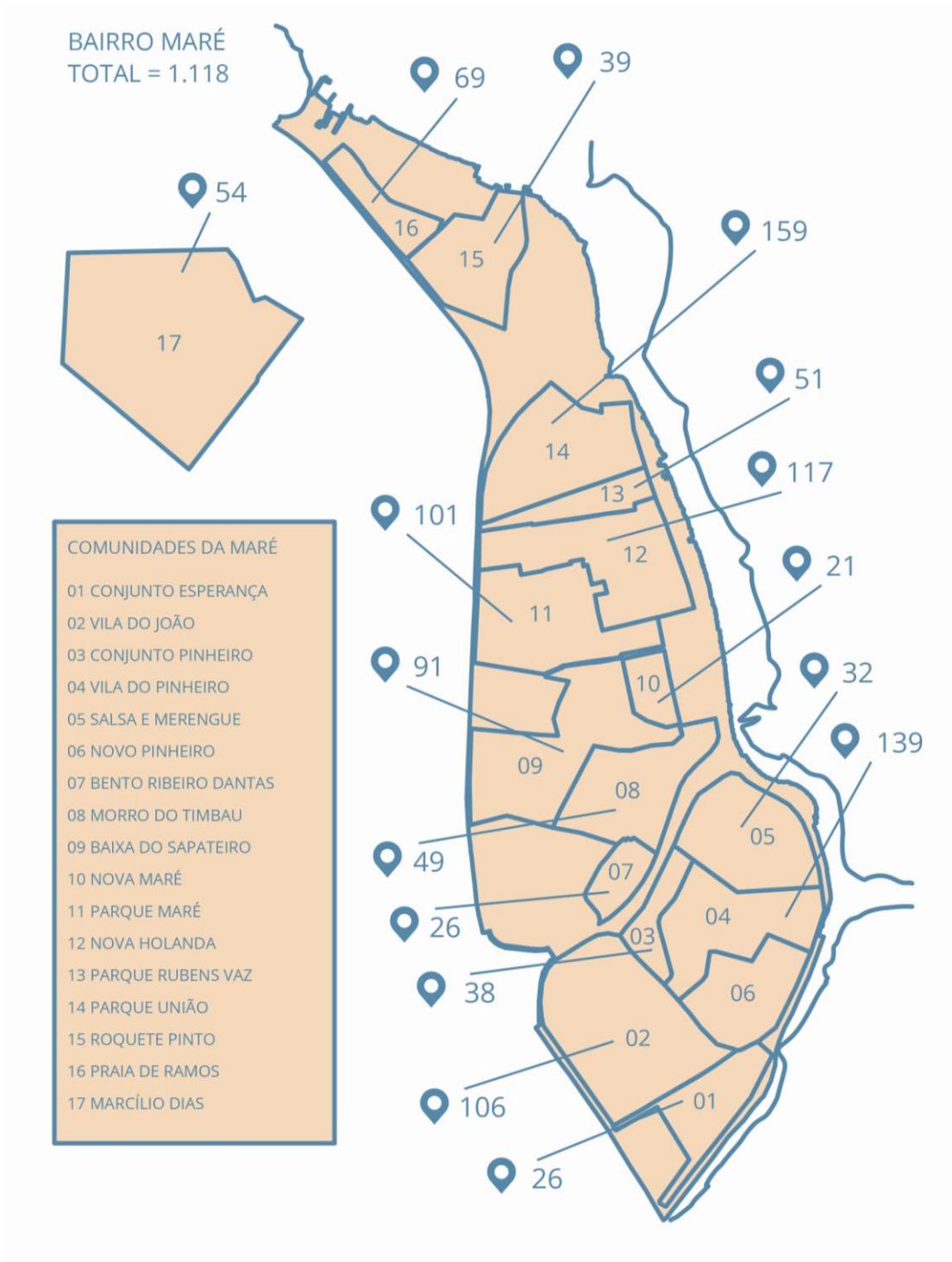
Para concluir a análise, considero a Tabela 11 da GEM (2016), que corresponde aos empreendimentos novos por faixa etária, cujos dados observados também mostram situações de inversão. Se nos estabelecimentos nascentes havia maior presença do serviço de catering, bufê e outros serviços de comida preparada entre a faixa etária de 18 a 34 anos, nos estabelecimentos novos não há registro desse serviço; restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentos e bebidas ocupam isoladamente essa faixa etária.

Essa situação acaba por fazer com que minha observação na tabela de estabelecimentos nascentes (Tabela 10) não tenha relação na tabela de empreendimentos novos (Tabela 11). O serviço de *catering*, bufê e outros serviços de alimentação preparada, entretanto, aparecem na primeira colocação entre a faixa etária de 35 a 54 anos, mostrando como o público mais jovem têm se envolvido com estabelecimentos novos. Entre a faixa etária de 55 a 64 anos, apenas se registram restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentos e bebidas.

A análise dos dados nacionais com relação ao setor de alimentos e bebidas apresenta uma diferenciação de dados na comparação entre empreendimentos nascentes, novos e estabelecidos, expondo a tendência de consolidação dos empreendimentos novos e a possibilidade concreta de maior inserção do setor no contexto nacional.

A partir desses dados, posso iniciar a comparação com os dados fornecidos pelo Censo de Empreendimentos Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014), no setor de alimentos e bebidas. De imediato posso afirmar, como no Capítulo 2, que a Maré reproduz, em escala local, os dados da amostra nacional (GEM, 2016). Para esclarecer minha análise, começo construindo a Mapa 2, o qual expõe a relação entre empreendimentos de alimentos e bebidas, e localização na Maré.

Mapa 2 - Número de estabelecimentos por atividade específica



Fonte: Mapa construído pela autora a partir dos dados do Censo de Empreendimentos Econômicos da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

Sobre o Mapa 2, é possível destacar importantes dados e cruzar o setor de alimentos e bebidas com a localização e seu contexto de inserção. Pode-se destacar o conjunto de comunidades da Maré onde há maior concentração desses empreendimentos. A comunidade que primeiro se destaca em localização, é o Parque União, que conta com 159 empreendimentos de alimentos e bebidas.

Procurando explicar o destaque da comunidade, encontro algumas razões que variam entre a proximidade da Avenida Brasil, o processo histórico de crescimento e de sua atual função. O Parque União cresceu a partir de um loteamento feito pelo advogado Margarino Torres, que demarcou a área em lotes ordenados e retilíneos, fazendo com que a mobilidade desses lotes se estabelecesse em ruas largas, o que permite a passagem de carros e caminhões (DINIZ; BELFORT; RIBEIRO, 2013).

Hoje o Parque União é considerado como a comunidade cujos moradores detêm o maior poder aquisitivo, e que concentra, em razão de sua praça, uma série de atividade de entretenimento, como shows de grandes e de diferentes estilos de bandas, assim como feiras que atraem grande público do Rio de Janeiro como um todo, e fazem que cresçam os empreendimentos da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

Outro destaque é a comunidade da Vila do Pinheiro, que concentra 139 empreendimentos de alimentação e que se localiza próxima à Linha Amarela; ela pertence à segunda fase do Projeto Rio (OLIVEIRA, 2008) e foi criada para abrigar, na década de 1990, famílias removidas de área de risco da cidade. É uma das comunidades constituídas por prédios de apartamentos e se apresenta como uma área “moderna” no interior da Maré. Sua proximidade com Linha Amarela permite acesso rápido à UFRJ, o que amplia a possibilidade de crescimento e aumento de clientes para os empreendimentos.

A terceira comunidade em destaque é a Nova Holanda, que conta com 117 empreendimentos e se localiza próxima a Avenida Brasil; seu processo de crescimento se deu a partir da chegada de famílias removidas de áreas de risco nos anos 1960 e de paraibanos oriundos do êxodo provocado pela seca do Nordeste, que procuravam no Sudeste, alternativas de trabalho e melhor qualidade de vida. É importante destacar que além do setor de alimentação há nessa comunidade várias manufaturas e empresas responsáveis por transporte rodoviário e urbano (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2012).

A última comunidade que destaco é a Vila do João, que concentra 116 empreendimentos e está localizada no entroncamento da Avenida Brasil com a Linha Amarela, e possui um grande número de manufaturas e é um dos locais da Maré, onde se

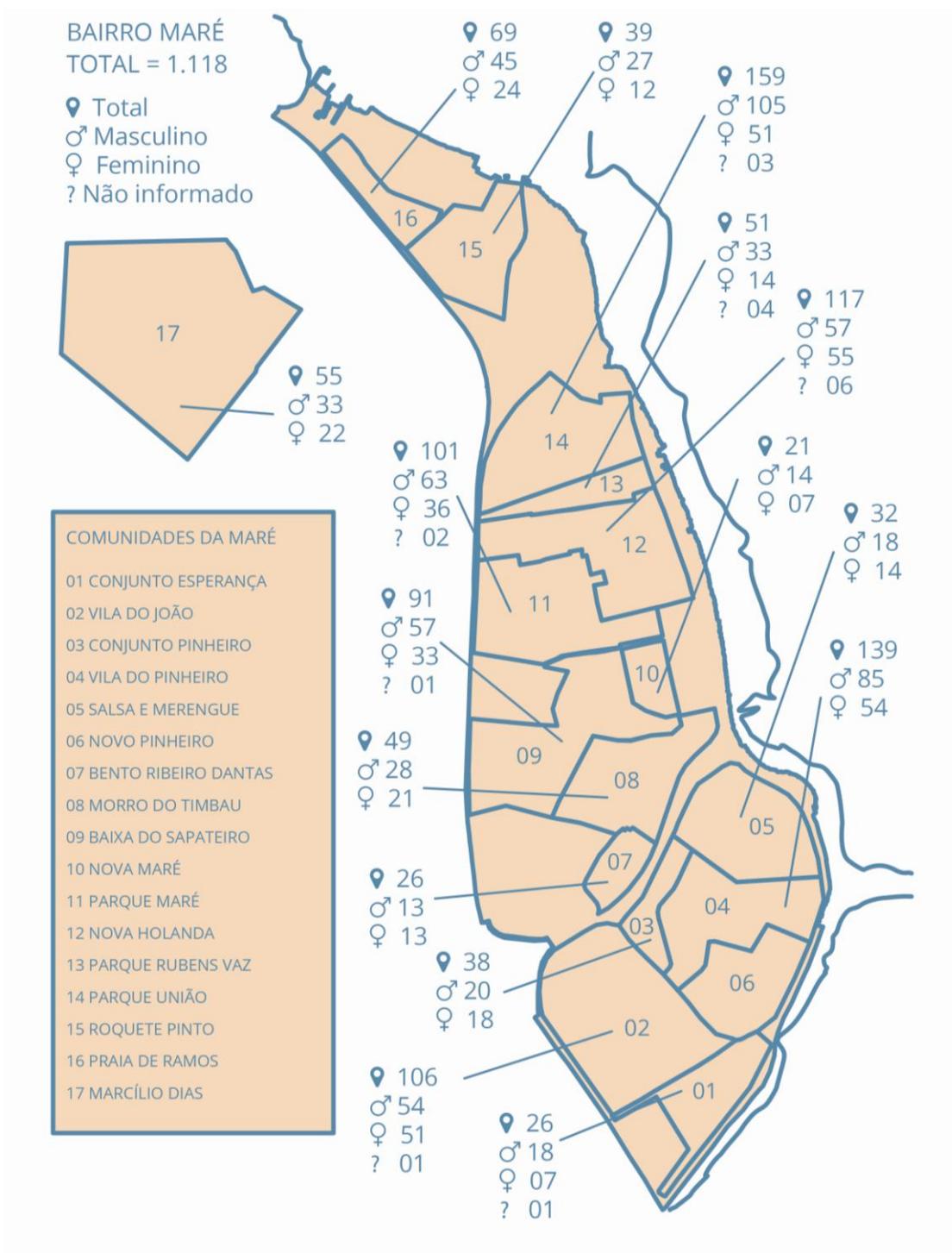
produz atividades de entretenimento.<sup>37</sup>Tais dados analisados revelam o potencial da Maré como contexto de empreendedorismo e a capacita para se tornar importante polo para as políticas de empreendedorismo do Estado e da cidade do Rio de Janeiro.

A Mapa 3 estabelece a relação entre o número de estabelecimentos por atividades específicas e o percentual de presença de homens e mulheres em tais empreendimentos.

---

<sup>37</sup> Esses dados referentes às comunidades analisadas por mim. Disponível em: <http://redesdamare.org.br/blog/uncategorized/>. Acesso em 27/06/2017.

Mapa 3 – Número de estabelecimentos por atividade específica – sexo – Maré



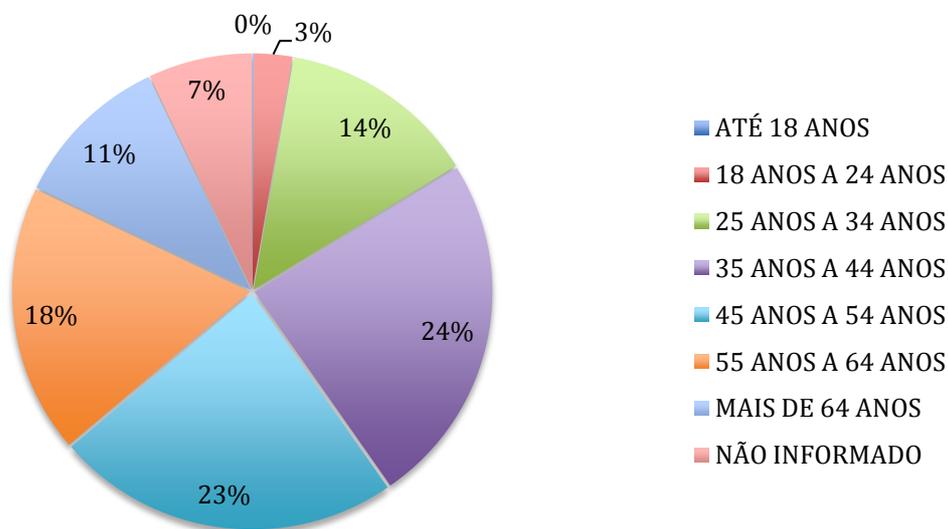
Fonte: Mapa construído pela autora a partir dos dados do Censo de Empreendimentos Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

O Mapa 3 cruza o número de estabelecimentos de alimentos e bebidas com o gênero dos empreendedores. A observação do Mapa 3 indica, mais uma vez, correspondência entre a amostra nacional GEM (2016) e os dados da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014), demonstrando que também na Maré há maior número de empreendedores do sexo masculino atuando no setor de alimentação e bebidas, como observado na análise realizada no início do processo de avaliação dos dados GEM (2016).

Na amostra nacional de empreendimentos estabelecidos o percentual apresentado é de 57,5 para homens, e 42,7% para mulheres; nos estabelecimentos nascentes, há uma menor diferença entre homens (51,5%) e mulheres (48,5%) - expondo a tendência geral de crescimento do número de mulheres envolvidas em atividades gastronômicas - como apresentado nas tabelas nacionais de empreendimentos nascentes. No caso da Maré, o número de homens empreendedores no setor de alimentação é de 664 (59,4%) e o número de mulheres é de 437 (39,1%) – dado análogo à amostra nacional, como pode ser observado no Mapa 3.

O Gráfico 8 desdobra a amostra cruzando número de estabelecimentos e empreendedores com a variável faixa etária.

Gráfico 8 - Número de estabelecimento por atividade específica e percentual de presença –  
Faixa etária - Maré - Quantidade



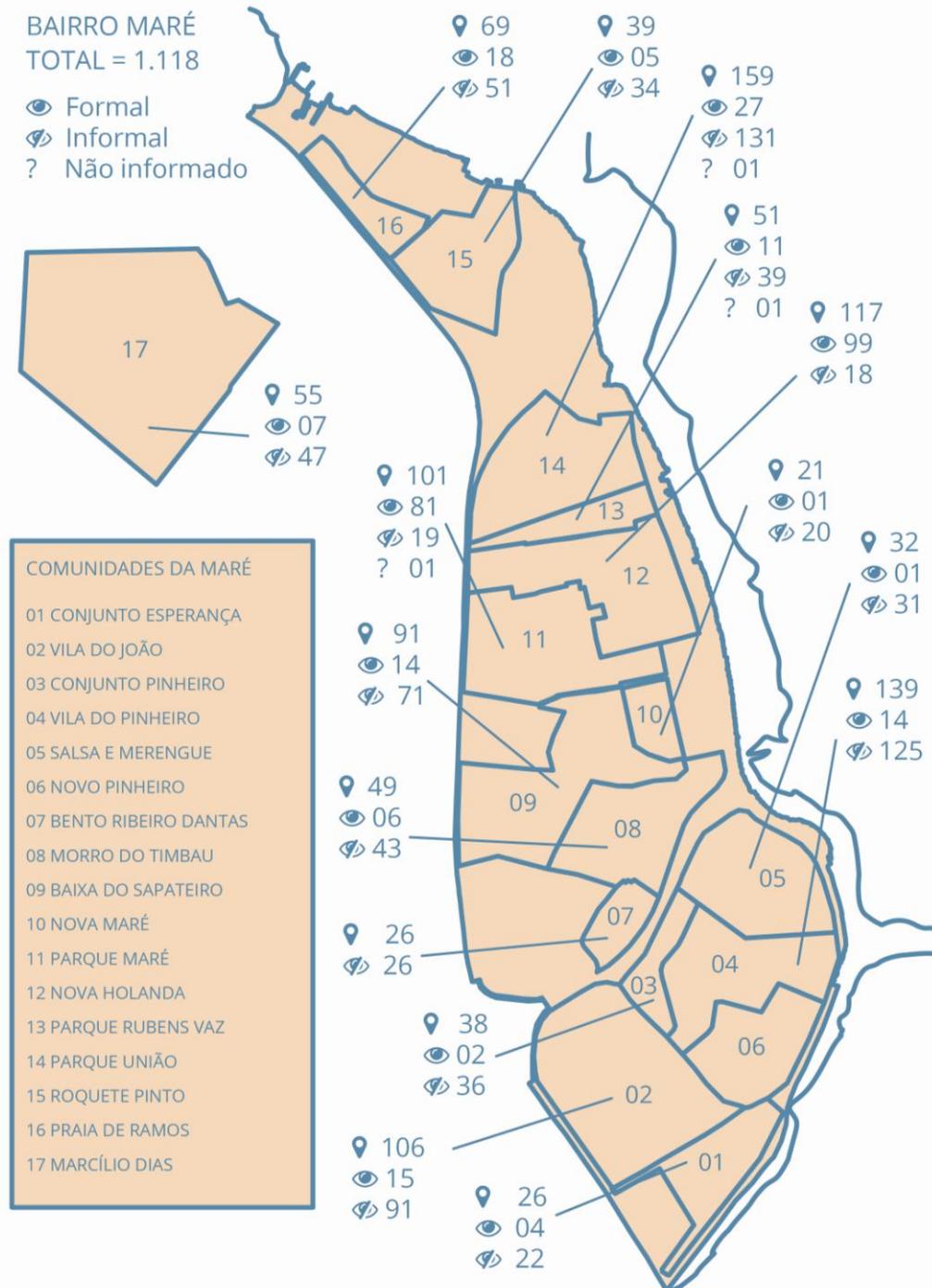
TOTAL : 1.118 empreendimentos

Fonte: Gráfico construída pela autora a partir dos dados do Censo de Empreendimentos Econômicos da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

Novamente, o resultado do Gráfico 8 indica a correlação entre a amostra local e amostra nacional na tendência geral, como visto na Tabela 1 GEM (2016), pois não se especifica setor de alimentos e bebidas na amostra nacional. Ainda assim, considero que correlações são possíveis com os dados contidos nas duas tabelas. Embora o setor de alimentos e bebidas seja a referência para os dados e aponte para uma concentração da faixa etária na Maré que varia de 35 a 44 anos, a correspondente nacional também aponta para uma concentração da mesma faixa em estabelecimentos iniciais, o que indica correspondência entre as amostras, como apresenta a Imagem 8.

O Mapa 4 ilustra dados que especificam a amostra e tratam exclusivamente do setor de alimentação e bebidas; considerando apenas esse setor, temos como resultado os seguintes dados:

Mapa 4 – Número de estabelecimentos por atividade específica – formal e informal –  
Maré



Fonte: Mapa construída pela autora a partir dos dados do Censo de Empreendimentos Econômicos da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014).

No Mapa 4 observo os dados correspondentes ao cruzamento entre atividade específica e as variáveis formal e informal. Os dados expõem o que venho destacando sobre a comparação entre a amostra nacional e os dados da Maré. Também no que se refere a formalidade e a informalidade, há correspondência entre os dados nacionais e locais. A relação dos dados nacionais, como indica a Imagem 4 GEM (2016), é de 17,5% para empreendimentos formalizados, contra 82,5% de informalizados; na Maré, tomando como referência o Censo empreendimentos da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014), não informalizados computam 75,6%, e formalizados, 23,7%. Tal correlação mostra a correspondência entre as duas bases de dados.

Significa para o setor de alimentação e bebidas, que 14,49% dos empreendimentos estão formalizados, e 85,24% informalizados, provando equivalência aos termos comparativos da amostra nacional. Possível é concluir que 1/3 (1118) dos empreendimentos da Maré estão vinculados ao setor de alimentos e bebidas, e por isso, têm forte presença em qualquer avaliação ou censo realizado na Maré, o que expõe o potencial empreendedor do bairro. Do mesmo modo, as tabelas da GEM (2016) refletem o potencial do setor de alimentos e bebidas: 26,8% (1/3) de ação de empreendedores nascentes configuram entre a faixa etária 35 anos a 54 anos como na Tabela 10, assim como tomando os 29,3% (1/3) da amostra nacional quanto ao cruzamento entre empreendedores e a variável necessidade, conforme a Tabela 8.

O registro desse potencial nacional e da Maré latente no setor de alimentação e bebidas justifica a hipótese da tese no qual o Festival Comida de Favela será analisado e considerado como amostra para a produção da presente pesquisa.

#### **4.2 O *Festival Comida de Favela*: Um evento pesquisa**

O *Festival Comida de Favela*, por mim idealizado, foi o modo de aproximar duas preocupações: a de estudar o comportamento dos empreendedores da Maré, e a de destacar os dados que permitissem esclarecer o presente estudo, ao enquadrar os referidos empreendedores na Efeitucação Continuada.

Embora projeto coletivo, o *Festival Comida de Favela* combinou meu propósito com o da REDES da Maré, e se colocou como ponto estratégico para a condução do trabalho de pesquisa. Assim, o projeto de realização do festival, integra o conjunto de componentes presentes nesta tese. O ponto de partida foi a elaboração de um levantamento sobre as condições de realização do festival e de suas estratégias de desenvolvimento. No processo,

conduziram-se reuniões, seleções de negócios, fichas de inscrições e aplicação de questionários que forneceram dados para a organização do evento e da pesquisa - permitindo o reconhecimento inicial do potencial da amostra e das direções que deveriam ser tomadas para atender aos requisitos do método da *effectuation*. A oportunidade de desenvolver a pesquisa também se realizou por conta do Edital Rumos Itaú Cultural 2014. O edital pretendeu promover programas de apoio à arte e à cultura no Brasil.

A partir da aprovação do edital, a REDES da Maré desenvolveu o *Festival Comida de Favela*, evento inédito na Maré, que estimulou e evidenciou a cultura de empreendedorismo de gastronomia na comunidade, valorizando a culinária tradicional e a criatividade dos pratos locais, além de refletir sobre o direito à cidade, livre circulação e intercâmbio de experiências.

A ideia de premiar empreendedores da Maré que trabalham no ramo da gastronomia teve como objetivo contribuir para um processo de promoção e melhora da culinária local, bem como possibilitar a parceria entre comércio local e instituições de apoio à projetos em territórios populares, que possam investir na qualificação profissional dos trabalhadores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados na Maré.

O processo de seleção dos restaurantes, bares, pensões e comida de rua para integrar o Festival se iniciou em abril de 2015. Abriu-se uma concorrência para todos os empreendimentos de alimentação na Maré; a divulgação da inscrição para o concurso foi realizada por meio de cartazes nas associações de moradores das dezesseis comunidades, na rádio comunitária, nas redes sociais e por carros de som.

As inscrições foram realizadas na sede da REDES da Maré, - rua Sargento Silva Nunes, 1012, na comunidade Nova Holanda; na Lona Cultural Herbert Vianna - rua Ivanildo Alves s/n, comunidade Nova Maré e no CAM (Centro de Artes da Maré) - rua Bitencourt Sampaio 15, Nova Holanda, das 09:00 às 18:00. As inscrições duraram quarenta e quatro dias, tendo sido iniciadas ao primeiro de abril e encerradas ao quinze de maio de dois mil e quinze. O Festival logrou receber 119 inscrições.

Durante trinta dias, os bares e restaurantes inscritos foram avaliados por um corpo de jurados, composto por *chef* de cozinha, professores universitários, jornalistas, críticos de gastronomia, moradores da Maré e de outros bairros, bem como pela coordenação do Festival. Para se exemplificar os procedimentos da produção e realização do *Festival Comida de Favela*, o Quadro 3 apresenta a composição da ficha técnica relativa à equipe organizadora do

Quadro 3 - Ficha técnica da equipe do *Festival Comida de Favela*, 2015

Equipe	
Cargo	Qualificação
<b>Coordenação</b>	Gastrônoma
<b>Coordenação</b>	Produtora Cultural
<b>Produção</b>	Produtora
<b>Fotografia</b>	Fotografa
<b>Mobilização e divulgação</b>	Jornalista
<b>Produção de áudio visual</b>	Cineasta
<b>Monitores</b>	Moradores da Maré cursando ensino superior

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 4 apresenta a organização do Festival Comida de Favela a partir dos elementos componentes da pré-produção.

Quadro 4 - Ficha técnica - pré produção do *Festival Comida de Favela*, 2015

## PRÉ-PRODUÇÃO

Nessa fase divulgou-se as inscrições por meio de bicicleta de som, anúncios no jornal Maré de Notícias, rádio comunitária e material impresso. Também criou-se a logomarca do evento, assim como a página no *Facebook*, e a animação nas redes sociais.

Foram designados também monitores e monitoras que visitavam o comércio local de alimentação para explicar como seria o festival; nessas ocasiões, quando havia interesse, o monitor já realizava a inscrição do estabelecimento;

Uma vez encerradas as inscrições, as coordenadoras do festival selecionaram os estabelecimentos que iriam concorrer. Os critérios para essa seleção eram, dentre outros, a tradição e o tempo de funcionamento do estabelecimento, aliado ao reconhecimento do público em relação a esses locais;

Vinte estabelecimentos foram selecionados, quatro dos quais, por diferentes razões, decidiram não participar. O total foi então de 16 estabelecimentos por toda a Maré.

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 5 apresenta os responsáveis por decidir quais estabelecimentos integrariam o *Festival Comida de Favela*, avaliados pelos seguintes critérios:

Quadro 5 - Critérios de seleção do *Festival Comida de Favela*, 2015

<b>CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO <i>FESTIVAL COMIDA DE FAVELA</i></b>		
<b>Critério</b>	<b>Avaliação do critério</b>	<b>Resultado esperado</b>
<b>Tradição e identidade do estabelecimento na Maré.</b>	O estabelecimento ou empreendedor deveria ter mais de dois anos a frente de empreendimentos na Maré.	Encontrar estabelecimentos de sucesso e reconhecidos pelos moradores.
<b>Localização dos estabelecimentos</b>	Atingir o maior número de comunidades da Maré e atender o território como um todo	Promover a circulação entre os moradores nas diferentes comunidades
<b>Diversidade do prato proposto para o festival.</b>	A preparação e o estabelecimento deveriam contemplar a diversidade local e as diferentes possibilidades gastronômicas do território.	Promover e divulgar a diversidade cultural da Maré
<b>Disponibilidade do empreendimento e do empreendedor em fazer parte da proposta do Festival, e suas especificações.</b>	O empreendimento e o empreendedor deveriam estar predispostos em participar das reuniões e organização do festival	Promover o envolvimento sistemático dos empreendedores participantes do festival
<b>Qualidade da comida e estética do lugar.</b>	O sabor e o preparo do prato estimado para o concurso eram avaliados após a escolha dos 30 estabelecimentos que atendiam os requisitos anteriores.	Os pratos com melhor aparência e estabelecimentos com estruturas como mesas e cadeiras e local para ir ao banheiro foram escolhidos.

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao *Festival Comida de Favela*. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 6 indica os procedimentos de produção do Festival Comida de Favela.

Quadro 6 - Ficha técnica – produção do Festival Comida de Favela

## PRODUÇÃO

Momento de preparação dos locais para o festival. Os responsáveis pelos estabelecimentos foram convidados a participar do curso Sabor e Gestão, oferecido em parceria com o Sebrae, entre junho e agosto de 2015, em encontros de quatro horas semanais, na sede da Redes da Maré;

Conjuntamente à coordenação do festival, as consultorias de gastronomia e empreendedorismo aconteceram também nessa fase, e prepararam os locais para receber os visitantes e também melhorar a gestão de seus negócios;

Os materiais de divulgação foram confeccionados para divulgar o evento dentro e fora da Maré. Produzimos: folder/mapa, camisetas, placas de rua, placas/bandeirolas/cédulas para o estabelecimento, urnas, adesivos e outros;

Filmes de dois minutos foram realizados em cada estabelecimento pela Escola de Cinema Olhares da Maré (Ecom) - projeto de áudio visual da Redes da Maré; os vídeos estão disponíveis no canal youtube da Redes da Maré;

A Escola Popular de Comunicação Crítica (Espocc) do Observatório de Favelas criou a animação da logomarca. O arquivo foi utilizado para divulgação do festival (folder etc.).

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos as Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

Como resultado dessa avaliação foram escolhidos dezesseis estabelecimentos que estão descritos no folder mapa de divulgação do Festival Comida de Favela como se verifica na Figura 4.



# Comida de Favela

FESTA DE SABORES DA MARÉ 2015

# 17/SET

---

# 17/OUT

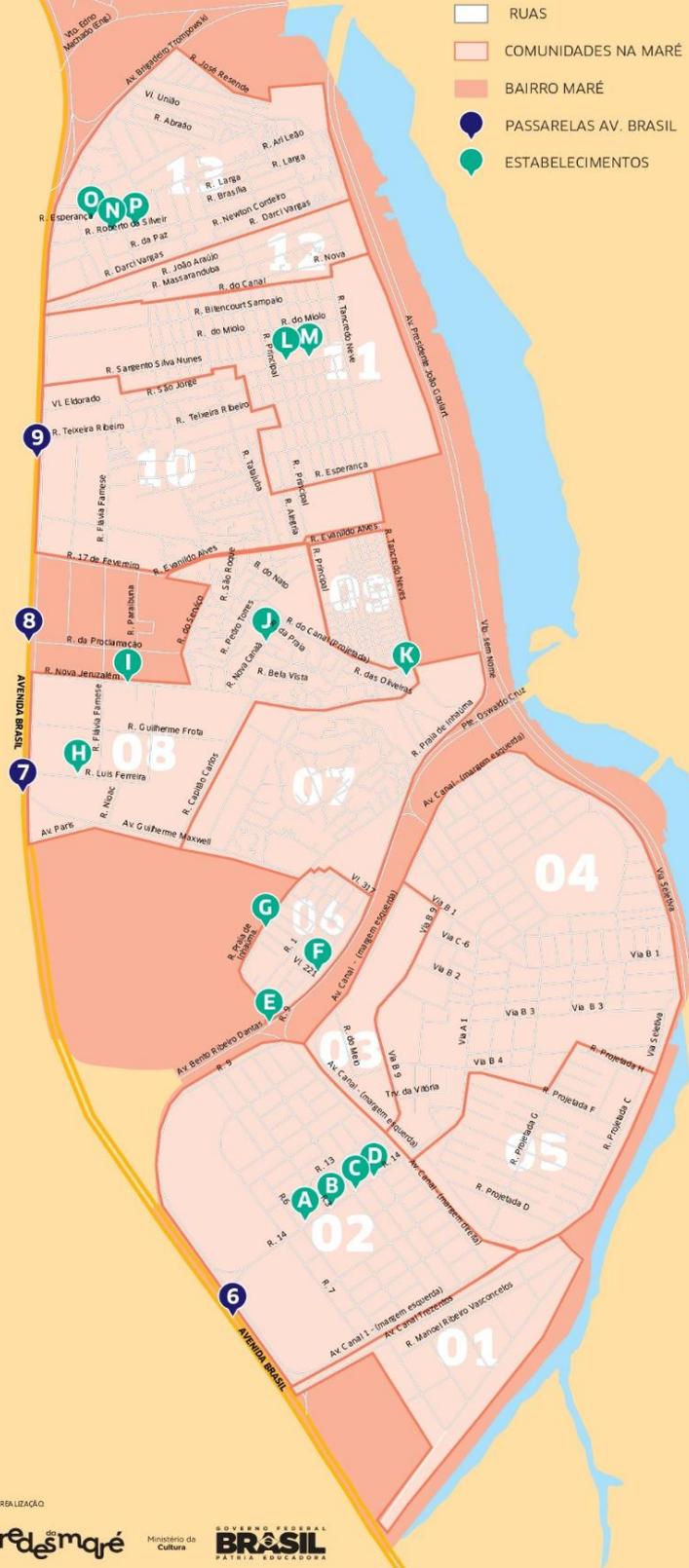
Venha prestigiar a Maré e saborear os quitutes locais.

## ESTABELECIMENTOS

- A\_ BAR E PENSÃO DA MARILDA
- B\_ POINT DO MACARRÃO
- C\_ BAR DA BUCHADA
- D\_ FRANGO ASSADO DA VILA
- E\_ PENSÃO DO WILSON
- F\_ ANGU E CIA
- G\_ SONIA'S GOURMET
- H\_ BAR E PENSÃO DA AMPARO
- I\_ SABOR BRASILEIRO
- J\_ OPEN BAR
- K\_ EMPADINHA DA LEANDRA
- L\_ KIOSQUE DA LUCI
- M\_ BAR DO GIL
- N\_ GALETO DOURADO
- O\_ REI DAS CABRITAS
- P\_ BONER GOURMET - JAPONÊS

## COMUNIDADES

- 01\_ CONJUNTO ESPERANÇA
- 02\_ VILA DO JOÃO
- 03\_ CONJUNTO PINHEIROS
- 04\_ VILA DO PINHEIROS E PARQUE ECOLÓGICO
- 05\_ SALSÁ E MERENGUE
- 06\_ BENTO RIBEIRO DANTAS
- 07\_ MORRO DO TIMBAU
- 08\_ BAIXA DO SAPATEIRO
- 09\_ NOVA MARÉ
- 10\_ PARQUE MARÉ
- 11\_ NOVA HOLANDA
- 12\_ PARQUE RUBEM VAZ
- 13\_ PARQUE UNIÃO



APOIO:  
Este projeto é selecionado  
**RUMOS**  
Itaú Cultural



REALIZAÇÃO



📍 Segunda a Sexta  
Sábado e Domingo  
☎ 97018-8584/96  
📍 Rua Praia de Ith  
Morro do Timbaú  
📞 Cartões de Crédito  
☺ Refeição e



📍 Segunda a Sexta  
Sábado e Domingo  
☎ 3104-2059/967  
📍 Rua Nova Jerusalém  
Morro do Timbaú  
📞 Cartões de Crédito

Em sua primeira edição, o festival que promove gastronomia e cultura da culinária tradicional, valor no preparo dos pratos e os selecionados entre estabelecimentos em diferentes comunidades.

Promovido pela Rede de Atrai visitantes de outras estimulando uma refeição e o intercâmbio de experiências.

De 17 de setembro a 17 de outubro, o festival poderá escolher entre 16 estabelecimentos em diferentes comunidades.

Todos os inscritos concorrerão por categorias: comida de bar, pratos ou petiscos mais elaborados, e sobremesas. Cada categoria receberá prêmio.

Estes serão escolhidos por um júri composto por representantes do público e também pelo público em seus pratos preferidos em seu próprio local. **Comida V**

Todos os estabelecimentos inscritos deverão enviar uma consultoria profissional de Maré, englobando itens como pratos, atendimento e preço. Participe desta festa de sa

Nota: Folder mapa da localização dos empreendimentos do *Festival Comida de Favela*. REDES da Maré, 2015.

As ilustrações anteriores mostram a abrangência do Festival tanto no que se refere à oferta de pratos, onde se reconhece a presença da diversidade das tradições brasileiras e internacionais (mexicana, angolana, japonesa e italiana), e a cobertura espacial da Maré dos empreendimentos presentes no *Festival Comida de Favela* em todas as dezesseis comunidades.

O Quadro 7 apresenta o desenvolvimento das ações da execução do Festival Comida de Favela:

## Quadro 7 - Ficha técnica – execução do *Festival Comida de Favela*, 2015

### EXECUÇÃO

A empresa Pauta Positiva foi contratada como assessoria de imprensa. Foi importante trabalho para a divulgação do projeto e rendeu muitas pautas, matérias em diversos mídias.

A parceria com o consórcio de transporte público Rio Ônibus permitiu que dois ônibus ficassem à disposição do festival; durante finais de semana e faziam o trajeto Botafogo-Maré e Madureira-Maré, indo e voltando a cada hora para conduzir os visitantes ao festival;

Entre os jurados e juradas especializados, levados para degustar e votar nos pratos, havia jornalistas, blogueiros de gastronomia, professores universitários, chefes de cozinha, críticos gastronômicos e moradoras da Maré (cozinheiras profissionais). Os estabelecimentos nunca eram avisados sobre a presença do corpo de jurados e por isso foi possível que eles e elas votassem de maneira imparcial, sem interferência ou mudança no tratamento por parte dos responsáveis pelo atendimento;

Os jurados ficaram impressionados com vários aspectos apresentados, como a organização e a produção, não só em relação a qualidade dos pratos, mas também em relação à limpeza e organização locais, ao sempre muito atencioso atendimento e ao aspecto geral dos estabelecimentos;

Houve forte impacto nas pessoas que visitaram a Maré nesse período; quebraram-se paradigma e estereótipo, ao perceber na Maré a vitalidade do comércio, a grande movimentação de pessoas e a qualidade dos produtos oferecidos nas feiras e outros comércios das várias comunidades;

O impacto não se restringiu aos visitantes exteriores à Maré; também os moradores e moradoras da Maré foram votantes em maior número. O festival possibilitou maior circulação entre as comunidades, que conheceu novos pratos e estabelecimentos de comida. A resposta do público da Maré foi positiva, o que era, desde a origem, um dos objetivos principais do Festival;

Os monitores e monitoras contratados para receber e conduzir visitantes de fora da Maré nos finais de semana foram fundamentais para o bom andamento dessa fase. Eram em sua maioria proativos e sugeriam alterações ou soluções para questões que apareciam no decorrer das visitas;

Não houve em nenhum momento desse mês qualquer intercorrência desagradável que mereça qualquer registro negativo.

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 8 mostra a composição do Júri técnico que avaliou os empreendimentos selecionados para a permissão final do *Festival Comida de Favela*.

Quadro 8 - Composição do Juri técnico do *Festival Comida de Favela*, 2015

<b>JURÍ TÉCNICO</b>	
<b>Jurado</b>	<b>Número</b>
<b>Professor universitário</b>	2
<b>Jornalista de gastronomia</b>	1
<b>Jornalista</b>	2
<b>Fotografo de gastronomia</b>	1
<b>Chef de cozinha / Cozinheiro</b>	4
<b>Produtores culturais de periferia</b>	4
<b>Críticos gastronômicos</b>	2

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 9 avalia os resultados do *Festival Comida de Favela* e indica os procedimentos logísticos posteriores a sua realização.

Quadro 9 - Ficha técnica – Pós-produção do *Festival Comida de Favela*, 2015

**PÓS-PRODUÇÃO**

A planilha utilizada para contagem e processamento dos votos foi elaborada por estatísticos e matemáticos responsáveis pelo Censo Maré, projeto-pesquisa da Redes da Maré, baseada no Censo do IBGE, mas cujo propósito específico era a aplicação na Maré. A contagem se baseou nas notas recebidas por cada estabelecimento, não considerando parâmetro a quantidade de cédulas apresentada por cada local;

O peso das notas do júri especializado correspondeu a 50%, considerando a média de três notas para cada estabelecimento;

A composição da nota final compreendeu 50% da nota do júri especializado e 50% da média de notas recebidas pelas cédulas de votação;

Premiamos em dinheiro os três primeiros lugares de cada categoria em uma festa de celebração e entrega de prêmios na praça do Parque União, local de grande concentração de pessoas na Maré. A festa contou com um show do Dream Team do Passinho, seguido por uma apresentação do cantor Dudu Nobre e banda. Cerca de mil pessoas participaram dessa festividade, ocorrida no dia 17/10/15.

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 10 apresenta os resultados da votação do *Festival Comida de Favela*, mostrando a variação entre os tipos de votos, o número de votos e a média final calculada.

Quadro 10 - Dados gerais sobre a votação do *Festival Comida de Favela*, 2015

<b>Estabelecimento</b>	<b>Jurados</b>	<b>Voto popular</b>	<b>Número cédulas</b>	<b>Média final</b>
<b>RESTAURANTE, BAR OU PENSÃO</b>				
<b>Bar da Buchada</b>	4,4	4,8	334	4,6
<b>Bar e Pensão da Amparo</b>	3,9	4,8	611	4,3
<b>Bar e Pensão da Marilda</b>	4,6	4,8	334	4,6
<b>Boner gourmet – Japonês</b>	4,3	4,8	123	4,4
<b>Galeto dourado</b>	4,1	4,6	224	4,4
<b>Open Bar</b>	3,9	4,6	83	4,3
<b>Pensão do Wilson</b>	4,1	4,6	240	4,4
<b>Point do Macarrão</b>	4,5	4,5	213	4,5
<b>Sabor brasileiro</b>	3,4	4,6	375	4,0
<b>Sonia`s gourmet</b>	4,7	4,9	370	4,8
<b>COMIDA DE RUA</b>				
<b>Angú e cia</b>	3,5	4,9	356	4,2
<b>Bar do Gil</b>	2,5	4,6	52	3,6
<b>Empadinha da Leandra</b>	4,2	4,8	131	4,5
<b>Frango Assado da Vila</b>	4,5	4,7	125	4,6
<b>Kiosque da Luci</b>	3,3	4,8	107	4,1
<b>Rei das cabritas</b>	4,2	4,5	123	4,4
<b>TOTAL DE CÉDULAS</b>	3821			

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

O Quadro 11 mostra o número total de visitantes, e sua distribuição por origem geográfica.

Quadro 11 - Origem, quantitativo e percentual de visitantes do *Festival Comida de Favela*, 2015

<b>Origem</b>	<b>Número</b>
<b>Maré</b>	1780
<b>Outros bairros da cidade</b>	1524
<b>Outras cidades</b>	408
<b>Outros países</b>	7
<b>Não declarado</b>	102
<b>TOTAL</b>	<b>3821</b>

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

Sobre os dados estatísticos da presença de visitantes na votação, contidos no Quadro 11, é importante registrar a observação feita por vários estabelecimentos sobre o preenchimento da cédula de votação. Muitos consumidores dos empreendimentos do *Festival Comida de Favela* informaram que não concordavam em votar porque não queriam incluir na cédula de votação números de identidade e de CPF, por isso é possível prever um número de consumidores superior ao número de cédulas computadas. Mesmo assim, o número de votantes superou a expectativa prevista pela organização do festival.

O *Festival Comida de Favela* aconteceu entre 17 de setembro e 17 de outubro de dois mil e quinze, quando o público pôde votar em uma das 16 opções oferecidas pelos estabelecimentos participantes do festival. Os pratos concorrentes possuíam um limite de valor de até quinze reais. O valor dos pratos foi definido pelos proprietários dos estabelecimentos; o que se verificou foi que quase todos os estabelecimentos mantiveram os preços praticados no dia a dia.

Todos os 16 estabelecimentos concorriam a premiações em duas categorias: comida de bar e comida de rua. Os três pratos mais bem votados em cada categoria foram escolhidos por

um júri (como indicado no Quadro 8). Além disso, o público que visitou os estabelecimentos também participou da votação, em iguais condições ao júri técnico, definindo, pela marcação nas cédulas de votação, as qualidades dos pratos oferecidos pelos estabelecimentos, proposta dos pratos e suas especificações sensoriais. Para o júri técnico, a cédula envolvia critérios mais específicos quanto à qualidade dos pratos.

Os campeões das duas categorias, apresentados no Quadro 12, receberam prêmios que variaram entre oitocentos reais e três mil reais. Em um grande evento de encerramento na Praça do Parque União, no dia 17 de outubro, os vencedores foram anunciados para o público e o resultado foi o seguinte:

Quadro 12 - Estabelecimentos vencedores no *Festival Comida de Favela*, 2015

<b>VENCEDORES DO FESTIVAL COMIDA DE FAVELA</b>	
<b>Bar/ restaurante pensão</b>	<b>Comida de rua</b>
<b>1 ° - Sonia's Gourmet _ R\$ 3.000,00</b> Maria Sonia Oliveira dos Santos	<b>1° - Frango Assado da Vila_ R\$ 1.200,00</b> Ana Maria dos Santos
<b>2° - Bar e pensão da Marilda_ R\$ 2.000,00</b> Marilda Vieira Alves Silva	<b>2° - Empadinha da Leandra_ R\$ 1.000,00</b> Leandra Aquino
<b>3 ° Bar da Buchada_ R\$ 1.000,00</b> Eulina Leondina Barbosa	<b>3° - Rei das Cabritas_ R\$ 800,00</b> Antônio Rodrigues de Oliveira

Nota: Quadro construído pela autora a partir dos dados contidos nos documentos relativos ao Festival Comida de Favela. Redes da Maré, 2015.

Os resultados do *Festival Comida de Favela* mostraram que os empreendimentos da Maré se desenvolveram a partir da necessidade de atender às demandas de consumo da população local. Com o *Festival Comida de Favela*, esses mesmos empreendimentos passaram a ter a possibilidade de ampliar o número de consumidores e conseqüentemente, de faturamento. Tal possibilidade promoveu o aumento da autoestima para investir na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Com o *Festival Comida de Favela* foi possível revelar o cotidiano da comunidade, enfrentando, desse modo, o conjunto de representações e ações distorcidas sobre quem são e como empreendem os moradores de territórios populares. Nesse sentido, iniciativas como o

*Festival Comida de Favela* possibilitam a construção, à longo prazo, do fortalecimento de políticas públicas que promovam o desenvolvimento no setor de alimentação na Maré. Permitem, ao mesmo tempo, delinear um quadro que indica a hegemonia de um tipo de empreendedorismo que se afasta da forma clássica, e que remete para possibilidades de uso de lógicas e racionalidades diferenciadas, confirmando que esses empreendedores são *effectuation* (SARASVATHY, 2001b).

Um dos principais frutos da iniciativa foi o poder de diálogo que o *Festival Comida de Favela* propôs à cidade como um todo. Resultado desse diálogo foi o reconhecimento dos moradores da Maré e de todas as favelas do Rio de Janeiro como sujeitos de direitos e de produção de cultura. Os dezesseis empreendedores participantes do *Festival Comida de Favela* revelam, a partir de suas características culturais, hábitos, valores e anseios, o perfil do empreendedor de alimentação no Complexo da Maré.

Com essa massa crítica realizei um movimento de interpretação que envolveu os vencedores do *Festival Comida de Favela*, selecionados como minha amostra, a partir de um escopo teórico que teve como base o método da *effectuation* (SARASVATHY, 2001b).

O *Festival Comida de Favela* e sua organização foram responsáveis pela seleção do grupo de casos que estudei. O evento criou os critérios de seleção para a escolha dos participantes do festival e foi possível a partir desses critérios, identificar e captar empreendedores do setor de alimentos e bebidas. A pesquisa considerou os seis empreendedores vencedores como aqueles que seriam tomados como referência para o desenvolvimento da tese. Os empreendedores de sucesso do festival foram objetos de entrevistas com as quais pretendi evidenciar nuances que revelam características singulares de alguns empreendimentos e, daí então, alcançar a dimensão imaterial, a tal “caixa preta”, à qual se referiu Zaoual, que “contém mitos fundadores, valores, revelações, sofrimento e experiência do grupo humano em questão, um marcador invisível da realidade” (ZAOUAL, 2006, p.224).

Como metodologia para as entrevistas, optei pela abordagem qualitativa, baseada na observação participante e em entrevistas abertas à profundidade, técnicas por mim consideradas mais adequadas para o sucesso da pesquisa e baseadas nas proposições teóricas (NICOLACI-DA-COSTA, 2007). Com isso, introduzi na pesquisa a espontaneidade e a emoção dos relatos, fundamentais para uma investigação que tem como objeto o comportamento humano, como é evidente no caso dos empreendedores da Maré.

Para poder ordenar minha amostra e estabelecer a conexão analítica entre o que proponho e os relatos de vida dos empreendedores, delimitei, em primeiro lugar, o universo da análise ao escolher seis empreendedores que possuíssem representatividade, em função do cruzamento entre o resultado do *Festival Comida de Favela* e sua ação na Maré. A partir daí, elaborei uma estratégia para conduzir as entrevistas, estabelecendo a relação entre o tipo de negócio, a localização na Maré e o recolhimento de informações. A realização das entrevistas, pela observação participante (ROBERTI, 2012; HERNANDEZ, 2005), me forneceu uma ideia concreta sobre alternativas, tensões, emoções e contradições desses empreendedores.

Em seguida, realizei a transcrição dos registros orais e dei início a análise dos dados recolhidos. Enfim, conclui essa etapa, produzindo os perfis apresentados a seguir, para posteriormente realizar a análise, propriamente dita. Realizei um processo de observação, escuta, comparação e escrita, das vidas dos empreendedores, tomando como fonte principal os “sujeitos” (empreendedores), e suas identidades, memórias e sociabilidades (HERNANDEZ, 2005).

No processo de desenvolvimento da análise, percebi a importância de estabelecer uma relação entre as mudanças sociais e o desenvolvimento individual, por meio da combinação de lugar e contexto social, observando o impacto dessas relações no desenvolvimento humano dos empreendedores. Com isso, percebi as intercepções entre as vidas dos empreendedores. (HERNANDEZ, 2005)

Adotei nas entrevistas, o método biográfico tal como descrito por Goldenberg (2008), que parte das ideias de Franco Ferrarotti (1991). O método considera o entrevistado um intérprete do mundo em que vive, cujo relato é tomado como ponto de partida para o entendimento de sua realidade social e identidade cultural (FERRAROTTI, 1991). Por essa perspectiva, o discurso é entendido como uma construção social e, sendo assim, deve ser analisado considerando-se o contexto histórico e social no qual se insere. Como Goldenberg (2008, p.43) sugere: “o método biográfico pode acrescentar a visão subjetiva dos processos institucionais estudados; como as pessoas concretas experimentam estes processos; e levantar questões sobre essa experiência ampla”.

Obtive, por meio do relato das histórias de vida dos entrevistados, informações sobre comportamentos e hábitos do desempenho da ação empreendedora, sobretudo no que diz respeito ao objetivo fundamental de “bem fazer falar os outros” (GOLDENBERG, 2008

p.60), que se exemplifica em: obter a melhor colaboração do entrevistado, colocá-lo ou colocá-la mais à vontade possível e ganhar sua confiança ao reproduzir uma relação de familiaridade.

Com esse propósito em mente, as perguntas foram inseridas de forma natural na conversa, de modo a comportar qualquer tipo de resposta, entremeadas a indagações de esclarecimento (como? porquê? ou explique melhor?). Essa metodologia facilita a chamada associação livre, ou seja, “aquilo que é importante para alguém a respeito de um determinado tema ou assunto inevitavelmente aparece no seu discurso espontâneo sobre o mesmo” (NICOLACI-DA-COSTA, 2007, p.67).

Agora só me resta mergulhar nos discursos produzidos pelos entrevistados, mas não sem antes apresentar o perfil geral de cada um deles.

#### **4.3. APRESENTAÇÃO DOS EMPREENDEDORES**

Os perfis estão apresentados seguindo a ordem da premiação do festival, ou seja, parti da categoria bares, restaurantes e pensões, e da categoria comida de rua. Apresentar os perfis têm como objetivo realizar uma síntese dos depoimentos fornecidos pelos entrevistados, visando preparar um movimento de combinação com as teorias utilizadas, mostrando como esses empreendedores já passaram pela fase de *effectuation* e se dirigem para o que chamo de Efeito Efeito Continuada. Mas quem são esses empreendedores?

Para poder examinar esses perfis foi necessário qualificar os empreendedores: todos são moradores da Maré e desenvolvem sua principal ação de trabalho no local onde moram. Socialmente, pertencem aos seguimentos mais baixos, referidos como camadas médias urbanas (NERI, 2008); no caso da sua relação com o contexto da Maré, eles representam o segmento que produzem maior renda entre os habitantes da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). O quadro social torna importante a avaliação das trajetórias de vida, auxiliando a compreensão sobre como os empreendedores agem no processo de organização do trabalho e sobre quais são suas expectativas.

Os elementos comuns entre os empreendedores tomados como amostra podem ser apresentados sobre a forma da combinação entre oportunidade, necessidade, incerteza e risco. A oportunidade, para esses casos, decorre do desenvolvimento de uma ideia que se torna negócio e da percepção do empreendedor dos meios necessários para atingir benefícios.

Também é preciso pensar que a oportunidade é uma habilidade do empreendedor, no sentido de criar soluções para os problemas que se apresentam (GOMES, 2013).

A necessidade se apresenta, para os empreendedores analisados, como referência central para o desenvolvimento do negócio e se processa a partir da percepção que o empreendedor tem do processo de geração de novas alternativas, o que faz criar oportunidades. Essa percepção é a possibilidade de criar ou melhorar um negócio existente. Assim, a ação empreendedora sobre incerteza é a improvisação (GOMES, 2013).

As incertezas giram em torno dos contextos onde os empreendedores agem, que no meu caso liga-se à um território popular com incertezas que variam de níveis e que produzem riscos mais impactantes. Nesse sentido, reconheço que risco é diferente de incerteza e que quanto mais incerto mais difícil desenvolver a gestão do negócio. Assim, a gestão do negócio é uma resposta às incertezas (GOMES, 2013).

Minha amostra desenvolve incertezas e riscos por conta das informações limitadas que os empreendedores possuem, quando comparadas às das grandes empresas. Davidson (2004) e Sarasvathy (2001b) destacaram que criar um novo negócio implica lidar com o novo e com o desconhecido. As incertezas são, no meu caso, tratadas pelos empreendedores de forma direta, mostrando como a *effectuation* é uma abordagem para contextos marcados por incertezas (SARASVATHY, 2001b).

O processo seguinte realizado pelos empreendedores conecta incertezas individuais e coletivas, com o intuito de reduzi-las ou resolve-las. Esse processo de conectar incertezas se relaciona à ideia de projetar o futuro, dando sentido às incertezas, compreendendo as em sua extensão. Para isso, os empreendedores constroem uma rede de aliados que ajuda a diminuir o risco (GOMES, 2013).

Os negócios desenvolvidos pelos empreendedores giram em torno dessas variáveis sem que haja entre elas qualquer tipo de hierarquia ou prevalência de uma sobre a outra (GOMES, 2013). Assim, o que noto é que há desdobramentos dessa combinação – bricolagem<sup>38</sup> - que se vinculam às ideias de recepção e desdobramento, compatibilidade e agregação, disponibilidade e envolvimento. Recepção e desdobramento é o ato pelo qual os empreendedores conhecem seu público e nele aplicam o processo de desdobramento de necessidades. Isso só se realiza a partir da compatibilidade entre empreendedores e público, e se desdobra através de um processo de agregação. Para que seja possível, é necessário que

---

<sup>38</sup> Bricolagem é um conceito desenvolvido por Gomes (2013. P.67), a partir dos trabalhos de Lévi – Strauss (1967) que definiu o conceito como fazer algo com o que se tem em mãos.

tanto o empreendedor, quanto o público, tenham disponibilidade e se envolvam no processo de bricolagem. Esse processo possui três propriedades:

“A primeira, fazer acontecer com o que se tem em mãos (independente do que seja). Esses autores adicionaram que fazer acontecer está relacionado a uma ação enviesada e um engajamento ativo com problemas e oportunidades mais do que ficar refletindo sobre quais resultados podem ser obtidos a partir de um conjunto de recursos. A segunda propriedade, de acordo com os autores, é combinando recursos para novos propósitos e aplicações (...) e a terceira propriedade está relacionada aos recursos que os empreendedores possuem em mãos.” (GOMES, 2013, p.67)

Deduzi, acompanhando Souza Neto (2003), que a ação empreendedora transcende o campo dos negócios e da economia, indicando que a necessidade de realização – *achieving* – é a “força motriz da ação empreendedora” (SOUZA NETO, 2003, p.112 e 115). Essas são as marcas das histórias de vida dos empreendedores apresentados a seguir.

Para concluir este capítulo apresento, de forma geral, os principais elementos constituintes das trajetórias de vida dos empreendedores selecionados pelo *Festival Comida de Favela* e que constituem a minha amostra.

#### 4.3.1. Sonia



Fotografia 1: Vista geral do restaurante do Sonia's Gourmet.

Maria Sônia viajou do Maranhão diretamente para a comunidade Parque União no Complexo da Maré, na cidade do Rio de Janeiro. Chegou aos 14 anos e foi morar com a irmã. Trabalhou como babá e empregada doméstica durante os primeiros anos no Rio de Janeiro, e

participou da primeira experiência de trabalho compartilhada com a família; trabalhando como ajudante de cozinha, abriram um bar, mas que não obteve êxito.

Aos 19 anos teve a primeira oportunidade de trabalhar no ofício que desejava: tornou-se cozinheira. Trabalhou durante cinco anos em um trailer localizado na Ilha do Fundão na UFRJ. A dificuldade de conciliar trabalho e educação das filhas fez com que ela decidisse buscar uma alternativa de trabalho diretamente ligada à sua experiência. Sônia decidiu abrir um ponto de venda de quentinhas na porta de casa, reunindo necessidade e oportunidade. Com a grande procura dos clientes, percebeu o valor do seu negócio e a pressão daqueles que consumiam as quentinhas, que pediam por um lugar confortável para comê-las, o que levou-a à ideia de montar um negócio, possibilitando a realização de seu sonho e mantendo as relações de proximidade com os clientes. Em 2011, abriu o Sonia's Gourmet, restaurante que atendia ao anseio dela e dos clientes, que pediam por um lugar onde pudessem sentar e degustar os pratos.

Sônia atualmente possui um restaurante no formato de self servisse sem balança. O restaurante funciona de segunda a sábado, das 11 horas às 16 horas e atende em média cento e oitenta clientes por dia, com pratos cujo preço varia de R\$12,00 à R\$ 24,00. O restaurante Sonia's Gourmet passou recentemente por um processo de reforma, pois a empreendedora, desejava fazer do espaço, quando à noite, um lugar para coquetéis e festas, como casamentos e formaturas. Todas as mudanças foram pensadas por ela, que se diz responsável por toda a gerencia e logística de funcionamento do estabelecimento.

#### 4.3.2. Eulina



Fotografia 2: Perfil de Eulina Barbosa.

Eulina Barbosa nasceu na cidade de Boqueirão na Paraíba. Seus primeiros anos de vida foram de muita luta, ao ter ajudado a família cortando lenha e vendendo carvão na cidade de origem. A vida dura e a ausência de perspectiva fizeram com que aos treze anos, ela saísse de casa e fosse morar em Campina Grande, com o intuito de auxiliar nas despesas de casa e melhorar a qualidade de vida da família. Trabalhou em casas de famílias em Campina Grande e economizava para enviar dinheiro à família em Boqueirão. Aos dezoito anos, conheceu o primeiro marido. Fruto da relação foram seus dois filhos. No período de oito anos viveu com o esposo em Campina Grande, e continuava a trabalhar em casas de famílias, mesmo a contragosto do companheiro. Devido à contratempos na relação, Eulina se separou do marido. Continuando a trabalhar em casas de famílias, passou a viver com seus filhos em Campina Grande. O ex-marido tornou a relação de trabalho de Eulina na cidade mais difícil, e após quatro anos separada decidiu mudar-se para o Rio de Janeiro e aqui tentar uma nova vida.

No Rio de Janeiro, voltou a trabalhar como doméstica na casa de uma família do bairro de Laranjeiras. Na nova cidade conheceu seu novo marido, Jorge, que trabalhava no restaurante Nordeste Carioca, em Jacarepaguá. Durante muito tempo o casal continuou com suas atividades profissionais até que Jorge ganhou R\$ 5.000,00 no jogo do bicho.

O dinheiro possibilitou ao casal planejar abrir o próprio negócio, o que transformou a vida do casal. Eulina, responsável por guardar o dinheiro, usou parte dele para retornar à Paraíba e buscar os filhos; já com o restante, o casal investiu em um bar na Maré.

O próprio negócio era a possibilidade de Eulina deixar o trabalho como doméstica e poder cuidar da educação dos filhos. No primeiro momento, ela continuou dividindo o trabalho como doméstica e no bar, e o marido trabalhava entre o restaurante e o bar do casal. O intuito de continuar seus trabalhos era ter uma renda extra para investir no bar e crescer de forma gradual para que o bar fosse a principal renda da família. O início foi difícil, mas as parcerias com outros negócios na Maré abriram caminho para a estabilidade. Os insumos para que iniciassem a venda de comida no bar foram retirados do primeiro investimento de R\$5.000,00 . Eulina sempre foi responsável pela cozinha do bar e compôs o cardápio a partir dos pratos pela mãe ensinados na Paraíba.

Depois de passar por três pontos na Vila do João, o Bar da Buchada hoje se localiza, na Rua Principal, e funciona durante toda madrugada.

### 4.3.3. Marilda



Fotografia 3: Vista geral do Bar e Pensão da Marilda.

Marilda nasceu na cidade de Jacaraú, no interior da Paraíba. Aos sete anos de idade já ajudava a mãe nas tarefas domésticas. A mãe de Marilda trabalhava como costureira na cidade, mas para aumentar a renda, vendia comida em casa e lavava roupa para terceiros. Marilda era responsável pelas roupas e pela cozinha, e a partir daí teve que aprender a cozinhar os pratos nordestinos tradicionais que agradassem a clientela da pensão da família. Ainda muito jovem casou-se e teve dois filhos. Para acompanhar o marido, mudou-se para São Paulo, onde passou cinco anos trabalhando como costureira. Depois de retornar a Paraíba com a família, após a frustrante experiência em São Paulo, seu marido decidiu tentar a vida no Rio de Janeiro, e toda família o acompanhou.

No Rio de Janeiro, Marilda trabalhou como costureira durante dois anos, até se separar do marido. A separação foi a oportunidade de investir em uma possibilidade de trabalho mais lucrativa e autônoma, já que Marilda não podia contar com o marido, nem com familiares ou amigos para dar aos filhos melhor qualidade de vida e educação mais digna. O baixo salário de costureira mobilizou Marilda a mudar o campo de trabalho, e com isso, decidiu alugar um ponto comercial na Vila do João, e lá vender os pratos ensinados pela mãe quando Marilda era ainda criança. A escolha de ter uma pensão que oferecesse comida para o público da Maré está ligada à demanda que ela percebia haver na comunidade, e por ser atividade

extremamente lucrativa. Dar continuidade ao projeto da pensão foi para ela, que possuía poucos contatos na Maré, muito difícil. Sem auxílio de parentes e amigos para iniciar o seu próprio negócio, Marilda tinha o desafio de buscar parcerias com os comerciantes da Maré, para que pudesse lograr em seu desejo de ter o próprio negócio.

A ideia de vender comida nordestina gradualmente se ampliou à medida em que o público se fez presente. Já que muitos ponderavam que sentiam a comida nordestina como “pesada”, Marilda readequou aos poucos seu negócio, descobrindo outras preparações que amigos e clientes a ensinavam. A experiência também se ampliou quando os filhos adolescentes passaram a levar amigos para casa. Com pouco dinheiro para oferecer lanches ou para levá-los para comer em um restaurante, Marilda inventou novos pratos e com a aprovação dos amigos e filhos, passou a vendê-los na pensão.

Após dois anos de muito trabalho, Marilda teve oportunidade de comprar o espaço onde atualmente funciona - o Bar e Pensão da Marilda - não mais tendo que recorrer a aluguel, e iniciando o negócio de sua vida.

#### 4.3.4. Ana



Fotografia 4: Vista geral do Frango Assado da Vila.

Ana Maria dos Santos nasceu no bairro da Posse em Nova Iguaçu. Aos 11 anos de idade já trabalhava como doméstica no Rio de Janeiro. Com pouca experiência, passava de segunda a sábado na casa dos patrões. Apesar de o trabalho ser muito, Ana achava bom estar fora da casa da mãe, pois a complicada relação com o padrasto dificultava o convívio em família. Na casa onde trabalhou em São Cristóvão, foi convidada para morar em Portugal junto à família que a empregava. Foram experiências que deixaram Ana muito satisfeita com o trabalho. Trabalhar em casa de família a ensinou a ter muito capricho, cuidado e a nunca desperdiçar - princípios até hoje por ela empregados.

Durante três anos trabalhou na padaria Santo Antônio em Miguel Couto, como balconista. O trabalho rapidamente a fez retornar para Nova Iguaçu, já casada e com dois filhos. Com o desejo de obter o seu próprio negócio, Ana virou camelô, vendendo legumes e verduras durante nove anos no centro da Posse. Após essa primeira experiência, mudou seu objeto de venda e passou a vender flores em seu ponto em Nova Iguaçu, durante vinte anos. Ao completar o serviço militar, seu filho mais velho precisava trabalhar. Na Posse, próximo a sua banca de flores, Ana tinha um amigo que vendia frango assado em uma carrocinha. O empreendimento já existia há dezessete anos e o negócio, na visão de Ana era lucrativo, o que se mostrou grande oportunidade para que conseguisse trabalho para o filho.

Ana pediu, então, ajuda para ao amigo Cristiano, que se dispôs a ensinar seu negócio à George, filho de Ana, o qual passou a vender frango assado em outro ponto de Nova Iguaçu. Cristiano ajudou a família de Ana a construir uma pequena carrocinha para a venda de frango na rua, assim como ensinou o processo de preparação e venda dos frangos tais como os procedimentos de como espetar, temperar e armazenar.

Ana obteve mil reais em empréstimo com agiota, devendo posteriormente paga-lo com 30% do valor acrescido de juros. O dinheiro foi destinado à construção da carrocinha de venda na rua, e os frangos foram comprados para serem pagos em sete dias no boleto bancário, a um amigo fornecedor. Foi nesse momento que o filho de Ana pediu dinheiro emprestado para poder procurar um ponto na Maré, local onde outros amigos informaram ser bom ponto para o comércio de frangos.

Ana emprestou ao filho a única quantia que possuía - R\$ 20,00 - para que George fosse à favela do Parque União e encontrasse um novo ponto para as vendas. Mas no caminho para o local, George dormiu no ônibus e acabou por descer na comunidade da Vila do João. Ao perceberem-no perdido na comunidade, uma senhora ofereceu ajuda ao jovem, que informou estar procurando um ponto para vender frango assado na Maré. Imediatamente, a senhora dispôs o espaço em frente à própria casa, na rua principal da Vila do João, para que George iniciasse seu novo negócio.

Com a possibilidade oriunda do ponto na Maré, Ana e seu filho transferiram a carrocinha do centro da Posse em Nova Iguaçu, para a Vila do João e passaram a vender frangos assados na Maré. Após um ano de trabalho, com George à frente do negócio, mãe e filho conseguiram pagar as dívidas com o agiota e fornecedores. Ana ainda vendia flores em Nova Iguaçu para complementar a renda familiar e ajudar com um pouco capital proveniente do início do negócio, mas viu a necessidade de acompanhar diariamente as vendas dos frangos assados para que o negócio não degradingolasse.

Diante disso, deixou o camelô de flores e passou a se dedicar exclusivamente ao Frango Assado da Vila.

#### 4.3.5.Leandra



Fotografia 5: Vista geral do balcão de venda de empadas da Leandra.

Leandra Aquino é carioca, nascida no Morro do Timbau, na Maré. Filha de Juvenal e Nazaré da Conceição Aquino, oriundos da cidade de Timbaúba, do norte de Pernambuco, os pais vieram para o Rio de Janeiro de navio; desembarcaram com o sonho de aqui conseguir melhor qualidade de vida. A família vivia da produção de bolos, pasteis, empadas e cocadas - produzidas pela mãe; os filhos eram responsáveis pela venda das mercadorias pelas ruas. A venda dos produtos era a principal renda da família.

Ainda bem jovem Leandra passou a trabalhar em casa de família, e aos dezessete anos se casou e teve dois filhos. O trabalho de doméstica no Jardim Guanabara na Ilha do Governador era muito prazeroso, mas impedia Leandra de estar junto à família. Por isso, decidiu não mais ter patrão e passou a vender bolos, docinhos e empadinhas pelas ruas da Maré, e assim como a mãe a fazia sentir - passou a estar muito presente na educação dos filhos.

Toda a história começou quando o filho emprestou R\$10,00 para a fabricação de docinhos. Os primeiros R\$10,00 de investimento tornaram-se R\$20,00, e assim o negócio gradualmente se multiplicara. Sua principal forma de venda foi ao andar e oferecer seus

produtos em ruas, postos de saúde, escolas, instituições e serviços e de porta em porta de casas da Maré.

Ao vender nas ruas, a clientela tomou gosto pelas empadas e então as primeiras encomendas para aniversários e eventos surgiram, possibilitando a Leandra vender empadas em maior quantidade e a lucrar acima da expectativa. Ao vender os primeiros quitutes, Leandra se equipou: comprou freezer, forno, estufa e assim por diante - sempre sem se endividar, apenas comprava o que era condizente com seu investimento, e possível de se vender. Dessa forma, ganhou seu espaço na Maré.

Juntamente ao divórcio e à necessidade de vender os quitutes mais próximo de casa, Leandra montou um ponto de venda na porta de sua casa. Com a clientela formada e a alta circulação de pessoas na frente de onde morava, a carioca iniciou seu próprio negócio. Leandra disponibiliza para venda trinta empadinhas por dia no valor de R\$2,00 mais encomendas. Além da venda da empada, sua renda é complementada com o aluguel de um quarto em sua casa na Baixa do Sapateiro.

#### 4.3.6. Antônio



Fotografia 6: Vista geral do quiosque Rei das Cabritas

Antônio Terceiro de Oliveira nasceu na cidade de Catunda, no Ceará. Começou a trabalhar aos oito anos de idade, junto ao pai na roça. Para complementar a renda da família, o pai abatia cabritos e produzia carne de sol para vender na cidade. Sua carne de sol era famosa, pois utilizava os cortes de lagarto plano, picanha e alcatra, para que a carne continuasse suculenta por dentro, apesar de maturada com sal. Aos quatorze anos, Antônio veio do Ceará para o Rio de Janeiro em pau de arara; procurava trabalho para ter dinheiro para mandar aos pais. O primeiro trabalho na nova cidade foi em um botequim no Parque União, na Maré, onde passou a morar. Dado a desenvoltura no emprego, seu primeiro patrão o encaminhou para um trabalho em Copacabana, mas devido ao fato de ser menor de idade, não foi aceito pelo novo emprego.

A nova oportunidade foi ser *office boy* no Copacabana Palace, onde trabalhou por pouco tempo até conhecer o gerente do Rio Othon Palace do Posto Seis, em Copacabana. Posteriormente, o gerente ofereceu-lhe a vaga de copeiro no hotel, sem que assinasse ao jovem Antônio a carteira, prometendo-o carteira assinada assim que completasse dezoito anos. Diante da proposta e de sua realidade anterior, o cearense não teve dúvidas sobre ser aquela uma grande oportunidade, e sem hesitar aceitou a vaga. Ao completar dezoito anos, e já com carteira assinada, Antônio tornou-se chapeiro, em seguida auxiliar de cozinha, e

posteriormente se tornou cozinheiro. A oportunidade no hotel progrediu, e Antônio, tornou-se cumim<sup>39</sup> no salão do restaurante principal do hotel; em seguida auxiliar de garçom; posteriormente garçom, e por fim chegou ao posto de *maître*<sup>40</sup>.

Apesar de muito trabalhar para hotelaria, Antônio não deixou de estudar. À noite frequentava uma escola pública na rua Hilário de Gouveia, e sempre buscava qualificação profissional para melhorar sua carreira, inclusive ao ter estudado inglês. Seu esforço fez dele gerente de alimentos e bebidas do Rio Othon Palace, onde fora responsável ocupar o lugar dos gerentes dos hotéis geridos pela rede em outros estados, quando estavam no período de férias. Durante vinte anos Antônio trabalhou na rede Othon. Foi demitido quando a rede foi vendida para empresários árabes, que desejavam ter uma nova gestão e o viram como incompatível com a nova proposta.

Com o dinheiro da demissão, Antônio resolveu investir no próprio negócio na praça do Parque União, onde comprou um quiosque para vender churrasco de carne de sol e cabrita assada - pratos que havia aprendido a preparar com a família e que os preparava com destreza. O nome do estabelecimento, Terceiro, foi escolhido para homenagear a família. Posteriormente, o negócio de Antônio ganhou um novo nome e passou a se chamar Rei das Cabritas.

Os casos apresentados fornecem dados relativos ao nascimento dos negócios dos empreendedores selecionados como amostra. No próximo capítulo darei continuidade a análise, mostrando como se desdobraram os negócios, e como foi possível utilizar essas experiências para a definição da Efeitucação Continuada.

Apresentados os dados do *Festival Comida de Favela* e realizada a finalização dos dados, selecionei os empreendedores que compuseram a minha amostra associando-os ao meio em que vivem e aos dados gerais da Maré relativos ao setor de alimentos e bebidas. Concluído o terceiro capítulo, passo a argumentar no seguinte, à favor da construção do modelo de empreendedorismo caracterizado pelo que designei Efeitucação Continuada.

---

<sup>39</sup> Cumim ou cumin é um estrangeirismo do termo francês commis; em português significa aprendiz e auxiliar de um profissional. No caso referido, Antônio tornou-se auxiliar de garçom.

<sup>40</sup> Maître provem da palavra homônima do francês; no Brasil é aquele responsável por gerenciar restaurantes.

## 5. CAPÍTULO 5

### EFEITUAÇÃO CONTINUADA COMO DEMONSTRAÇÃO DE ANÁLISE DE CASOS

Neste último capítulo a ideia é canalizar todos os esforços, conceituais e empíricos para a construção e demonstração do modelo da Efeituação Continuada. Meu objetivo aqui é mostrar, em primeiro lugar, as diferenças entre a *effectuation*, Efeituação Situada e a Efeituação Continuada, não mais no sentido puramente conceitual, mas baseadas no meu trabalho de campo realizada no bairro Maré.

Para tanto, em parte inicial parto da ideia da incerteza inserida no âmbito da atividade empreendedora, para então construir o modelo, associando incerteza à dimensão do contexto e às experiências cotidianas dos empreendedores da Maré. Após isso, defino o que é a Efeituação Continuada em movimento, e como se configura sua dinâmica.

#### 5.1 CONSTRUÇÃO DO MODELO

Meu ponto de partida para este capítulo é a incerteza tomada como elemento central da lógica e da racionalidade processual, a qual fora o caminho por mim trilhado para apresentar os resultados dos depoimentos dos entrevistados que revelam importantes aspectos do ambiente no qual se inserem os empreendedores que analiso.

Neste capítulo, utilizo o conceito da incerteza como inerente à atividade empreendedora (Knight, 1921) para aqueles que realizam atividades em território popular. A incerteza parece ser um traço configura minha amostra no sentido pretendido: observar o movimento empreendedor no processo após a sua configuração inicial. Ao abordar a incerteza, a literatura apresenta um conjunto diferenciado de definições. O autor pioneiro no debate da incerteza é Knight (1921), que propõe diferenciar os conceitos de risco e incerteza. Para ele, o risco está associado às probabilidades dos empreendimentos no possível movimento de organização dos empreendimentos, e a incerteza ocorreria quando se apresenta a possibilidade desses empreendimentos lidarem com o desconhecido.

Penrose (1959) também propõem que quanto mais incerta for uma atividade, mais difícil será sua gestão. E ainda nessa direção, Ansoff (1979) argumenta que a estratégia é uma resposta para a incerteza. Deriva daí, a utilização, por Gomes (2013), do conceito de bricolagem – como um dos procedimentos de ação dos empreendedores. Utilizo o conceito de bricolagem para mostrar como os empreendedores em territórios populares produzem uma

ação híbrida, que reúne o fazer acontecer, o engajamento ativo e a combinação de redes de reciprocidade (LOMNITZ, 2009).

No caso de empreendimentos localizados em territórios populares, como é o caso das favelas, o conceito de bricolagem passa a ter caráter central. Sendo mecanismo de diminuição do risco e da incerteza, decorrentes da falta de proteção social e laboral, a bricolagem apresenta-se como uma forma de proteção diante das limitações impostas, configurando-se no modo de ajuda mútua entre os empreendedores, constituindo-se, portanto, como vínculos de identidade (LOMNITZ, 2009).

Com a construção desses vínculos de identidade, há uma diminuição dos problemas que afetam a rede de empreendedores, quando um deles apresenta situações de risco. Nesse aspecto, a incerteza funciona como fortalecedora da rede de ajuda, troca de experiências e de apoio. O sucesso de empreendedores vitoriosos do *Festival Comida de Favela* pode ser atribuído, em parte, a dois fenômenos. Por um lado, com 136 mil habitantes distribuídos em 16 comunidades (IBGE, 2010), a Maré retrata bem a expansão do poder de compra das camadas populares brasileiras.

Por outro, possuindo 3.182 empreendimentos comerciais, segundo o Censo de empreendimentos Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014), o bairro Maré contém uma vocação para o desenvolvimento econômico local e seus empreendedores relacionam questões que afetam a própria qualidade de vida, por isso 80,4% dos empreendedores locais são moradores da comunidade (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). Isso pode ser comprovado analisando os dados que acompanham as mudanças no mercado consumidor na base da pirâmide social, onde moradores de territórios populares brasileiros gastaram em 2014, US\$ 19,5 bilhões. Os dados resultam de um levantamento feito em setembro de 2014 em 63 comunidades de todo o país (MEIRELES, 2014; DATA FAVELA, 2015)

Há, nas favelas, um forte mercado consumidor em potencial, assim como também há um elevado grau de empreendedorismo. Nas favelas brasileiras existe, pelo Data Favela (2015) 3,8 milhões de habitantes com vontade de empreender. Na região Sudeste, chega-se ao número de 38% de moradores de favelas com vontade de empreender e o Rio de Janeiro, ocupa o oitavo lugar, em nível nacional, com maior percentual de futuros empreendedores (DATA FAVELA, 2015).

O morador da favela é mais empreendedor que o conjunto da população brasileira. Segundo Meireles (2014), em 2014, 42% dos moradores de favelas disseram ter vontade de ter o próprio negócio - proporção maior que os 28% de 2013. Entre os brasileiros em geral, 31% querem ser empreendedores; em 2013, computavam 23%. Os dados do Data Favela (2015) indicam que no ano de 2015 o percentual de moradores com vontade de abrir seu próprio negócio passou para 40%, boa parte deles projetando a abertura do seu negócio para um período entre um e três anos, formando 31% do número geral da amostra (DATA FAVELA, 2015). Tais dados corroboram a afirmação, de que para a dimensão do Rio de Janeiro, há um movimento constante de renovação do número de empreendedores nas favelas cariocas.

A Tabela 12 indica o volume de recursos resultantes do rendimento nominal médio de indivíduos de alguns territórios populares da cidade do Rio de Janeiro, e revela o potencial de consumo que esses territórios carregam. Na Tabela 12, observa-se que a Maré ocupa o segundo lugar em termos de rendimento nominal médio.

Tabela 12: Rendimento nominal médio de pessoas de 10 anos ou mais segundo os bairros do Município do Rio de Janeiro, 2010

<b>Bairros</b>	<b>Rendimento nominal médio (\$)</b>
<b>Cidade de Deus</b>	823
<b>Complexo do Alemão</b>	722
<b>Jacarezinho</b>	703
<b>Manguinhos</b>	699
<b>Maré</b>	753
<b>Rocinha</b>	747

Fonte: INSTITUTO PEREIRA PASSOS. Armazém de Dados Tabela 3151: rendimento nominal médio e mediano de pessoas de 10 anos ou mais de idade segundo as áreas de planejamento, regiões administrativas e bairros – Município do Rio de Janeiro – 2010.

Todavia, risco e incerteza se mantêm no negócio mesmo ao passar do processo de abertura; a tensão é permanente para qualquer negócio (READ; SARAVASTHY, 2005), principalmente em territórios populares como as Favelas. Na Maré, a incerteza e o risco são potencializados por se tratar de um território vulnerável e por possuir questões sociais inerentes ao local.

Minha proposta é observar, ultrapassando o momento inicial dos empreendimentos, como estes se desenvolveram, partindo de questões suscitadas pela *effectuation*. Em tal caminho - entre a fase do início do negócio e seu desenvolvimento – descobri que há uma dialética entre os procedimentos iniciais e os movimentos futuros como forma de sobreviver à incerteza e o risco e estabelecer novas condições de reprodução dos negócios. Essa é a condição central para a realização da Efeitução Continuada.

Meu foco se dirigiu aos empreendimentos informais, que não seguem as regras da racionalidade causal, mas comprovam as indicações feitas por Read e Sarasvath (2005) de que se pode gerir um negócio pela lógica efetual, a partir de referenciais que tem como base um conjunto de relações que combinam persuasão, experiências pessoais, riscos e incerteza.

O caminho que construí partiu do entendimento de que o conceito da *effectuation* está presente no estágio embrionário de abertura de um negócio e na sua continuidade como empreendimento realizado. Proponho pensar os passos subsequentes dos empreendedores da Maré como Efeitução Continuada, na qual é elemento central a lógica efetual, a qual compreende riscos inerentes à continuidade do negócio, além de todos os desdobramentos relacionados ao contexto onde se realizam esses empreendimentos - tal como é possível observar baseando-se na Efeitução Situada, desenvolvida por Pereira (2014), na favela da Rocinha.

Para tanto, demonstrarei como os empreendedores vencedores do *Festival Comida de Favela* são efetuais no seu processo, desenvolvimento, praticando o que chamo de Efeitução Continuada. Para isso, preciso compreender esse momento inicial presente nas entrevistas com os empreendedores, tomados como amostra. Para sistematizar os depoimentos apresentados, desenvolvi o Quadro 12 a seguir que mostra como os critérios efetuais são contemplados pelos empreendedores.

Quadro 13 - Aplicação dos princípios da *effectuation* nos empreendedores da Maré.

	<b>ANA</b>	<b>ANTÔNIO</b>	<b>EULINA</b>	<b>LEANDRA</b>	<b>MARILDA</b>	<b>SÔNIA</b>
<b>BIRD-IN-HAND</b> (pássaro na mão: comece com o que tem)	Uma comerciante que desejava abrir um negócio para o filho.	Maturar a carne de sol como ensinado pelo pai.	Sabia cozinhar a comida do nordeste ensinada pela mãe	Apreendeu a fazer empadinha com a mãe.	Apreendeu a cozinhar com a mãe.	Apreendeu sozinha a cozinhar no primeiro restaurante que trabalhou.
<b>AFFORDABLE LOSS</b> (perda possíveis: gaste só o que puder)	Pagar a dívida com o agiota.	Perder o dinheiro do FGTS	Perder o dinheiro que ganhou no jogo do bicho	Perder o dinheiro emprestado pelo filho	Perder a confiança dos amigos que conquistou	A amizade com a ex sogra emprestou dinheiro
<b>PATCHWORK QUILT</b> (manta de retalhos: forme parcerias)	Cristiano vendedor de frango assado na Posse	O primeiro patrão do Parque União	O vendedor do depósito	Os amigos criados no posto de saúde	A gerente do mercado e o dono do depósito	Os clientes do posto de saúde
<b>LEMONADE</b> (limonada: lide com contingências)	A não venda na Posse levou a chegada na Maré	Perder o emprego de gerente de alimentos e bebidas e ter o próprio negócio.	A dificuldade de cuidar da educação dos filhos e ter o próprio negócio.	A dificuldade de ter mais tempo para lazer e para si mesmo à levou a ter o próprio negócio.	A ausência de contatos no Rio de Janeiro e a possibilidade do fazer parceiros	A dificuldade de cuidar da educação dos filhos e ter o próprio negócio
<b>PILOT-IN-THE-PLANE</b> (piloto do avião: controle, não preveja)	Filho	-	Marido	Filha	Marido	Filhas

O Quadro 13 serviu de base para o desenvolvimento do modelo da Efeitoação Continuada e considerei, das entrevistas realizadas entre agosto e outubro de 2016, os aspectos se referem à manutenção e continuidade dos empreendimentos. Com os referidos discursos, construí o modelo da Efeitoação Continuada, cuja referência de análise é a noção de *effectuation* desenvolvida por Saravasthy (2001a; 2001b) e a de Efeitoação Situada, proposta por Pereira (2014). A reunião desses dois procedimentos de análise possibilitou compreender a especificidade dos empreendedores da Maré, e igualmente verificar se o modelo da Efeitoação Continuada pode ser aplicado para outros casos de empreendedorismo em territórios populares.

Para afirmar a hipótese a que proposta, parti da ideia de que o ato de empreender na favela, em sua diversificação e formato, está estreitamente ligado as suas históricas passadas e atuais; à produção e regulação da sua infraestrutura; e à existência real desses empreendimentos na favela da Maré (REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ, 2014). A seguir, exponho como os modos de regulação existentes na favela, e sua infraestrutura, desenvolveram-se culturalmente por meio da dinâmica da inter-relação entre moradores e empreendedores locais.

Como antes estabelecido, minha amostra é composta dos seis vencedores do *Festival Comida de Favela*. Analisarei, a partir das suas experiências, as convergências do ato e da forma de empreender, assim como as formas encontradas pelos empreendedores como infraestrutura e condições socioeconômicas, para construir e dar continuidade ao negócio. Tais condições, criadas pelos moradores das favelas, deve ser entendido como uma infraestrutura, ou seja, "plataforma que prevê e reproduz a vida" (SIMONE, 2014a; p.408) e os empreendimentos nas favelas.

Para configurar a dimensão empreendedora, tomarei de Simone (2014a) a importância das infraestruturas urbanas na perspectiva cotidiana, a fim de demonstrar qual é a lógica que empreendedores da Maré utilizam em suas decisões. Investigar tal questão revela que "a distinção entre infraestrutura e sociabilidade é fluida e pragmática em vez de definitiva. As pessoas trabalham em coisas para agir e interagir umas com as outras, e perceber como estas infraestruturas funcionam nelas" (SIMONE; 2014a; p.33). Assim sendo, justifico a minha opção de tomar a *effectuation* como procedimento analítico, pois a favela também é - como observou o próprio Simone (2014a), em relação às seus estudos sobre as cidades africanas - caracterizada por interseções flexíveis, móveis e provisórias de moradores que operam sem conceitos claramente delineados de como a cidade deve ser habitada e usada.

Com base nesse aspecto, a favela é um território efêmero, que se constituiu de forma provisória, como se constituíram as cidades.

A informalidade na favela pode, por um lado, ser entendida como um "modo de vida urbano" (ROY; ALSAYYAD, 2004) que gera novas formas de cidadania - urbana ou política. Seguindo Simone (2004b), podemos entender a informalidade no referido território como prática de infraestrutura pela qual os habitantes das cidades desprovidos de recursos e cujos direitos são restritos, fazem uso de todos os meios - inclusive da própria dignidade e cidadania - para gerar recursos.

A implantação autoritária – de cima para baixo - de infraestrutura está em oposição ao alicerce tradicional da favela, onde a atividade colaborativa dos moradores em um espaço urbano heterogêneo e improvisado serve a múltiplos usos, que se recriam. Se vemos a urbanização como "um espessamento de campos, uma reunião de elementos cada vez mais heterogêneos em coletivos mais complicados" (SIMONE 2004a, p.408), a heterogeneidade é vital para as configurações urbanas em que indivíduos dependem de tantas quantas possíveis oportunidades para adquirir recursos ou renda em auto-emprego: as favelas se encaixam diretamente nessa perceptiva de urbanização (SIMONE 2014b).

Daí derivam possibilidades investigativas orientadas para associações "Entre os possíveis - os fluxos instáveis de materiais e substâncias – e o prescrito - a imposição de estruturas estáveis funcionais [...] - entre código e singularidade, expressão e conteúdo" (SIMONE, 2011, p.357), os quais mostram que não há apenas uma marca na cidade e em suas estruturas em geral, mas relações específicas entre o meio urbano e o empreendedor em geral.

A presente análise requer, portanto, densa descrição do acontecer urbano, das singularidades na vida cotidiana, e dos processos inter-relacionados - materialidades e práticas que geram modos diversos de empreender em um espaço urbano específico - tal como foi aqui apresentado. Entender a função da favela fez com que minha opção fosse considerar a teoria da *effectuation* combinada com o conceito de Efeituação Situada, produzindo a Efeituação Continuada, a fim de produzir um modelo que permita observar não apenas a constituição do negócio, mas em sua continuidade, o padrão da lógica processual.

Tal modelo de desenvolvimento se contrapõe inclusive à autora por mim escolhida como referência, pois como a seguir se discute, para Sarasvathy, após se institucionalizar um negócio formal, tornando-o empresa, há um movimento de superação da *effectuation*, e o empreendedor se torna empresário – a lógica passando a ser a causal. Para mim, no caso do

estudo da Maré, a *effectuation* continua sendo a linha de direção dos empreendedores presentes nesse território (READ; SARAVASTHY, 2005).

Para tanto, faz-se necessário retomar alguns elementos. O principal, em certo sentido, é pensar a *effectuation* dentro da realidade dos empreendedores densamente pesquisados por Read e Sarasvathy (2005). Mais importante é destacar em Sarasvathy e Kotha (2001c), o estudo de caso realizado em uma empresa de tecnologia, na qual os empreendedores de risco são mais guiados pelos meios do que pelos objetivos; focam mais em perdas aceitáveis do que em retornos esperados, e fazem mais uso de parcerias do que de análise de mercado para enfrentar contingências.

Dew e Sarasvathy (2005) demonstraram que empreendedores prediziam demandas futuras em condições de incerteza ao usar os princípios da *effectuation*. Sarasvathy (2001b) e, posteriormente, Dew *et al.* (2009a) verificaram que empreendedores de risco estão mais propensos a utilizar a lógica da *effectuation* para resolução de problemas; Read *et al.* (2009) também verificaram que empreendedores nas mesmas circunstância utilizam da mesma lógica em decisões de mercado.

Contudo, durante os anos iniciais da produção acadêmica sobre o tema, as pesquisas empíricas sobre *effectuation* foram poucas e concentradas por um grupo fechado de pesquisadores. Ademais, a revisão de literatura feita por Perry, Chandler e Markova (2012), entre os anos de 1998 e 2009, não mencionou pesquisas que explorassem empiricamente ou experimentalmente como a *effectuation* se manifestava quando a empresa perde a posição de centralidade dentro do ambiente de redes inter-organizacionais. É fato que justifica a *effectuation* como um tema ainda em voga, com alguns paradigmas, ainda por desenvolver - esta tese pretende avançar, convergindo junto às experiências de Read e Sarasvathy (2005) e Pereira (2014).

Ao retomar a ideia de Pereira (2014) de Efeitoação Situada, desenvolvo a noção de Efeitoação Continuada, cujo objetivo é analisar o desenvolvimento do trabalho dos empreendedores da Maré após a implantação inicial do negócio. Entendo a *Efeitoação Continuada*, como processo de constituição de negócio dos empreendedores em movimento, com o qual propõe refletir sobre avanços, tensões, problemas e alternativas por eles produzidas.

## 5.2 CONSTRUÇÃO DA EFEITUAÇÃO CONTINUADA

O contexto como ponto de partida: é ponto comum entre todos os empreendedores analisados terem como território de ação a Maré, o que implica ter que recorrer à ação empreendedora. A Maré, como já apresentado, é formada por um conjunto de dezesseis comunidades que não receberam ações de políticas públicas capazes de torná-la uma área de estabilidade.

Desprovida de UPP, Unidade de Polícia Pacificadora<sup>41</sup> a Maré concentrou facções distintas ligadas, principalmente, aos grupos civis armados. A existência dessa dualidade – moradores e grupos civis armados – trouxe problemas, mencionados pelas entrevistas como situações de guerra que envolviam e envolvem atores diferenciados, especialmente no que se refere à conflito entre facções rivais e delas contra a polícia (SILVA, 2002). A instabilidade referida prejudica os negócios e cria um quadro de referências diferente daquele existente na lógica causal. Na Maré, ao depender da ocasião, empreendedores ficam vulneráveis a trabalhar mais dias ou menos, devido aos conflitos lá instaurados - repercutindo diretamente nos ganhos obtidos e produzindo incertezas (Entrevista com Marilda – Pensão da Marilda).

O resultado é uma atuação empreendedora particular nas áreas de risco – cito como exemplo a vulnerabilidade de ter que estocar para ficar em depósito e comprar insumos para o próprio dia a dia (Entrevista com Ana – Frango assado da Vila). Empreendedores diante de tal situação, precisam ultrapassar a lógica formal de planejamento, e desenvolver estratégias que garantam o desenrolar dos negócios, tanto buscando ajuda de vizinhos ou das redes horizontais e verticais (LOMNITZ, 2009), para alocar bens escassos dar continuidade aos negócios – sempre condicionado às restrições do meio (PEREIRA, 2014).

Todos os entrevistados avaliam que mais condizem para seus empreendimentos os meios e não os objetivos traçados por qualquer tipo de planejamento. São estratégias informais que prevalecem, e na inexistência de regras bem definidas é a centralidade do empreendedor que se torna fundamental para o desenvolvimento do negócio (SARASVATHY, 2001a). A centralidade do empreendedor dá a ele papel de relevância como descobridor de oportunidades, e funciona como motriz da capacidade do empreendedor de prestar atenção ao seu entorno, e avaliar possibilidades diante de atitudes potencialmente

---

<sup>41</sup>As UPPs – Unidades de Polícia Pacificadora foram criadas durante o governo de Sérgio Cabral, quando era Secretário de Segurança José Beltrame e tem como objetivo manter a ordem pública nas favelas associada a intervenções de cunho sócio-educacional e de saúde.

positivas ou adversas (SARASVASTHY, 2001b). A expertise, frequentemente fruto da experiência do contato com situações adversas, é essencial para conduzir os negócios e - associada ao desenvolvimento de estratégias para descobrir caminhos plausíveis - é a tônica dos empreendedores da Maré.

Apresentado o primeiro aspecto da Efeituação Continuada - a *prática do negócio*, entendida como a percepção das oportunidades e a ideia de um mundo de possibilidades, não é aspecto que se funda em nenhuma lógica causal, mas pelo contrário, organiza o negócio a partir da prática cotidiana. De certo modo, é a lógica processual que atua como fundadora do movimento que abre caminho para a multiplicação de ações. Essa lógica passa a ser outro componente importante da Efeituação Continuada; é, aliás, elemento de amarração dos vários aspectos que compõem essa nova *effectuation* (SARASVATHY, 2001a).

Praticamente desdobramento do anterior, a abordagem subsequente, e aqui colocada como - segunda abordagem - tem relação direta com o modo pelo qual esse empreendedor percebe seu negócio e contexto. Trata-se da *Gestão*, mas não mais a gestão que para a *effectuation* abre caminho para o negócio, mas aquela que constantemente se volta para a experiência passada e para o futuro. Do lado do empreendedor, essa gestão realiza um movimento de interiorização de expectativas, movendo o foco para a sua subjetividade e acumulando os resultados de suas experiências. A exigência para que tenham êxito, é ter, na prática do negócio, constante compreensão do dia a dia.

Quando relacionada ao meio, tal sensibilidade do empreendedor se volta para o movimento do mercado. Essa exterioridade deve ser conduzida por ele, ao criar oportunidades, desdobramentos e invenções. À segunda abordagem, soma-se a terceira: o *Jogo de Perdas e Ganhos*. O jogo de perdas e ganhos não estabelece nenhuma expectativa de cálculo, mas se vincula ao amadurecimento da compreensão do cotidiano e leva a criação de mecanismos de contenção, reação e ação, os quais compreendam a relação exterior/interior, ou seja - riscos e incertezas (KNIGHT, 1921) - transformam-se nos elementos centrais para o jogo (SARASVATHY, 2001a).

O aprendizado resultante dos passos anteriores confirma a necessidade de desenvolver estratégias, construídas pela experiência e alicerçadas na racionalidade decorrente da lógica processual. São estratégias e não formas de planejamento, e se realizam no cotidiano e, logicamente, criam mecanismos passíveis de serem repetidos pelos empreendedores (SIMON,

1969). Assim como a lógica, as estratégias também são solicitadas a todo tempo e remetem para a diferença entre a *effectuation* e a Efeitoação Continuada. Enquanto na primeira, esses mesmos elementos se produzem numa temporalidade cronológica, na medida em que se desenvolve a ideia do negócio, na segunda estão interligados de tal modo que um não funciona sem o outro, e que juntos correspondem ao sucesso do negócio.

A centralidade do empreendedor é, na Efeitoação Continuada, apresentada como atitude, mas não aquela idealizada no início no negócio, mas sim aquela decorrente da vontade do empreendedor, de sua vocação e de uma ética que corresponda à qualidade da percepção que o empreendedor adquiriu para conduzir o negócio. Essa atitude envolve vários atores, agências, empresas e está basicamente ligada ao trato nas relações e ao modo de convertê-las em algo positivo para o negócio. Quando há crise nas empresas fornecedoras de frango, por exemplo, é necessária uma alternativa, que por sua vez depende do foco, prática, atitude e lógica do negócio (Entrevista com Ana – Frango assado da Vila).

Essas abordagens produzem desdobramentos que são decisivos no processo de apreensão das propostas da *effectuation* e da Efeitoação Continuada. No caso da Efeitoação Continuada, proponho-a como modelo para os empreendedores de territórios populares, cujos desdobramentos das diversas estratégias adotadas, orquestram as contingências com as quais o empreendedor terá que lidar para manter ativo, seu negócio.

Nas avaliações conduzidas, os riscos se associam às incertezas tanto positivamente quanto negativamente; oportunidades (GOMES, 2013) podem surgir a partir de situações de riscos ou, ao contrário, podem ser perdas. Nesse sentido, a ideia de *jogo de perdas e ganhos* funciona como delimitação do negócio, ao esclarecer como as oportunidades pesam nas perdas e nos ganhos. Em posse de tal avaliação, o empreendedor aumenta sua capacidade de desenvoltura e controle sobre o negócio, ampliando a sua ação como empreendedor. É como se o empreendedor da Maré estivesse aberto para as mudanças e nunca as colocasse como obstáculos para o desenvolvimento do negócio (Entrevista com Sonia – Sonia's Gourmet).

O resultado dessa certa estabilidade, que agrega valor ao negócio e disponibiliza recursos é igualmente importantes dado a entropia da realidade que submete ao negócio, ingerências do acaso, as quais exigem respostas imediatas. Essa estabilidade é reforçada pela criação das redes horizontais e verticais (LOMNITZ, 2009), como instrumentos de diminuição da perda e do aumento de ganhos, como se permitissem uma sociabilidade que

remetesse a certa socialização de perdas. A cadeia formada pelas redes atenua perdas e capacita o empreendedor a ter maior tempo para tomar as decisões, relativizando o imediatismo e construindo a quarta abordagem – a *Solidariedade e Cumplicidade*.

A partir da *solidariedade e cumplicidade*, outro importante aspecto, também característico da Efeito Continuada, as *Operações Casadas* se desenvolvem diretamente ligadas ao *jogo de perdas e ganhos* no sentido de estabilizarem situações de conflitos e de risco. Por meio das *operações casadas*, os empreendedores possuem a perspectiva de diminuir custos e ampliar recursos para novos investimentos que se destinam ao aumento da área do negócio e ao processo de modernização do espaço visando oferecer maior conforto aos clientes.

As *Operações casadas* aprimoram as redes, principalmente consolidando-as, pois incorporam sociabilidades e relações pessoais, bem como garantem o giro de recursos de capital por meio de empréstimos cruzados entre os empreendedores. Com isso, o potencial de resistência dos empreendedores aumenta e permite maior circulação de informações sobre o negócio realizado por múltiplos mecanismos, no qual inclusive se inclui “o boca a boca”.

Além disso, as operações casadas contribuem para a criação de uma forte cumplicidade entre os empreendedores. Essa cumplicidade faz ampliar as formas de resistência, desenvolvendo o grau de inter-relação entre os negócios. A reunião de todos esses aspectos converge para a ideia de gestão presente nesses empreendedores. Para eles, gestão significa governar o negócio e essa governança fica a todo tempo presa ao empreendedor – dele parte e são tomadas as decisões (Entrevista com Eulina – Bar da Buchada).

Decisões são, portanto, tomadas no curto prazo e imediatismo, mas resultam de todos esses aspectos caracterizados. Mais contíguo: direciono agora a narrativa para a história dos empreendedores objetos da pesquisa e verifico como essa tentativa de construção de modelo se evidencia - tanto para os passos quanto para os desdobramentos. A prática deliberada representa o final do processo da Efeito Continuada - é a experiência resultante do acúmulo das ações desenvolvidas pelos empreendedores. O conceito de prática deliberada foi produzido por Read e Sarasvathy (2005), e remete à ideias desenvolvidas por Ericsson e Simon (1993).

Na prática deliberada, como finalização do processo, indivíduos, ao desenvolverem a Efeito Continuada, adquirem estruturas de conhecimentos mais avançadas e

competências mais aguçadas para seus desempenhos (READ; SARASVATHY, 2005). Tal fato resulta de cinco requisitos que agem para criar essas competências. São eles:

1) **Motivação:** a prática deliberada não é em si motivacional, mas traduz uma revisão constante de objetivos, um forte apelo para o engajamento do empreendedor, que gera uma atenção diária para o negócio. O resultado é uma aquisição, por parte do empreendedor, de um acentuado prazer que anuncia a sua expertise. Esse prazer decorre do reconhecimento daquilo que ele criou e desenvolveu, dando ao negócio características singulares e garantindo o seu sucesso (READ; SARASVATHY, 2005 p.43);

2) **Compreensibilidade:** Essa situação resulta da autoconsciência do empreendedor de sua história e do conjunto de ações desenvolvidas. Essa autoconsciência cria uma auto modelagem que abre os olhos para novas ações e novos negócios, assim como desenvolve modos de correção de rota ou de soluções para situações críticas - mas nunca deixa de levar em conta os riscos que são permanentes para o tipo de empreendedor analisado (READ; SARASVATHY, 2005 p.43).

É importante ressaltar a diferença que estabelecem em relação ao uso que Read e Sarasvathy (2005) fazem da prática deliberada. Para eles, a prática deliberada favorece o empreendedor a enxergar a expertise empresarial e, a partir daí se configurar como empresário que se distancia do processo da *effectuation*. Estabelecem um retorno à lógica causal e ao controle dos riscos, passando a utilizar planos de negócios e outras ferramentas tradicionais da estratégia empresarial. No caso dos empreendedores da Maré, eles permanecem ligados à *effectuation*, dando continuidade aos seus negócios na ambiência da lógica efetual, embora adquiram, expertises que os garantam desenvolver estratégias ligadas à Efeitoação Continuada.

3) **Feedback:** no caso dos empreendedores da Maré há um constante feedback que é fundamental para a percepção crítica das ações implementadas e da busca por novos padrões e combinações de propostas de incremento que envolvam novos métodos (READ; SARASVATHY, 2005 p.43).

4) **Repetição:** a prática deliberada na visão de Read e Sarasvathy (2005), requer tempo, energia e foco, que se traduzem pela dedicação e motivação do negócio. A atenção constante para o que foi realizado e a repetição de certas ações são elementos

chaves para a complementação da autoconsciência do empreendedor e de suas realizações (READ; SARASVATHY, 2005 p.43).

5) Encaixe: a real utilização dos resultados só adquire corpo, segundo Read e Sarasvathy (2005) na medida em que as comparações se desenvolvem como encaixe e indicação do sucesso, pois são elas que acentuam a compreensão do fazer do empreendedor e, ao mesmo tempo, o distinguem ou associam a determinados conhecimentos oriundos de fora. Isso compreende, para Read e Sarasvathy (2005) um período de pelo menos dez anos<sup>42</sup> para que o empreendedor adquira a expertise (READ; SARASVATHY, 2005 p.43).

Esses cinco requisitos são tomados por mim como elementos de maturação da Efeitoação Continuada, e se vinculam ao desenvolvimento da relação entre *effectuation* e contingência - fornecendo aos empreendedores uma rede mais ampla de escolhas estratégicas viáveis para seus negócios (READ; SARASVATHY, 2005). Desse modo, percebo que no caso da minha amostra, a Efeitoação Continuada amplia a capacidade de sobrevivência, crescimento e sucesso do negócio, mas não diminui a relevância da ação efetual - contramão do que Read e Sarasvathy (2005) concluem, pois consolidação e desenvolvimento do negócio dos empreendedores da Maré continuam por manter a incerteza e a ambiguidade na dinâmica do empreendimento.

Os argumentos de Read e Sarasvathy (2005) culminam para quando completado o ciclo e adquirido o sucesso, o empreendedor se torne estável e se direcione para a lógica causal, como instrumento de estabilidade do negócio. No caso dos empreendedores da Maré, considerados pela amostra, eles mantêm as condições da *effectuation* com os elementos novos por mim destacados nas abordagens constituintes da Efeitoação Continuada, uma vez que o contexto da Maré apresenta uma instabilidade controlada pelo próprio método da Efeitoação Continuada.

Retomados cada um deles, então, para a tentativa de qualifica-los como orientados pela Efeitoação Continuada, põe-se em discussão a Efeitoação Continuada em movimento:

---

<sup>42</sup>Regra dos dez anos, conceito desenvolvido por Cheese e Simon (1973).

### 5.3 A EFEITUAÇÃO CONTINUADA EM MOVIMENTO

Corroboram aqui a retomada das proposições de Pereira (2014). No trabalho por ela desenvolvido há uma conexão com o que desenvolvo. Assim como eu, ela também trabalhou com uma favela – a Rocinha – e conseqüentemente com empreendedores de territórios populares.

O que foi por ela desenvolvido, entretanto, pela forma da Efeituação Continuada, foram formas sobre a criação e abertura de negócios. Mesmo assim, há no seu estudo uma série de importantes indicações para a sedimentação da minha proposta, especialmente porque vários dos empreendedores por ela trabalhados, ao remeterem suas lembranças para o início dos negócios, faziam-no já tendo os resultados de suas ações. Assim, muitas das proposições traziam elementos do que chamamos de Efeituação Continuada.

Pereira (2014) desenvolve argumentos partindo dos mesmos autores que utilizo e, assim como eu, define a incerteza como o fator central das vidas das populações em territórios populares – fator que também se estende aos negócios desenvolvidos por eles, os quais se inserem na Efeituação Situada pela necessidade de sobrevivência e sustento familiar. Para Pereira (2014), essa incerteza está presente nas falas de todos os entrevistados: “vive podendo perder tudo a qualquer momento” (PEREIRA, 2014, p.103).

Tamanha constatação, percebível também nas falas dos entrevistados desta pesquisa, remete ao peso que a incerteza tem no circuito dos empreendedores em geral, e vincula-se à ideia do quanto é suportável para essas pessoas, perder. Nesse momento inaugural é preciso que aqueles que queiram empreender retirem o risco de suas preocupações imediatas e criem atitudes positivas, que valem tanto para a Efeituação Situada como para a Efeituação Continuada. Essa primeira experiência na ação de empreender já define um espectro de experiências que colocam as adversidades como momentos propícios para a busca de oportunidades, o que se mantém também na Efeituação Continuada - com o acréscimo do constante retorno às lembranças dos tempos fundadores dos empreendimentos.

Para mim, a grande importância de Pereira (2014) foi acentuar a dimensão do meio, como fundamental para a compreensão das ações dos empreendedores. Desse modo, todos os passos da *effectuation* são incorporados à experiência, mantendo constante a dimensão do

contexto, o qual envolve a dialética entre experiência pessoal e entorno.

O ponto de partida (*bird-in-hand*) ganha relevo e profundidade quando colocado em presença dos ambientes de incerteza e de perdas suportáveis (*affordable-loss*), em uma relação de essencial presença com a experiências dos outros, contexto e experiência pessoal. Esse círculo amplia o grau de controle sobre o empreendimento e é próprio da complexidade gerada pelas ações na Efeituação Continuada, tornando as estratégias societárias e corporativas (*patchwork quit*) importantes, e fazendo surgir valiosas atitudes positivas diante de situações novas e inesperadas; o círculo se fecha com o desenvolvimento de uma lógica processual (*pilot-in-the-plane*), que ganha contorno de lógica pessoal, pois se autonomiza nos registros dos aprendizados, sem perdê-los de vista; as redes horizontais e verticais que se fortalecem à medida em que dão vigor e segurança aos empreendedores, ao terem criado novas alternativas (PEREIRA, 2014).

Desse modo, a confiança, principal aspecto das redes horizontais, garante a diminuição dos riscos, gerando certa estabilidade-instável, mas controlável, distante apenas da ajuda mútua (LOMNITZ, 2009), e realizando o que se constituiu como um sitio simbólico de pertencimento (ZAOUAL, 2006) - no qual a confiança adquire um sentido de interesse comum, de comprometimento mútuo - reforçando os *commitments*.

O resultado é uma ação mais seletiva das redes verticais, que no caso da Maré transforma as redes internas em verticais, ao associar aprendizado sobre o que vem de fora. A circulação com o entorno, a interface entre o interno e o externo é a marca da Efeituação Continuada na Maré. Isso se deve em grande parte ao tipo de seleção de casos, todos eles vinculados à gastronomia.

A especificidade da gastronomia é que abriu caminho para essa proposição da Efeituação Continuada, uma vez que verifico que na Maré as redes se cruzam com maior amplitude - já que alimentar-se é essencial, e de comida todos precisam - os de dentro do espaço da favela e os de fora dele. Os contatos nas redes verticais provem dentro e de fora da Maré, pois incluem um elemento ao mesmo tempo transitório e contínuo - os clientes (mercado). A efemeridade dos clientes e suas características vinculadas ao gosto, ao cheiro e ao sabor comprometem de modo diferente os mecanismos de produção e de empreendedorismo.

Além disso, a dimensão do território da Maré explica essa forma de entendimento

dessas redes verticais (LOMNITZ, 2009). Essa realidade e os *means* nela presentes são de uma complexidade alta e exigem uma atenção que produz enredamento no circuito, ultrapassando as motivações iniciais para empreender. Meus entrevistados tornaram-se profissionais da área da gastronomia, não estando mais ali para trabalhar para terceiros, tanto porque a oportunidade surgiu, quanto aumentar a renda familiar, foi necessário. Ser empreendedor profissional exige uma compreensão mais refinada do negócio. Se para Pereira (2014) empreender na Rocinha era Punk<sup>43</sup> na Maré é amarésimples e amarécomplexo<sup>44</sup>.

Se de um lado, esse ambiente permite determinadas consolidações e institucionalizações, já que o volume de recursos e de clientes aumenta todo tempo, por outro lado, há a presença constante do risco. Ele está presente no modo como esses empreendedores da Maré tocam os seus negócios e faz parte do que é o dimensionamento da perda. Desse modo, o risco deve estar incluído na dinâmica do meio e presente no modelo Efeitucação Continuada.

O Quadro 14, organizado a partir dos vários pressupostos teóricos, presentes nesta tese, reúne os elementos que compõem a Efeitucação Continuada como modelo de empreendedorismo.

---

<sup>43</sup> A palavra *Punk* usada por Pereira é derivada do movimento punk, no contexto de uma geração que viu seus pais desperdiçarem grande parte de suas vidas em trabalhos de baixa qualidade, visando ‘a sobrevivência. Daí, a essência do movimento *punk* de cultivar a liberdade dos padrões: tal situação pode ser interpretada como um resgate de espírito empreendedor (PEREIRA, 2014 p,134)

<sup>44</sup> Frases-poemas Amarécomplexo/Amarésimples produzidas pelo artista visual e arquiteto Marcos Chaves para a exposição Travessias, realizada em 2011 no Galpão Bela Maré, Nova Holanda, Maré.

Quadro 14 - Comparação entre as proposições teóricas através do índice de complexidade da Efeitoação Continuada

<b>Meta Princípio</b>	Effectuation	Efeitoação Situada	Efeitoação Continuada
<b>Prática</b>	Bird in hand	Bird in hand + Redes Verticais	Bird in hand modificada pelas redes horizontais e verticais + meio + mercado (clientes)  Práticas do negócio
<b>Foco</b>	Affordable loss	Affordable loss	Affordable loss modificada pelas redes horizontais e verticais + meio + mercado (clientes)  Gestão
<b>Estratégia</b>	Patchwork Quilt	Patchwork Quilt + Redes Horizontais	Patchwork Quilt modificada pelas redes horizontais e verticais + meio + mercado (clientes)  Jogo de perdas e ganhos
<b>Atitude</b>	Lemonade	Lemonade	Lemonade modificada pelas redes horizontais e verticais + meio + mercado (clientes)  Solidariedade e Cumplicidade
<b>Lógica</b>	Pilot in the plane	Pilot in the plane	Pilot in the plane modificada pelas redes horizontais e verticais + meio + mercado (clientes)  Operações casadas
<b>Alcance final</b>	Início do negócio	Desenvolvimento do negócio	Prática deliberada (dinâmica do negócio)

Nota: Quadro construído pela autora que reúne as proposições teóricas da Efeitoação Continuada

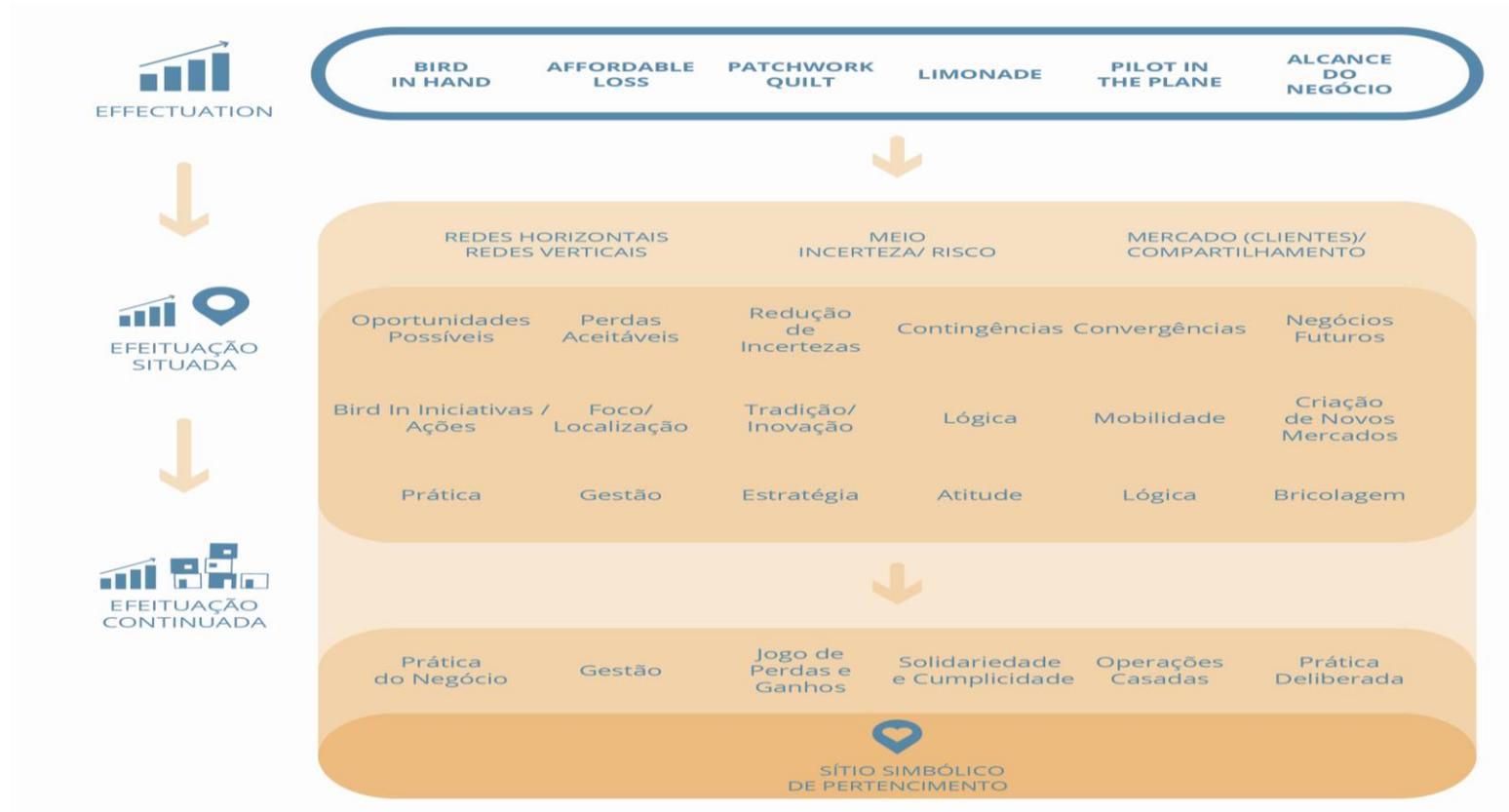
Conforme o Quadro 14, é possível perceber, como igualmente evidenciado por Pereira (2014) que na Rocinha, a Efeitoação Situada é a combinação *effectuation*, redes horizontais e verticais e sitio simbólico de pertencimento. Na Maré, a Efeitoação Continuada envolve a combinação *entre effectuation*, Efeitoação Situada, mercado (clientes) em constante expansão, bases de sustentação de ações decisivas diante do meio, as quais incluem risco e

institucionalização instável com uma lógica processual – a qual envolve um movimento complexo de experiências.

O Quadro 15 atribui sentido às operações da Efeituação Continuada, diferenciando-a da Efeituação Situada, concretizando os passos por mim desenvolvidos até o presente momento; permite-me considerar os depoimentos dos entrevistados e confrontá-los com o que chamo de Efeituação Continuada.



Quadro 15 - Modelo da Efeituação Continuada.



Nota: Quadro preparado pela autora a partir da reunião dos princípios da *effectuation*, da Efeituação Situada e Efeituação continuada.

O Quadro 15 mostra de forma dinâmica as relações, correlações, interpelações e correspondências entre a *effectuation*, Efeitoação Situada e a Efeitoação Continuada, apresentando como esse movimento de combinações, aponta para a prática deliberada como resultado final. Para o Quadro 15 ganhar sentido é importante perceber como os passos da Efeitoação Continuada estão dispostos na relação com a Efeitoação Situada e como daí resultam a *prática do negócio*, as formas de *gestão*, o *jogo de perdas e ganhos*, a *solidariedade e cumplicidade*, as *operações casadas* e a *prática deliberada*.

Entretanto, o Quadro 15 só fará sentido quando esses passos da Efeitoação Continuada estiverem contidos nos depoimentos dos empreendedores da Maré, tomados como amostra. Toda complexidade do modelo estará representada no modo pelo qual essas falas atribuem sentido a cada um dos passos.

A seguir, empreendo esse movimento de associação dos depoimentos dos entrevistados da Maré com o modelo proposto.

#### **5.4 A DINÂMICA DA EFEITUAÇÃO CONTINUADA**

Para atender as exigências do modelo proposto, elaborei a combinação entre o espaço no qual se insere a Efeitoação Continuada e a vivência dos empreendedores da Maré - considerando as entrevistas. Para Ana, empreendedora do Frango Assado da Vila, a *prática do negócio* lhe rendeu bons frutos – oriundos da atenção e disciplina que ela imprimiu ao seu trabalho e à positiva resposta de reconhecimento do território onde está ela estabelecida. Esse lugar a qual Ana se refere é a Vila do João, que acabou se transformando no espaço do seu empreendimento de forma inusitada:

Aqui tudo começou sem a gente ter emprego fixo, acabou parando aqui dentro da comunidade, porque é um lugar onde é bom de se trabalhar. Meu filho saiu sem destino, acabou parando aqui, montamos esse frango que agora em março completou onze anos, aqui dentro. Tudo começou com ele saindo sem destino, para vir para cá, mas não era exatamente vir para onde estamos, ele veio procurar um lugar para trabalhar porque a gente não tinha emprego fixo, e ele precisava, tinha acabado de sair do quartel, e acabou dormindo, saltou aqui e entrou, arrumou um cantinho, trabalhou, e isso já tem mais de dez anos.

Essa situação inusitada, entretanto, mudou a vida de Ana e permitiu que ela reunisse esse espaço com a prática adquirida ao já ter trabalhado na rua, o que resultou no negócio que

ela atualmente desenvolve:

Sabe, eu comecei muito nova vendendo flores, no Centro da Posse, também na rua, em uma calçada, e aprendi que na rua acontece muita coisa. Meu filho me ajudava lá também, mas ele trabalhava no quartel. Foi quando ele saiu do quartel que a gente montou uma barraca de frango, que ele ficou trabalhando em Miguel Couto. Mas não fluiu bem, porque lá o movimento não era bom. Adquirimos muitas dívidas, porque comprou a mercadoria, não vendemos, tivemos que pagar, ficamos enrolados, tive que pedir dinheiro à juros para pagar a dívida com trinta por cento. Desse dinheiro à juros, aí foi quando, ele falou, vou caçar um lugar para trabalhar. Com dez reais ele saiu, era o dinheiro que ele tinha, só dava para ele ir e vir no Tinguá, acho que antigamente ele era quatro reais e oitenta centavos, quatro e pouco.

Conseguir equilibrar seu negócio demandou a ela tempo, o *jogo de perdas e ganhos*:

As coisas se fluem bem, aqui é um bom lugar para trabalhar e se ganhar dinheiro, passamos por riscos aqui, passamos por uma guerra que foi muito difícil, tivemos nossa carrocinha toda furada, máquina furada à bala, e tem dias, que a gente trabalha, tem dias que a gente não pode trabalhar, correndo risco no meio de tiroteio. O exército também esteve aqui, foi muita troca de tiro e tudo, mas dentro disso tudo, conseguimos sobreviver.

A instabilidade fez com que Ana desenvolvesse estratégias de sobrevivência que seguiram por duas direções: uma foi a criação de mecanismos de defesa, consolidados pelas redes em sentido horizontal (LOMNITZ, 2009) por ela estabelecida, o que permite definir um quadro de *solidariedade e cumplicidade*, o qual além da defesa compôs condições de troca no lugar e estabeleceu reciprocidades garantidoras do respeito e da qualidade de seu trabalho; a outra, se definiu como capaz de manter alternativas no nível da formação de capital para o trato do negócio em tempos de crise, permitindo-a se tornar proprietária de imóveis, vários deles hoje alugados. Esse movimento de Ana *solidariedade e cumplicidade* também teve a participação de sua família, porque seu filho permanece presente no processo de desenvolvimento do empreendimento.

Em outro nível, as práticas registradas até aqui foram fundamentais para o êxito do negócio, pois acumuladas, Ana os utilizou como elementos para a *gestão* do seu negócio, em dois níveis distintos: O primeiro, liga-se a organização interna do negócio, o qual sustenta as vendas e a qualidade do que oferece, e diz respeito ao modo de preparar e organizar as vendas. Nas falas de Ana, pode-se observar o progresso obtido: tudo se iniciou com a ocasião em que o filho fora assistido na Maré pela anteriormente referida senhora:

Ela abriu, arrumou um cantinho para botar a barraca, que era uma barraquinha pequenininha, velha, e abriu uma areazinha no segundo andar pra ele trabalhar com uma máquina de trinta frangos, não, de vinte frangos que era quatro espetos, aí vendia um ele ia lá em cima espetar, vendia outro e assim foi fluindo.

Desse referido princípio até hoje, fora longo o caminho, mas capaz de garantir o crescimento interno do negócio:

Essa parte a gente não pode fazer na rua né, tem que ter um lugar pra bater um tempero, espetar o frango e ela cedeu o espaço da casa dela. Ela nunca tinha visto o meu filho, viu ele a primeira vez, falou, pode ir trazer tuas coisas que você vai colocar a sua barraca aqui e eu vou te dar um espaço que era uma areazinha menor que isso aqui, assim fez.

O tino de Ana é um dos elementos que sustenta o negócio, fazendo-o progredir:

Uma semana que a gente estava aqui, desocupou a quitinete em frente, ela [proprietária] foi e falou com a menina e nós ficamos nessa quitinete dez anos, foi aí que nós pegamos esse ponto aqui, passamos para o lado de cá. Pegamos esse ponto por vinte mil que aqui também vendia frango, aí a gente conseguiu juntar o útil ao agradável, acabamos com a concorrência e ficamos com um espaço grande para se trabalhar.

Todo o esforço, somado ao trabalho e disciplina resultou no controle sobre o entorno e na expansão do negócio:

Hoje a gente tem uma, duas, três, quatro, cinco, seis, sete máquinas. Começamos com uma de vinte espetos, hoje todas as nossas máquinas são de trinta frangos. A que começamos era de quatro espetos, no caso a de hoje é de seis espetos, temos sete máquinas dessas boas, funcionando, que a gente trabalha final de semana, colocamos as sete para funcionar. Hoje a gente vende em torno de mil e quinhentos, mil e seiscentos, começo de mês, a gente vende mil e oitocentos frangos, por semana. Então quer dizer, para a gente aqui dentro não tem crise, a gente trabalha bem. O dia que eu mais vendo é na véspera de natal, páscoa, nesses feriados. Ano passado, no natal, lembro que vendi quinhentos e oitenta e seis frangos, então quer dizer, sobrevivi, a gente trabalha, trabalha muito, mas a gente consegue pagar as contas, meu filho tem a moto dele eu tenho meu carro. Nós temos a nossa casa em Nova Iguaçu, eu tenho a minha, ele tem a dele e a minha filha também e ainda estou fazendo, três quitinetes lá, pra poder alugar, né?

Por fim, a estabilidade do negócio de Ana fora resultante das *operações casadas*, que envolvem não só as redes horizontais (LOMNITZ, 2009), mas também um aumento da clientela, provocando um aumento da procura, que acarretou situações de risco, em determinados momentos, pela dificuldade que os fornecedores encontraram para levar até Ana os frangos. Isso se verificou por conta do aumento da violência na Maré e nas áreas de acesso que prejudicaram a modalidade dos fornecedores dos frangos. Para poder atender às demandas, Ana criou ações conjuntas com os fornecedores que a permite não ter problemas com abastecimento, e assim manter a obtenção de lucro e progredindo, com cuidado e atenção, nos negócios:

Chego aqui às oito e meia, nove horas eu chego, faço café para o menino que trabalha, ele lava o vidro, lava a bandeja, limpa a carrocinha, aí desce a máquina. Aí meu filho chega, limpa os frangos, espeta, aí deixa trinta e cinco, trinta e seis espetos para o menino trabalhar, aí ele almoça limpa tudo e vai embora e eu fico com o

menino até às onze horas da noite.

A estabilidade por ela referida, convive com uma constante regulada pelas suas ações que decorrem do seu aprendizado no dia-a-dia que torna os riscos e a incerteza, numa situação de instabilidade, controlada:

No tempo da guerra eu tinha que ir lá, até a entrada, entrar com os caminhões - isso já tem cinco anos - foram quatro meses e nove dias ou sete dias de guerra, que ficou uma parte uma facção e outra parte outra facção então era muito tiro, de repente estava assim, de repente estava tendo tiroteio, e as máquinas estavam cheias e tinha que desligar o fogo, aquele corre corre, muita gente foi baleada e morreu aqui dentro, até se tornar uma facção só, porque antigamente era uma facção que é hoje, ela tomou dessa outra facção, então ficou uma guerra, durante quatro meses, quatro meses de guerra, da gente estar do outro lado ali, fechando o caixa e entrar mais de trinta bandidos. Apaga tudo, fecha tudo e fica escondida ali durante vinte, trinta, dez minutos. Lá do outro lado era um cômodo só, não tinha um meio para a gente andar, a gente tinha cinco freezers, a cozinha era um pedacinho assim, onde tinha a pia que a gente limpava e espetava o frango. E o quarto onde tinha os freezers e o banheiro, a gente dormia naquele meio ali, dormimos durante muitos anos ali no chão. De repente, a gente está ali limpando ou fazendo o caixa a noite, ou as vezes até sentado trocando uma ideia, tomando um refrigerante depois de fechar e começava uma confusão. A gente já se sentiu acuado aqui dentro. Você está dentro de um cômodo, mas não que a gente nunca teve nada com ninguém, mas eles falam [os grupos civis armados], entrada, a porta está aberta, e eles entrarem, mandarem apagar a luz, desliga a televisão e a gente tem que ficar, mas aí a gente tem que ficar, mas aí passou aquela fase.

Esta experiência na Maré faz com que Ana considere o lugar onde vive o melhor lugar para trabalhar, posto a mobilidade que possui:

...eu falo sempre, que aqui dentro não tem crise, porque aqui sempre gira em torno de vinte e quatro horas, entendeu? Você quer comer um hambúrguer uma ou duas horas da manhã, tu vai na Rosinha e está aberto, você vai ali num bar, o bar gira vinte e quatro horas, vai ali naquela padaria, vinte e quatro horas e está sempre assim. Tudo muito cheio, tu vem nos bares no final de semana, está tudo muito cheio, e tudo o que você põem aqui dentro para vender, vende, entendeu, é bom de se trabalhar. Por isso, que eu digo que aqui não tem crise, assim, até se eu colocar o frango, como eu coloquei à dez reais igual estava, teve fim da semana de eu vender mil e novecentos frangos, mil e oitocentos frangos. Está treze reais o frango. No segundo semestre do ano, geralmente, tudo aumenta e esse ano deu uma subida boa, então está treze reais, mas mesmo assim eu não posso reclamar, aqui dentro eu não vejo crise, não sei se é porque é coisa de comida, entendeu? Então se você vem aqui final de semana, você não consegue andar aqui na principal, tudo muito cheio, as lojas cheias, as barracas de camelô tudo cheia, por causa da feirinha - a de quinta feira é lotada. Todo mundo fala que o país está em crise mais aqui dentro, eu não sei.

Ana adquiriu controle sobre o negócio a partir das *operações casadas* e a *gestão* que desenvolvera. No que tange ao fornecimento de frangos, ela relata como criou uma operação de estabilidade:

Mas como eu estava falando, dos frangos, eu tenho fixo, três fornecedores, trabalho com a Diniz, a Creave e trabalho com a Frango Serrano, então eu jogo com eles assim, igual a ontem, me ligaram: Oi Dona Ana, vai querer um franguinho. Quanto

tá? Pô tá seis e dez. Aí eu, pô, vou ver aqui como é que está de frango nos freezers aqui e tal. Aí o outro me liga: Dona Ana, vou mandar uns franguinhos. Não, quanto está? Seis e dez. Ah não, o outro me colocou à cinco e noventa - eu jogo. Poxa, mas cinco e noventa não dá Dona Ana. Não, então vou pegar com ciclano, porque o seu está tanto e o dele está tanto. Aí o outro me liga: Oi Dona Ana, botei aqui trezentos franguinhos. Quanto está seu frango? Seis e dez. Ah, não quero não, porque o do fulano está cinco e setenta. Aí eu consigo diminuir dos três, vinte centavos, trinta centavos.

Essa estabilidade no fornecimento também está presente no jogo de perdas e ganhos:

Quer dizer, dos três fornecedores, eu consigo negociar com eles pelo “zap” e pelo telefone, porque eles são tudo de Teresópolis, São José do Vale do Rio Preto, então os meus frangos vêm tudo de lá. Lá a cidade gira em torno só de frango, comércio lá é só frango. É abatedouro, é frigorífico, granja. Eu negocio com eles assim, pelo “zap” e se de um está seis eu falo que o de outro está cinco e noventa. Aí depois no final, eu sei que eles: Poxa Dona Ana, você mentiu para mim, né? Mas acaba assim, que não são nem mais fornecedores, já passaram à ser meus amigos. Já lido com eles, um tem doze anos, era ainda de quando a gente estava em Miguel Couto, ele ficou mudando de firma, hoje ele trabalha para ele e a gente continua, assim, trabalhando junto e ele é mais do que meu amigo. Os outros dois também, trabalho com eles tem uns seis ou sete anos e são amigos. Chegam, descarregam o frango, se tiver almoço eles almoçam, se não tem, eles vão lá e tiram um franguinho assado, comem com uma coca. Os meus fornecedores já não são fornecedores, são meus amigos e eu lido assim com eles, troco assim com eles.

O controle se esmera pela preocupação com a estrutura interna e principalmente com as ferramentas de trabalho para manter a qualidade:

Eu tenho, um, dois, três, quatro, cinco, seis, sete freezers e se eu quiser guardar também eu posso guardar no freezer do açougue, só que eu acho, que não há necessidade, porque eles entregam frango de terça à sábado, todos os dias eu posso ligar que eles entregam. Então eu acho que eu não preciso pegar mercadoria para ficar estocada, quinze dias, por exemplo. Então por isso, toda semana o meu frango é frango fresco. Aí começa a abater o frango na segunda, eles abatem na segunda para entregar na terça, na terça para entregar na quarta, e assim vai. Só não abate frango sábado e domingo. Os abatedouros lá em cima não abatem nem sábado, nem domingo. Mas sexta eles abatem para entregar no sábado. Então quer dizer, eu estou sempre com a mercadoria fresca.

Essa preocupação faz cruzar vários passos da Efeetuação Continuada como a *gestão com a solidariedade e a cumplicidade*:

Eu poderia guardar mais um pouco, eu posso guardar até dois mim frangos nos meus freezers, mas eu acho que mil e trezentos dá para eu fechar a semana e por isso, tem três freezers desligados. Se quebrar ou der algum problema com os freezers, eu uso o freezer do açougue, ele é muito meu amigo, amigo do amigo do amigo, a gente é parceiro. Se ele está agoniado no dia de pagar um cheque: Pô Ana tem um dinheirinho para pagar um cheque. Aí se eu tenho um, dois ou três mil, eu empresto pra ele, ou se eu: Pô Luiz, meu cheque vai voltar hoje, está faltando mil reais, aí ele vai lá: Não Ana, toma aí. Então a gente criou um vínculo de amizade, assim, muito grande. Então ele é uma pessoa, aqui dentro, que eu gosto muito dele. Aí as vezes, chega frango e eu não tenho onde guardar, aí eu vou lá: Pô Luiz, está sobrando frango aí, dez caixas, doze caixas de frango, dezessete caixas, não tem onde colocar. Pô Ana, sobe lá que eu vou arranjar um lugarzinho lá no frigorífico e vou guardar pra você. Então é assim, a gente juntou uma parceria assim, de um vínculo de

amizade com ele muito grande, eu gosto dele muito e eu sei que ele também gosta muito de mim, como pessoas e a gente assim, quebra muito galho um do outro. Eu estou sem cheque, vou lá no Luiz: Pô Luiz, me empresta uma folha de cheque. Pô Luiz, tô com um dinheiro sobrando lá essa semana não vou usar não, dois mil, três mil. Olha, tem quatro mil, cinco mil e só vou usar segunda feira: Pô me empresta lá. Então a gente é assim, se tornou um amigo e fez uma parceria assim, porque ele é uma pessoa muito boa.

Essa *solidariedade e cumplicidade* se estende pela comunidade e faz Ana ser reconhecida na Maré. Esse passo pode ser observado pelo alargamento dos contatos:

Outra também parceira é a Débora da fruta, ela é uma pessoa muito boa, a gente se ajuda muito, se ela está precisando comprar uma mercadoria para trabalhar e eu estou com um dinheirinho guardado que eu não vou usar, eu empresto. Ou se ela está indo no CEASA comprar as frutas delas, eu peço para ela trazer carvão, descartável e ela vai e me ajuda também, ela também me empresta um dinheiro.

O modo de tocar o negócio é bem simples. Ana é o centro do negócio e conta com a ajuda do filho e de um funcionário fixo; a administração é regulada:

Isso porque eu só tenho um funcionário fixo, que fica dia de semana, no final de semana, tem mais dois que ajudam, ainda tem eu e meu filho. Aí tem semana que não sobra nada nem pra mim nem pro meu filho, aí a gente trabalha segunda, o que dá a gente divide, para pagar as contas, para pagar o cartão, conta de luz, telefone. Pagar isso, pagar aquilo, que é o dia a dia nosso, que não adianta, que tem que ter. Mas tem semana que é bom, começo de mês, semana do dia vinte, tu paga tranquilo e não te aperta não. Mas tem semana que aperta, a gente vai falar que é só flores não, tem semana que aperta mesmo, é amargo. Aí quando a gente está vendo que a semana está muito capengando, a gente pega frango menorzinho e coloca promoção, que aí não cai as vendas. Eu não posso colocar esse frango de um quilo e cem, um quilo e oitocentos na promoção, eu só consigo hoje vender ele à treze reais, mas se eu colocar um frango menorzinho, de novecentos gramas, que aí eu coloco na promoção à dez reais. Aí dez reais todo mundo tem, aí vende bem, mais do que ele à treze e assim que a gente atravessa a crise que o pessoal fala. Teve uma semana de eu colocar à seis reais, peguei um galetinho de seiscentos gramas entendeu, e botei, saiu também. Menos né, porque o pessoal gosta, prefere o frango maior, o galetinho é muito pequeno mesmo, só dá para uma pessoa.

A reunião dos passos da Efeetuação Continuada acentua a capacidade empreendedora de Ana e promove projetos para o futuro, sempre amparados por uma lógica processual cuja base é o conhecimento do espaço e dos limites do investimento:

A gente vai tendo ideia para não deixar o movimento cair, agora a gente está com o projeto do frango desossado, recheado sabe, queremos comprar aquela máquina que é diferente dessa ela roda com os frangos espetados em pé, pra colocar os frangos recheados. Isso nos levou a pensar que é possível ter mais um lugar. Porque eu sei que dá para pagar um aluguel de uma lojinha como essa e poder colocar o frango assado, frango recheado e colocar batata recheada que a minha filha está vendendo, tudo junto. O que precisamos é achar um lugar com muita gente, ponto bom, lugar bom, perto de tudo, movimentado. Tem que entrar com o frango assado, farofa e batata à quatorze reais e ainda ter essas outras opções. Essa semana nos vamos andar de moto para procurar, aí vai no Parque União, Nova Holanda e achar um lugar desse tamanho, para ter um freezer, pra começar a máquina e uma pia com água, tem que ter água, porque trabalhar com comida tem que ter água. O que gera limpeza é a

água, então tem que ter água, uma pia e um freezer e para isso a gente dá jeito. E agora a gente está com esse projeto de sair, aí dar uma andada por aí, essa semana não deu, mas semana que vem vai dá. Vamos sair, vamos entrar naquela principal do Parque União e na Nova Holanda, pra ver se a gente acha uma nova lojinha, entendeu. Porque os alugueis são muito caros. Lá por onde ele mora, em Miguel Couto, nós já vimos, é um investimento que se vai fazer lá, muito alto. Então a gente fica com receio de fazer né, por causa da crise, que está, mas como dentro de comunidade eu não vejo crise, eu já falei pra ele, que entre lá e a comunidade eu prefiro a comunidade. Prefiro a Nova Holanda, o Parque União, lá em cima no Timbau, né, que lá também não tem nada, eu não vou muito pra lá, entendeu, então a gente vai ver isso aí. Projeto aí de ver isso.

As escolhas levam sempre em conta o espaço ou, nas palavras de Ana, o “barril de pólvora”:

A gente trabalha dentro de um barril de pólvora, porque de repente está calmo, ultimamente graças a Deus está a maior paz, mas antigamente não, você está sentada e de repente sai um tiroteio, entendeu, a gente corre esse risco. Mas a gente paga o preço, tem época que fica uma paz, você não escuta tiro, mas tem época que isso fica, igual quando o quartel estava aí, começou maior tiroteio estouraram os vidros da minha máquina com tiro, aí, acabou, estouraram o transformador da luz, você não tem como ver isso.

Ana tem consciência da sua capacidade de empreender, justaposta na relação entre negócio e sua história:

Eu comecei a trabalhar porque eu tinha padrasto e tinha que trabalhar, sempre trabalhei em casa de família. Nunca trabalhei de carteira assinada, nunca, né, eu quando era jovem e fui trabalhar em casa de madame, ninguém assinava a carteira. Aí quando eu saí de ser doméstica, comecei a trabalhar em padaria, em Miguel Couto, trabalhei em três padarias. Aí depois eu fui trabalhar em feira, trabalhei em feira, trabalhei muito tempo em feira. Depois eu fui trabalhar para mim, foi aí que fui vender flores, passei quase dez anos vendendo flores.

Com pesar, Ana revela a dificuldade de não ter buscado, desde os primeiros anos de trabalho, uma adequação à formalidade da regulamentação trabalhista e do planejamento previdenciário, e mesmo arrependida por não tê-lo feito, em vista do que implica sua ausência, conforma-se, posto o caminho por ela e sua rede trilhado para sobressair na vida:

Hoje eu penso que perdi muito tempo, podia ter pagado INPS, mas antigamente as pessoas não eram instruídas, mas hoje eu pago o INPS, direitinho e tal. Mas eu acho que eu perdi muito tempo, nem trabalhei de carteira assinada e nem paguei a minha autonomia. Mas eu não gosto de pensar o que eu não fiz lá atrás, eu não penso, eu gosto de tocar a vida e não tenho medo. Se eu tiver que arriscar eu arisco, não tenho medo não. E não choro assim, aí eu podia ter feito, não, não fiz e acabou, o que importa é daqui para frente e ensino muito aos meus filhos a serem assim. Se não fez não fez. Procuro ensinar a eles serem pessoas corretas, estudar. Mas nunca fiquei pensando que podia ter trabalhado de carteira assinada, podia não, não pode ser, aconteceu, e hoje eu trabalho, sou feliz assim, tenho uma vida tranquila.

Como princípio regente para o sucesso futuro e de seu negócio, Ana reforça o da honestidade:

Sou correta com todo mundo pago as minhas, contas direitinho, entendeu. Não guardo dinheiro, não guardo, sabe porquê? Se eu morrer não quero que ninguém brigue, por causa de dinheiro, não guardo. Guardo assim o necessário, porque se você sabe, se ficar doente, você sabe que tem aquele dinheirinho lá. Dá pra você ficar lá, se cuidar. Não penso que o dinheiro tenha que ser guardado.

E continua:

Acho que o dinheiro é para você trabalhar e usufruir dele, ter uma boa vida, ter um bom ar condicionado pra você chegar na sua casa, sentar na sua sala, uma boa televisão, se alimentar bem, sair, passear, se divertir. O que que leva mais? Eu falo muito isso, não junta tesouro aqui na terra, vamos viver, andar correto, ser justo. Sempre tendo uma reserva para as emergências, porque você sabe que você tem lá. Teve um tiroteio e você não teve como trabalhar, você sabe que tem um lá para se segurar. Mas ficar deixando de viver, não penso não.

Inferre sobre seu modo de agir, e esclarece:

Tomar conta do seu negócio faz dar certo, aqui e em qualquer lugar. Se não ele não dá certo. Porque meu filho veio, sozinho, era novo, na época que ele abriu eu já tinha meu negócio lá. Então ele tocava esse negócio aqui, minha filha era casada, tinha as crianças, filha dela e ele ficava, a pessoa quando é novo, não tem essa responsabilidade que eu tenho. Aí começou assim, vendia muito frango, passado um ano, já tinha comprado um carro, tudo, saiu. Aí veio a minha filha, também saía com um saía com outro, ia para São Paulo e não sei aonde e foi largando na mão de funcionário, aí o pessoal, poxa, vem pra cá, ajudar seu filho, tomar conta aqui. E aos poucos eu fui acabando meu negócio lá, porque eu vendia de tudo lá, tudo de planta, fui deixando, acabando e vim pra cá. Eu acho que se eu não viesse, não tinha mais o frango porque assim, eu levo muito a sério o meu negócio, eu tiro assim como uma empresa, que é, eu levo muito a sério. Como dizia a minha mãe, “o dono do defunto que pega na cabeça”, então não adianta você ir, largar o freezer cheio, a máquina ali e ó, sair. Aqui na Maré é muito bom de empreender. Não paga nada, não paga luz, não paga água, paga nada aqui. Paga o aluguel, tem que pagar e eu sei lá, eu gosto muito de trabalhar aqui, dá certo, levando a sério, dá certo, Tem que ser uma coisa limpinha.

Exemplo de como se empreende em áreas de risco, e como ali é um ato de empreender que destoa, ultrapassando a lógica formal, a história de Ana configura a Efeitoação Continuada.

Para o caso de Leandra, ela igualmente bem se equipara à Efeitoação Continuada, mas em diferentes proporções das de Ana. Para Leandra, a urgência por encontrar fonte de renda que a permitisse sobreviver, fora fundamental na escolha do propósito do negócio – tal escolha, só fora possível dado sua expertise em preparar empadas, ou mais simplesmente colocado, por saber cozinhar. A *prática do negócio* se efetivou resultante de experiências anteriores que a permitiu efetivar, como negócio, a preparação e venda de empadas. Leandra relata a história, e ao fim se emociona:

Minha mãe me ensinou as empadinhas. Mas a minha é um pouquinho diferente, mudei algumas coisinhas, eu mudei coisa assim, tem coisa que ela colocava e eu não coloco na minha, entendeu. Ela fazia muita coisa, muita coisa, família grande, com filhos muito pequenos, e ela fazia muita coisa para vender. Ela me ensinou a lutar. E como era muita gente, muita criança, ela foi colocando coisa pra vender e nós fomos aprendendo, também, vendo, vai aprendendo. Então no caso, eu vi que eu tinha essa necessidade de fazer também, pra ter uma renda, e comecei a fazer.

Conjuntamente à experiência adquirida com a mãe, Leandra trabalhou como empregada doméstica e incorporou as duas experiências à *gestão* do seu negócio. Iniciou o seu empreendimento vendendo empadas pelas ruas da Maré e a partir de então logrou consolidar uma clientela fiel que com prontidão, procuravam-na pelo gosto à empada. Dado uma série de adversidades, como principalmente o cansaço, Leandra decidiu instalar, na porta de casa, a venda de empadas. Essa instalação na porta de casa foi decisiva para Leandra, porque propiciou melhores condições de *gestão*, na medida em que concentrada na produção de empadas, ela pôde, com mais tempo e sem ter que caminhar pela maré, dedicar-se a outros projetos. O sucesso pela opção foi enorme:

(...)aí eu comecei fazendo, comecei fazendo trinta, foi pra quarenta, foi pra cinquenta, foi pra oitenta empadinhas por dia que eu vendo, eu tenho um movimento bem situado. Vendo empadinha de segunda à sexta, coloco aqui na porta, e todo dia vendendo um pouquinho, eu vou juntando dinheiro.

Ao assim conduzir o negócio, bons frutos lhe foram rendidos: manteve-se adimplente aos custos de moradia e aposentadoria. Relatou Leandra sobre a estratégia de gestão do seu negócio:

E assim, eu vendo vinte, no caso eu ganho quarenta, desses quarenta eu gasto vinte comprando material e vinte eu guardo, e assim vai sempre a mesma coisa, eu vou, vendendo pouquinho, guardo um pouquinho, vendo. Estou sempre comprando material na promoção, antes quando eu comecei andando por aí, eu vendia mais, mas não desisto não, continuo vendendo. Aí, penso um dia, quem sabe, fazer uma coisinha pra chamar mais atenção do povo, porque aqui é uma comida de rua, o pessoal passa e vê as empadinhas, o pessoal todo admira, gosta. E isso faz parte da minha rotina.

E assim descreve sua rotina de trabalho:

Acordo às seis horas da manhã, arrumo a casa, aí já faço a massa da empada, já faço almoço. Faço a massa primeiro depois eu faço almoço, que eu moro com meu neto, meu neto mora comigo, e vai para a escola. Acabando o almoço, eu faço as empadinhas, deixo pronta. É que eu também vendo no postinho. As duas horas eu dou um pulinho no postinho, eu levo também algumas coisinhas, levo as empadas, levo um Guaravita. Aí apronto as empadinhas, deixo tudo pronto, vou no postinho volto, vou no postinho duas horas, volto quatro horas, quatro horas eu sento aqui até, acabar [as empadas] se não acabar eu aguardo na geladeira ou eu dou para os meus netos comerem e no dia seguinte é a mesma rotina. Tem que fazer de novo, a mesma quantidade, faço quarenta empadinhas para vender aqui, faço trinta para levar para o

postinho, é sempre assim, todo dia a mesma coisa.

Quando acaba a noite, eu já vou no mercado, já compro a farinha, já compro a gordura, porque, antigamente. Eu faço um “estoquezinho” para quinze dias, e compro algumas coisas, todos os dias por aqui mesmo no mercado, eu compro tudo no dinheiro, comprei, paguei, não fico devendo, porque assim, você não pode pegar nada pra pagar depois, se você pega pra pagar depois, você tem que vender, se faltou um produto à frente e você ficou devendo. Então, eu acho que isso não é jogo, então eu comprei, eu vendi, sempre nessa, de tirar um pouquinho e guardar um pouquinho, o restante compra o material, mesmo sendo pouco. Mesmo pra fazer só no dia. Eu compro no mercado a mala de farinha, oito, dez gorduras vegetais, que são coisas que eu uso.

A lógica empregada por Leandra demonstra como ela controla e gerencia seu negócio no âmbito do *jogo de perdas e ganhos*, cujo resultado obtidos – os ganhos – são positivos. No caso dela as perdas se vinculam, em menor escala do que Ana, à instabilidade do espaço que ocupa – dado a dimensão do seu negócio ser bem familiar, e estar no espaço de convivência da família, os riscos quantitativamente diminuem. O anseio de Leandra em manter controle absoluto sobre os custos do negócio envolve até a negação de certos compartilhamentos - como no caso do uso de camarão como recheio de suas empadas.

O caso narrado por Leandra, diz respeito a uma situação de oferta por parte de um cliente para fornecer camarão, pois, como a maioria de seus clientes, adorava as empadas recheada com camarão. Esse descarte foi feito por conta do preço do camarão, que alteraria o valor das empadas. A reação de Leandra mostra como ela se preocupava com os custos da sua produção e sua atitude revela seu controle sobre a *gestão*. Segundo ela:

Eu acho que você tem que evitar o máximo ficar devendo, o máximo, devendo nada, procurar sempre ficar no mesmo ritmo, se deu pra comprar hoje, você faz hoje, se não deu não faz, no caso do camarão, mas por enquanto.

As ações de Leandra, embora concentradas na porta de sua casa, não deixaram de trabalhar com as oportunidades propiciadas pelo conhecimento e contato com a comunidade da Maré, inclusive na relação da própria família.

Quando eu tinha a minha filha que me ajudava, eu podia procurar também, vendia pasteis também, junto com as empadas, oitenta empadas eu fazia. Mas as coisas estão tão caras, que fica mais difícil. Eu fazia, ela ficava aqui vendendo um tempo pra mim, porque assim eu até descansava um pouquinho, ela vendendo pra mim, e eu dava um dinheiro pra ela todo dia.

A opção por vender apenas empadas foi tomada por Leandra em um momento inicial do seu negócio. O desdobramento do seu empreendimento, no entanto, influenciou essa decisão. Seu público consumidor acabou por pressioná-la no sentido de uma oferta maior de produtos, já que conheciam a maestria de Leandra na produção de doces. Leandra ampliou o

leque de oferta, e passou a incluir, na venda, itens como pirulitos de chocolate, *cupcakes* e bolos de cenoura. Foram para ela formas de incrementar a renda e dar estabilidade ao negócio, embora sejam as empadas, o centro do seu negócio:

Mas a empadinha é a minha necessidade de um trabalho, uma continuação de um trabalho, porque eu já trabalhei muito fora, pra eu ter uma renda, pro meu consumo, para eu pagar minhas coisas, para eu comprar as minhas coisas, de dentro de casa.

Assim como conduz seu negócio, pondera:

E também eu não penso muito, em querer muito, eu quero sempre pouco, deu pra eu pagar minhas continhas, pra eu pagar as coisas de casa. Eu não penso grande. Se entrou muito está bom, se entrou pouco, também pra mim está bom. Porque sou eu quem compro, fabrico e sento aqui para vender e tem essas encomendas aí, quando tem festa, aniversário, as pessoas encomendam para festa. Eu procuro viver com que eu posso, sem fazer dívida, sem ficar devendo para ninguém, porque é muito difícil.

Leandra confia nas atividades que lhe dão estabilidade para viver; alcançam o âmbito das redes de relações inseridas no amplo espectro da *solidariedade e cumplicidade*; começam pela família, que também é para ela, além do público consumidor, umas das bases para seu negócio, a qual a permitiu progredir empreendendo. Juntamente à família, Leandra se organizou para trabalhassem em festas, e poder incrementar a renda familiar:

Eu também faço mais uma coisa, eu trabalho em festa. Eu trabalho como garçonne em festa, aí é mais um dinheirinho que entra, é de grande ajuda. Assim, vamos supor, eu vou trabalhar em um evento, eu trabalho cinco horas de garçonne, aí tem eu, minha sobrinha e meus três sobrinhos, trabalhamos juntos. Aí é geralmente cem reais que a gente ganha, pra trabalhar as cinco horas de festa, mais a passagem, dependendo do lugar. Também é um complemento, esse dinheiro que a gente trabalha em festa.

Tais *operações casadas* multiplicam a renda e alimentam os sonhos de Leandra, cujo recurso por ela empregado foram os contatos realizados nos cursos e outras atividades desenvolvidas por ela. Essas redes horizontais e verticais alimentam os sonhos, simples como são, mas não deixam de enfatizar a ética de Leandra:

Aí talvez, eu possa realizar meu sonho de fazer uma lojinha. Já pensei muito, muito, muito nisso, apesar que eu aprendi muitas coisas, fiz muitos cursos de doces, de bolos, aprendi muita coisa. Mas eu só posso fazer o que é possível, né? Eu queria empreender mais, fazer uma bombonière, para eu colocar minhas empadas e meus doces, meus bombons, trufas e *cupcake*, hoje não é possível.

Sonhar, no entanto, não permite Leandra perder os pés do chão. Muito embora anseie empreender, ela reconhece os limites e sua força, e planeja como pode:

Mas é um sonho né? E sou uma pessoa persistente, eu continuo, vamos supor assim, eu não tenho a renda que dê para fazer, mas eu vou juntar, vou juntando, juntando, juntando, quem sabe um dia eu pegue esse pouquinho que eu juntei e saia alguma

coisa, né? E comece alguma coisa. Fazer um balcão de tijolo, depois vai subindo, entendeu? Porque tudo é, a pessoa ter vontade e correr atrás. Aí foi, já passou alguns anos, esse ano eu já pensei, vou começar a poupar, vou ver se até o final desse ano, eu vou fazer, aqui na frente, uma coisa bem pequenininha, que não atrapalhe ninguém, entendeu? Pra ficar mais arrumadinho, que eu possa colocar uns doces que eu sei fazer, uma coisa mais bonitinha, bem direitinha. Sabe porquê? Eu não acho bonito isso aqui sinceramente, eu não acho bonito. Mas eu tenho vontade.

Perseverante sobre a possibilidade de torná-lo realidade, Leandra faz cursos - sempre procurando referências, cujos frutos – e Leandra ciente deles - já colhe no cotidiano de seu trabalho, ao buscar sempre melhorá-lo:

Eu tenho tudo para conseguir. Por isso, que tudo o que eu aprendo eu passo, ensino para as pessoas, eu fiz uns cursos na Renata`s e no SENAC, no Renata`s essas coisas de chocolate e *cupcake*, no SENAC, foi curso de congelamento, ensino tudo, muita coisa, muita coisa aprendi a fazer. Esse curso foi muito bom, eu comecei a me organizar.

Tamanho aprendizado adquirido, refinando sua visão de negócio, fez Leandra investir na compra de materiais, como relata: “para acumular para quando puder”. Isso também fez com que ela aumentasse a sua infraestrutura e equipamentos para o funcionamento do seu negócio:

Comprei um freezer grande, horizontal, que eu coloco os peitos de frango e a gordura vegetal, entendeu? Outro lugar que eu aprendi muito foi na casa de família que eu trabalhei oito anos, eles eram muito organizados e limpos. Eles pediam eu fazia, sabe? É isso. Está bom?

Sonia - também é empreendedora de destaque na Maré. Assim como as duas que a precederam nesta análise, a experiência adquirida no trabalho dentro de uma cozinha e pela vida em cujo âmbito da instabilidade e percalços provenientes das áreas de risco, foram fundamentais para que lograsse ter um restaurante na Maré. De todos os casos analisados, o de Sonia é central para protagonizar as dificuldades de empreender em áreas de risco e é para mim paradigma ao qual a Efeitucação Continuada se propõe a servir como modelo. Comparativamente analisando os dois casos precedentes, os elementos que os compõem como Efeitucação Continuada estão também presentes no caso de Sonia, embora de forma mais consistentes, pois são mais contundentes as experiências de Sonia.

*A prática do negócio* começou cedo para ela:

Comecei trabalhando pra fora, como doméstica, depois abri o próprio negócio, foi um bar, fiquei um ano. Tendo outras pessoas não deu certo. Saí, passei três anos em casa cuidando dos meus filhos, depois eu fui trabalhar “só”, em uma empresa que eu trabalhei três meses como ajudante de cozinha, em três meses eu virei cozinheira. Fiquei lá uns quatro meses mais ou menos, depois eu fui trabalhar em um trailer que fica na faculdade aqui, no Fundão. Trabalhei no trailer durante quatro anos, cinco anos, como cozinheira. Sai, abri meu próprio negócio na minha casa, vendendo

quentinha, e daí, ficou pequeno, ficou pequeno. [Sonia emocionou-se bastante e chorando, a gravação foi pausada]. Tive que abrir uma loja pequena na minha casa, para vender quentinha, na minha casa, vendia setenta por dia, e tive que vender na loja - comecei com setenta. Depois de uma semana foi para noventa e durante dois anos, fiquei vendendo quase duzentas quentinhas. Aí ficou pequeno. Aí abriu a oportunidade do restaurante, aí seguiu.

A prática do trabalho adquirido lhe deu importante traquejo, atenção, disciplina e qualidade para o saber fazer, levando-a a produzir um modelo autodidata de *gestão*. O dado básico - o negócio de quentinhas, em princípio familiar - estabeleceu, como nos anteriores casos, *solidariedade e cumplicidade* envolvendo também a família; decorreu de um tempo que Sonia enfrentou obstáculos da vida de uma mulher trabalhadora.

O cuidado para com as filhas é um dado importante da relação que ela possui com a família, tanto no negócio de quentinhas e depois no restaurante que foi aberto, segundo ela, sem dinheiro com a ajuda de um amigo. O peso maior, entretanto, foi o seu trabalho e os seus clientes das quentinhas. Na verdade, fora a pressão dos clientes das quentinhas que a levou a abrir o restaurante. A *solidariedade e cumplicidade* de seus clientes que a permitiram realizar seu sonho, aumentado nela a vontade de empreender:

E desistir nunca, continuar sempre, batalhar, sempre. Eu não queria mais trabalhar para os outros, e uma coisa que eu gosto muito é de cozinhar, entendeu? Eu aprendi tudo vendo pela televisão, aí eu fazia, fazia para casa, dava certo (risos). Aí a única coisa que eu fazia era acrescentar, procurando fazer o melhor. Aí eu inventava [entusiasmando-se], pegava a ideia, aí eu fazia, ficava melhor do que a receita que eu aprendi. Aí fui continuando, aí eu fui inventar de fazer comidas melhores. Fazia lasanha - nunca tinha comido lasanha, fui comer lasanha - gostei. Aí eu fui, vi a receita da caixinha da lasanha e gostei. Aí foi que veio a curiosidade de fazer as coisas. Sobremesa, bolo, nunca trabalhei como confeitadeira, mas eu sei fazer bolo de aniversário. Sei fazer salgado, sei fazer de tudo o que você possa imaginar, Trabalhando para os outros, eu não tinha aquele espaço da forma que eu tenho né, inventar o que dá na minha cabeça eu faço [concluiu, ainda mais entusiasmada].

Impelida a ter se subjugado a diversas adversidades vivenciadas por onde trabalhara, Sonia pôs em prática a vontade de aprender fazendo, cuja comoção ao expressá-la, prova a importância que representa para ela a própria superação - concretizada ao ter deliberado pela própria autonomia de trabalho.

A inventiva, inserida no *jogo de perdas e ganhos*, é interessante, pois faz avançar ganhos em detrimento de perdas, estabilizando o negócio, e fazendo com que *gestão e prática do negócio* funcionem como bases para o jogo de perdas e ganhos. A rotina confirma essa combinação:

(...) acordo sete horas da manhã, venho, faço a comida, vai ter que entregar as comidas, tem que repor a comida, às onze da manhã, sirvo, quando é três horas,

quatro horas tem que ir no mercado fazer compras, quando eu não posso, vai o meu marido ou uma pessoa que eu pago, ou senão quando sou eu vou lá pelas sete horas, entendeu. Mas agora não, tem que ir mais cedo, para eu poder adiantar as coisas do dia seguinte. Porque eu volto pro restaurante, adianto as coisas do dia seguinte, se tem alguma coisa para ferver, eu tenho que vir, minha filha também, meu marido, me ajudam. É tudo um trabalho formiguinha (risos). Ir no atacadão da Avenida Brasil, o Mega Box, sabe? Porque é tudo que eu tenho, tudo o que eu preciso lá tem. Ai eu não preciso ir no CEASA, que precisa ter tempo e eu não tenho esse tempo, no CADEG nem pensar porque é caro, e mandar alguém fazer isso, não vai fazer do jeito que eu quero.

Impulsionado pela vontade de Sonia, o restaurante ganhou especificidades que lhe dão uma feição particular:

Eu não gosto de trabalhar com cardápio, toda semana que faço uma coisa, invento uma coisa diferente e nesse caso eu era rebelde, não ia pelo cardápio. E por isso, eu queria abrir meu restaurante, minhas filhas eram pequenas e colocar alguém para tomar conta era difícil, as pessoas maltratavam, e perto de mim tinha como eu ver, e também [era] uma forma de colocar elas próximas - elas hoje trabalham comigo, a minha mais velha de vinte e um anos, começou a trabalhar comigo quando tinha quatorze anos na quentinha, e hoje está na faculdade, graças a Deus e é isso.

Além de não ter cardápio, o restaurante é a expressão da obstinação e força de vontade de Sonia, fruto de como avalia a vida em sua relação à condição de mulher moradora na favela:

Sempre tem muita gente que tenta colocar você pra baixo, dizendo que você não é capaz, e que isso é um risco. Você precisa ser forte, batalhador e lutar principalmente e correr atrás, porque eu fazia o dinheiro durante o dia, esse dinheiro que eu fazia durante o dia eu tinha que ir no mercado comprar, que eu não tinha renda pra suportar, substituir, eu fazia da forma que eu ganhava durante o dia. Ia no mercado comprava pro outro dia, com o pouco que sobrava eu ia investindo, foi da forma que eu comecei a investir, melhorar as condições do restaurante, e ao mesmo tempo, eu tirava meu salário do restaurante e é o restaurante que paga o meu salário, que paga o salário dos funcionários, que paga a despesa do restaurante, tudo é ele e é por isso que desistir já passou muitas vezes, mas eu via que para trabalhar para os outros eu não queria mais, por que o valor que eu tinha, o valor que eu ganho é diferente do valor se for trabalhar para alguém, entendeu? E é isso, eu estou aqui até hoje, melhorando, tentando melhorar e não desistir.

Sonia expõe como a partir de adversidades, extrai elementos positivos que contribuam para sua lógica de *gestão* de negócio: consciente das condições inerentes à área de risco a que pertence seu negócio, para ela garantir a assiduidade de sua clientela como mecanismo de manutenção de renda, faz as redes horizontais e verticais funcionarem como empreendedoras de movimento, especialmente pois, sua clientela - externa à Maré - revela frequentar - motivados pelo gosto, ou pela vontade de conhecer - o restaurante de Sonia - não obstante os riscos inerentes à Maré. O reconhecimento do trabalho de Sonia se iniciara com a produção de quentinhas - momento de formação jamais interrompido, e que continua sendo elemento criador de relações.

Sonia é cozinheira autodidata, cujo aprendizado proveio de programas de culinária assistidos pela televisão, e da atenção dada às instruções amigas sobre culinária. Seu foco pelo negócio a fez incorporar todo seu aprendizado adquirido, exemplificado pelas *operações casadas* – responsáveis por seu crescimento:

Eu ia escutando, as pessoas me pediam muito para almoçar, entendeu? Quentinha eles falavam, até que gostam da quentinha, que no caso de mudança quando alguém colocava a quentinha, porque quem montava a quentinha sempre foi eu, aí quando eu botava alguém para montar, nunca montava do jeito que eu montava, que até eles (os clientes) mesmo sabiam, na mesma hora me ligavam: “cara não foi tu que montou essa quentinha,” eu perguntava: “por quê cara?” (o cliente respondia) “porque não está do mesmo jeito que você monta”, porque eu não sei se é a forma que eu monto. Mas eles falavam que gostavam de comer da forma que eu monto, eles falavam que mudava, mudava até o gosto. “Mas é a minha comida sou eu que faço”(Sonia fala se referindo à resposta que dava aos seus clientes). Aí eu não sei, se eu acostumei mal eles, de comer do jeito que eu fazia, da forma que eu fazia, e eles diziam muito “pô, arruma um lugar pra gente [os clientes] comer”.

A vontade de empreender a fez vislumbrar o futuro das quentinhas - e a isso determinada - expandiu seu estabelecimento, primeiramente construindo uma cozinha industrial – pontapé de partida para abrir seu restaurante, pois era constante a pressão dos clientes, reivindicando um lugar onde comer as quentinhas que compravam:

Eu fiz uma cozinha industrial, aí eles queriam um lugar para comer, foi na época que apareceu essa loja. Aí apareceu a loja e eu fiz o impossível, mas eu não tinha condições, no caso dinheiro, né? Foi aí que eu consegui pegar com o meu amigo, aí ele me emprestou o dinheiro, dava só para comprar as cadeiras, fazer uma obra, era só pintura mesmo. Pintar. Aí aos poucos a gente ia acrescentando o que ia faltando, aí realmente foi o que aconteceu. Aos poucos foi acrescentando o que estava na loja, depois de três, quatro anos que eu vim colocar o ar, demorou pra caramba, mas eu consegui, aos poucos eu ainda estou em processo de trabalho. Entendeu? Ainda não chegou do jeito que eu quero. E eu fiz isso mesmo, fui procurando, procurando tudo para as coisas acontecerem.

As compras sempre se encaixaram em uma lógica da economia, e preferidas as promoções, Sonia gradualmente tronou estável seu negócio, e com o reconhecimento do seu trabalho, fornecedores passaram a lhe garantir descontos:

Eu estava metendo as caras onde tinha promoção. Se tiver dinheiro, corre atrás. Uma sorte que eu tive foi fazer amizade com vendedores de frigoríficos. Eles deixavam as carnes, eu pagava com uma semana, entendeu? Mas opção boa era eu ir atrás, pra eu fazer um estoque, o meu estoque é semanal, sabe? Do grosso. Meu espaço é pequeno, então não tenho como guardar as compras por mais tempo.

Parte considerável da determinação de Sonia proveio de sua experiência de vida e cotidiana, e bem como nos outros casos analisados - essa experiência – foi a referência para empreender: fundamental para Sonia, possibilitou-a operar pela convergência de *operações casadas* e da *gestão*, mas sempre afirmando que é de determinação sua, a direção de

operação:

Eu procurei saber das coisas, fui me informar. Eu não tive estudo [Sonia emocionou-se, chorando], o que eu aprendi foi com o meu colega advogado. Ele era advogado aposentado da Petrobras, ele que foi o meu professor. Ele falava assim, olha, ele me conheceu eu tinha quatorze anos, minha irmã trabalhava pra ele eu ia muito pra lá e ele gostava muito de mim, porque tudo o que ele me pedia eu fazia, ele falava, ele me pedia, mas não era pra eu fazer para ele, ele queria me testar, qual a capacidade que eu tinha de entender. Inteligência. Ele falou: “que a inteligência não é o estudo, é a prática” ai ele falou assim “você não estudou por quê?”

Ao mencionar a pergunta acima destacada, Sonia recorda da sua condição de vida anterior à chegada ao Rio de Janeiro - cuja importância é reafirmada – mesmo não tendo nessa fase referida, estudado. Responsável por cuidar dos irmãos mais novos no Maranhão, ela só estudou até os dez anos. As lidas da vida deram à cozinheira inteligência, capacidade de persuasão, maturidade, sabedoria e atenção. Sua irmã foi importante ao inclui-la na vida de trabalhadora, aos 14 anos, quando Sônia já mostrava sua capacidade de agir. Sonia foi a vencedora do *Festival Comida de Favela*: “ganhamos, mostrei a capacidade que eu tinha”.

O traço característico de Sonia a permitiu, quando reconhecido seu esforço, a oportunidade de ampliar horizontes com propostas de negócios casados. Essas *operações casadas* aumentam a estabilidade do negócio de Sonia, dão base e ampliam as redes tanto horizontais como verticais. Sonia confessa que descartou várias propostas por lhe faltar tempo e ambição; sobre como garante sua estabilidade, vale mencionar a honestidade que a caracteriza:

Graças a Deus, eu nunca deixei de pagar eles e não vivo com as contas atrasadas como o pessoal aí fora. Aqui na comunidade, na favela, a gente tem muita chance, população e o aluguel mais barato, imposto, não temos, e por isso que é fácil, mas primeiramente pra ser fácil você tem que saber fazer, o que você for fazer, abrir, qualquer coisa, seja da tua, da paixão, da pessoa, eu vou abrir, vai dar certo. Se você for abrir por dinheiro você não vai conseguir. Porque a maioria das pessoas que fecham é porque eles abrem por dinheiro, olho grande. É difícil manter primeiro, porque quando a pessoa tem é fácil, quando a pessoa não tem é difícil, porque você precisa da segunda ou terceira pessoa, pra te ajudar no caso do empréstimo, porque os bancos, não tem afinidade pra você, te dar um dinheiro emprestado, se você tem amigo você consegue. Vamos supor, se acontecer alguma coisa que não está na sua agenda, não está no seu alcance, você precisa de alguém para poder te ajudar, e graças a Deus nessa parte eu tenho. Eu sou muito enjoada, muito exigente, sou chata pra caramba (risos). Porque eu tenho meus compromissos e tenho que cumprir e falo para os meus funcionários, eu gosto de dar o melhor, eu gosto do melhor, se eu gosto do melhor eu tenho que dar também principalmente para os meus amigos e clientes. E as pessoas no trabalho eu vou botando se não der certo eu mando embora, eu sempre dou prioridade para quem mora na Maré por causa da passagem, e não é bom colocar parente [Sonia mostra-se decepcionada], porque eles misturam muito uma coisa com a outra, no caso de ser parente, tem que ser parente e acabou. Não, na hora do trabalho é trabalho, parente é da porta da empresa para fora, esse caso de parente não é bom, família sabe.

Esse caso se tornou, de certa forma, a referência tanto para os casos anteriores como para aqueles que se seguem porque para mim ele é decisivo, pois envolve todos os procedimentos da Efeito Continuada. Exponho a seguir, o caso de Eulina: como todas as empreendedoras anteriores, ela também é proveniente do Nordeste e seguiu passos semelhantes às anteriores - trabalhou em casas de famílias e aprendeu a ver no trabalho, o caminho para a independência.

Sem que eu exceda ao afirmar, Eulina faz do negócio, sua vida. Ela é uma das mais competentes empreendedoras da Maré; como as anteriores, abdica da vida pessoal para conduzir a profissional, embora não admita. Para ela, empreender é trabalhar muito. Diferentemente dos outros casos, Eulina não concentra sua atenção em elementos externos ao seu negócio e possui invejável sorte: da vitória no jogo do bicho, cujo prêmio em dinheiro serviu para ampliar seu local de trabalho, ao êxito em sorteios de carros em rifa - sua *prática do negócio e gestão* provêm da combinação entre dimensão intuitiva e saber fazer:

Eu faço assim, eu chego pra dormir quatro horas da manhã, duas horas, três horas, tem dia que eu chego em casa quatro horas da manhã. Cinco horas, eu acordo, arrumo o menino pra ir para a escola, aí tomo meu banho, me arrumo, aí sento no sofá e do uma cochilada de novo, aí quando é nove horas, eu me levanto, a gente [Eulina e o marido] se levanta e vem embora. Meto o pé e vou me embora, aí de nove horas até as duas horas da manhã, onze e meia às três horas, tem dia que eu saio daqui as quatro horas da manhã. Aí chego, coloco as minhas panelas no fogo, entendeu, faz uma coisa e outra. Tudo na comida, cozinhando. Aí falta alguma coisa vamos comprar ali, [no mercado Super Market, em frente ao bar], ou eu saio daqui e vou no Extra [hipermercado] de Olaria, vou lá, compro o que tenho que comprar, vou embora e começa tudo de novo. Vou guardar, arrumar, temperar tudo pro dia seguinte. Eu compro mesmo é aqui na frente, pertinho, né?

Eulina concentra esforços no local onde se encontra o negócio: é na comunidade que adquiri tudo o que precisa para fazer funcionar o bar, estabelecendo redes que a possibilitam ser referenciada e conhecida pela qualidade da simples e saborosa comida que prepara. Sua destreza em saber temperar a sua comida faz sentir vivo o sabor da comida nordestina, trazido por Eulina à Maré. Comprando insumos para seu negócio na própria comunidade, Eulina desenvolve um trabalho de fixação de reciprocidades que faz avançar a *solidariedade e cumplicidade*. As relações que Eulina estabeleceu com a comunidade facilitou a ampliação das reciprocidades e fez com que mais pessoas se envolvessem no negócio, tornando possível ter maior estabilidade e crescimento; ao mesmo tempo, fez com que a relação custo/benefício se combinasse ao *jogo de perdas e ganhos*, fazendo diminuir as perdas e garantindo estabilidade e crescimento. Exemplo do recrutamento são as compras de insumo em grande quantidade e a custos baixos que Eulina consegue fazer nos estabelecimentos locais. O que

aparentemente pode parecer comum a um estabelecimento comercial do ramo alimentício, não é a regra para o estabelecimento de Eulina na Maré – desprovido da relação *solidariedade e cumplicidade* não há serviço de fornecimento ou entrega que assumo o risco de lá operar.

Outro importante ganho obtido por Eulina, associado à *gestão*, foi a mudança de endereço do estabelecimento, o qual mantendo-se na mesma comunidade, permitiu a manutenção das redes e preveniu mudanças cotidianas no bar; o resultado da mudança, fora o ganho de espaço, e a possibilidade de oferecer, aos clientes, melhor acomodação, abriu caminho para a reunião com os filhos:

Isso já é de quando eu tinha aquele ponto ali (Eulina está apontando para uma loja fechada quase em frente à ao seu bar), aquelas duas portinhas ali, meu ponto era lá, então quando eu abri ali, eu trabalhava em casa de família. Ele ganhou cinco mil no bicho (Eulina está se referindo ao marido que ganhou no Jogo do bicho), com esses cinco mil nós rendemos, quer dizer, é dele até hoje. Entendeu? Com esses cinco mil, eu fui buscar meus filhos no Norte, quando cheguei, a gente meteu, abrimos isso aí, depois que meus filhos chegaram eu abri isso aí.

A fase de mudança de endereço do empreendimento modifica a postura empreendedora de Eulina, que até então continuava a trabalhar em casa de família, mas pôde enfim se dedicar ao próprio negócio:

Eu trabalhando em casa de família, eu trabalhava aí, segunda, terça, quarta e quinta, sexta feira eu ia trabalhar fora. Deixava ele aí trabalhando e meu irmão aqui [Eulina apontando para um espaço na rua, próximo ao bar, onde colocou uma churrasqueira], ele vendia churrasco aqui. Aí, depois eu saí, porque eu vi que não valia a pena, trabalhar em casa de família, fora né, e deixar meus filhos abandonados e caí pra dentro, fui trabalhar aqui dentro e não mais lá fora.

Só a partir de então Eulina se deu conta da vantagem que obteria ao se dedicar exclusivamente e integralmente ao seu negócio: resultado disso, Eulina diminuiu custos e perdas, e consolidou-se como líder e proprietária de bar, mesmo que para arcar com essa nova fase, ela tivesse que recorrer à empréstimos bancários:

Então resolvemos sair de lá e morar aqui, e continuei meu bar lá [Eulina se referindo à loja fechada quase em frente ao bar), depois, fiz um empréstimo na Caixa, aí depois eu peguei. Fiz um empréstimo na Caixa de cinco mil reais no cartão só para pegar material, e fiz em cima o salão, daí, começamos a trabalhar. Quando o movimento ficou fraco, chegou o dono daqui e chegou pra gente lá e falou: “você querem pegar aquele ponto lá?” Aí a gente parou, pensou, a ele foi e falou assim: “cara a gente está sem dinheiro” [Eulina reproduzindo a fala do marido], aí a gente está com empréstimo no RGI, microempreendedor, estávamos com um empréstimo de cinco mil, acho. Depois ele [o marido] fez mais um, que pagou as luvas daqui de oito mil, viu, e depois começamos a pagar mil e duzentos de aluguel. Acho que era mil, ele foi aumentando e hoje é mil e duzentos. Aí foi, pegando empréstimo, pegando empréstimo e pagando. Pegou outro de dez mil por pagar quatorze mil ele, [o marido], entendeu? Esse de quatorze mil foi com o Itaú, a menina veio aqui oferecer, dois empréstimos no RGI, ele tinha um, fez mais um. Acabamos de pagar tudo,

dentro de dois anos, fizemos tudo isso. Mas também trabalhei dia e noite, trabalhei dia e noite. Tinha dia de eu virar dois, três dias aqui, mas me livre de tudo isso [rindo, entusiasmada]. Mas eu não dormia, mas agora eu estou dormindo [risos], porque eu chego aqui, agora, mais tarde um pouquinho.

Eulina, imprimiu, no referido momento da entrevista, tom de empreendedora bem sucedida, que sem temer o futuro, reforça ter quitado os empréstimos no prazo de dois anos, apenas sob a condição de exaustivo trabalho e de manutenção das relações do entorno, sempre apostando em sua iniciativa, a qual inserida no âmbito do *jogo de perdas e ganhos*, bem defini sua personalidade de proprietária empreendedora bem-sucedida. Eulina é exemplo de como ter consciência sobre a condição do meio e dele adquirir controle, marca a gestão do empreendedorismo em territórios populares, e do quanto necessário são *solidariedade e cumplicidade e operações casadas*, para que, combinadas a outras iniciativas, garantam o desenvolvimento dos negócios; mostra, todo o exposto conjunto, que o ponto central para o referido ato de empreender não se limita a abrir um negócio, mas em conseguir fazê-lo crescer a partir de práticas presentes no modelo pensado pela Efeituação Continuada.

Para Eulina, parte do sucesso proveio da sua honestidade:

Já deixo tudo temperadinho, quando chego aqui, meto o pau, quando dá meio dia já está tudo prontinho. E foi bom viu, vale, da pessoa que você está investindo, entendeu, se for 171. Quando é 171, é 171, você vai fazer de tudo e não vai sair do lugar, mas quando você tem crédito na praça você vai embora. Você cresce. O que vale não é dinheiro no bolso o que vale é o crédito na praça, entendeu?

Distante dos casos anteriores, nos quais as entrevistadas assumiram terem recorrido à economia ou à empréstimos de familiares ou amigos para alavancarem investimento, para Eulina, foi a obtenção de crédito a ferramenta para desenvolver o negócio: as *operações casadas* e as redes por elas desenvolvidas, demonstram, portanto, sua importância. Também a família funcionou como elemento de segurança; após a saída do trabalho em casa de família, Eulina pôde passar mais tempo com os filhos, uma vez que passaram a conviver mais, principalmente no bar, seu ambiente de trabalho - tê-los ali com ela, foi um fator de motivação para que ela melhorasse seu negócio.

Eulina, no entanto, ainda avalia com ressalvas o próprio negócio, que segundo ela “Já mudou muito, antes era um chiqueiro”. Seu sonho é poder oferecer um lugar confortável aos clientes, e ter até letreiro; conforto e marketing são para ela investimentos importantes:

E vou melhorar mais ainda isso, esse lugar era um chiqueiro, tudo de telha, mudei tudo com esse dinheiro [dos empréstimos].

Eulina concentra, no entanto, sua atenção no que para ela realmente importa: a comida. Essa concentração deu origem a uma preocupação que passou a orientar a avaliação de custos, que sejam mais adequados ao negócio e permitam manter principalmente à qualidade da carne, produto base para os pratos por ela preparados e servidos; pondera Eulina:

Eu trabalho com qualidade, eles querem mandar o que eles querem, pra mim não importa preço o que importa é a qualidade. Né? Eu dou meu tempo aqui, preciso oferecer o melhor [Eulina respirou bem fundo].

O trabalho é central em sua vida, e com determinação que é própria a ela, enfrenta o limite da exaustão:

Eu passo o tempo todo aqui, isso aqui cansa muito, tem dia da gente estar aqui igual a um “mulambo”, eu ainda aguento, ele não, mete o pé e vai embora. Eu ainda aguento. Ele fica bobo comigo, por que eu enfrento. Tem dia que ele vai embora e diz: “Eulina, fecha cedo” [reproduzindo a fala do seu marido].

O único dia de descanso são nas noites de domingo, após às 23 horas. Atender às exigências de preparação do cardápio, associado à responsabilidade de gerir seu negócio, é o que mais lhe demanda energia e disposição. Como prima pela qualidade do - cabrito, buchada e galinha ao molho pardo – pratos de técnicas elaboradas e de difícil preparo pela sua cocção, Eulina prefere incluir os pratos no cardápio de finais de semana. Todo o aprendizado do fazer culinário proveio da mãe e da patroa na casa de família:

“(...)eu aprendi com a minha mãe, outra pessoa que me ensinou muito, foi quase uma mãe, eu já estava com os meus dois filhos, foi a Dona Estela, quando eu fui trabalhar com ela que eu me liguei de fazer comida, porque eu era mais arrumadeira, eu ficava mais na parte da casa, porque tem as cozinheiras. Essa minha patroa ia pra cozinha e eu ficava olhando, raspando as panelas (gargalhadas), e eu ficava com ela, aprendi muito com ela, como assar peru, fazer essas coisas, a galinha eu já sabia, do Norte, que eu via a minha mãe, fazer. Com ela, eu aprendi a fazer pernil, carne assada, peru, quer dizer ela não me ensinou, eu que ficava do lado dela olhando e aprendendo, depois eu ia e fazia. E tudo o que eu sei tem no cardápio, sempre tem uma coisa diferente, porque aqui não tem cardápio.”

A falta de cardápio, aparentemente marca presente nos casos aqui analisados, e provocador do positivo elemento surpresa aos clientes, os deixam interessados pela comida e por divulgar o bar. Eulina revela nunca ter um prato definido no bar: “Sempre tem uma carne assada, uma costela assada, costela ensopada, entendeu? ”. O cuidado com a comida a faz determinar regras para o bom preparo, e assim como um empresário que fala sobre seu produto, Eulina revela seu segredo:

Sempre tudo o que eu fiz, sempre quando eu comecei, sempre que eu botava eu vendia, porque o que manda não é o produto, o que manda é o tempero, entendeu? É isso que eu penso. Não é a carne, é o tempero. É você saber temperar o que você está colocando no fogo. Não é fazer de qualquer jeito, mexer e não conseguir sabor nenhum e deixar para lá. Tem que fazer coisa boa, inventar, dá certo. Pra seguir o comércio tem que ter inteligência, o comércio não é só montar, é ter a inteligência pra levar ele, se não souber levar?

Essa narrativa mostra bem o elemento identificado como amarração das pontas, quando todos os passos da Efeitução Continuada voltam aos pontos de origem do processo, mas dotados de nova expertise, que estabelece consciência crítica para o empreendedor e também lhe dá condições de mensurar o crescimento.

Tal consciência e movimento são elementos centrais para compreender como Efeitução Continuada é uma proposta que, mesmo partindo da *effectuation* e da Efeitução Situada, ultrapassa-as porque atende às demandas de empreendedores que mantêm as incertezas e os riscos como constantes - associando-os, para produzir alternativas - às experiências que tiveram ao longo do desenvolvimento do negócio.

A visão de Eulina sobre seu negócio lhe permite compara-lo à negócios externos à Maré:

Porque aqui tem muita gente, tem muita gente aqui dentro, é uma boa, as vezes você não tem condições e fazendo um empreendimento assim, um empréstimo, adianta a sua vida, é claro que você vai pegar, como a gente já pegou, e deu certo, entendeu? É diferente de lá fora, lá fora não é micro empreendedor, é empresário, já! Porque lá fora, quem vai atrás de um empréstimo, não vai atrás de um pequeno empreendedor, vai atrás de um empréstimo grande, entendeu? Abrir um negócio é para quem tem cabeça, isso aí só vai pra quem tem cabeça. Não adianta querer fazer alguma coisa e só com a boca, tem que ter inteligência, saber movimentar o que eu peguei com você. Eu penso assim, trabalhar mais!

Eulina associa empreendedorismo da Maré ao microempresário, e se considera uma de sucesso, embora reafirme a necessidade de atenção e respeito para com os grupos civis armados para garantir a viabilidade do negócio; pondera sobre a obrigatoriedade de incluir nos cálculos e estratégias de negócio, a sujeição aos riscos inerentes à presença de tais grupos. Não muito ambiciosa sobre o futuro, sua prioridade é aprimorar a qualidade dos pratos que oferece:

Você tem que chegar e atender bem, colocar uma qualidade, para aquela pessoa e um vai passando para o outro, no boca à boca. O problema do comércio você pode ver. Você vai procurar aqui e você não vai encontrar o bar da Buchada, em placa em canto nenhum aqui. Não tenho placa nenhuma - ainda vamos fazer. Uma placa de ponta a ponta, pra colocar aqui. Não fizemos ainda porque é uma coisa de cada vez. Entendeu? Mas nosso

comércio aqui é assim, é um passando para o outro, um passando para o outro e pro outro. “Vai em tal lugar, porque lá é assim, assim e assim.” [reproduzindo falas dos clientes]. Entendeu? Aqui o nosso ponto tem muita preferência, porque eu trabalho com qualidade, eu não trabalho com qualquer coisa. Pra mim não importa preço, importa, o que me interessa é a qualidade. Quando a buchada vem pra mim falei pra ele uma vez que aumentou: “não me interessa que aumentou, me interessa a qualidade”. Entendeu? E é por isso que no final de semana eu vendo muito, dia de sábado eu vendo mil e duzentos reais, domingo também. Dia de semana é mais pinga, pinga, mas tudo o que eu boto vai embora, vendo em média quatrocentos, quinhentos reais, mas sexta já é bom, vendo mil e tanto. Mas ainda precisa fazer muita coisa aqui, então ainda eu estou gastando com o lugar, tenho que melhorar esse piso, botar telhado e melhorar, se Deus quiser.

O Bar e Pensão da Marilda, negócio participante do *Festival Comida de Favela*, exemplo de empreendedorismo em territórios populares, apresenta Marilda, que tão contundente quanto Sonia e Eulina, em tom altivo explica seus propósitos, cujos pormenores são importantes articulações para observar seu caminho de crescimento.

Meticulosa e detalhista, igualmente nordestina, ao chegar ao Rio de Janeiro trabalhou como doméstica, mas era costureira no ofício anterior; insatisfeita como doméstica, Marilda retomou o ofício de origem, mas após os quatro anos seguintes, sujeitos à baixa obtenção de renda, e à despeito da responsabilidade de alimentar e de educar os filhos, procurou outro trabalho. Atenciosa, chamaram-lhe a atenção a liberdade de ação e de iniciativa de camelôs homens e mulheres, mas lhe faltou coragem para assumir ofício similar.

Muito religiosa, acha que recebeu uma benção a seu favor, quando uma amiga ofereceu-lhe uma loja de sua propriedade para que Marilda iniciasse o seu negócio e ela resolveu arriscar, ocupando o lugar. Sua ansiedade fez com que a oportunidade e a necessidade se combinassem na vontade de sobreviver. Sua atenção para o entorno levou-a a criar um lugar de venda de cerveja, não ainda um bar. Seu tino, mais do que a *prática do negócio* lhe deu coragem e a fez arregañar as mangas, pois nada viria de graça. Para tocar a loja precisava pagar aluguel e fazer dela um negócio, era urgente:

Aí eu encarei, fui trabalhar, primeiro, eu não tinha dinheiro para comprar material, aí encontrei um senhor chamado Maguila, aqui na área, ele tem depósito, ele me forneceu a bebida para eu poder trabalhar durante a semana e pagar no final de semana.

Construída uma situação que envolvia risco, restou a ela arcar e encará-la: sua *prática*

*do negócio* associou-se à *gestão* e ao cálculo para viabilizar renda. Seu aprendizado culinário a levou a associar cerveja a pratos como peixe frito, carne de sol com aipim e finalmente, mocotó. Foi o mocotó o lampejo criativo de Marilda, que incluído ao cardápio, assegurou o pagamento do aluguel da loja. Atenciosa e prestativa para com os clientes, o preparo de seus pratos caiu no gosto da clientela, e principiou o caminho para o negócio próprio: a amiga, então proprietária da loja, propôs-lhe vender o estabelecimento; Marilda, sem hesitar, aceitou a proposta e se referindo tanto à fé em Deus como ao próprio trabalho e ao apoio da família, resolveu arriscar: comprou, contando com empréstimo de amigos, a loja que alugara por dois anos.

Desde logo, a estratégia de Marilda foi manter a rede local criada no momento inicial do seu negócio. Contando apenas com a ajuda do marido, Marilda trabalhava muito, chegou a cumprir jornadas de trabalho de 21 horas. Seu horário no bar chegou a ser de dez da manhã de um dia às 7 horas da manhã dia seguinte:

Pra mim não existia cama, era só chegar em casa, arriar no sofá duas horas e voltar a trabalhar de novo até eu quitar o valor que eu peguei emprestado e as coisas que eu devia.

A *gestão* desenvolvida por Marilda seguiu os passos dos empreendedores precedentemente apresentados, e se concentrou no empenho em liquidar, com diligência, os empréstimos adquiridos; assim como Eulina, Marilda confiou na própria capacidade de quitá-los. A qualidade dos pratos oferecidos colocou Marilda sob a positiva pressão, proveniente da sua clientela, em oferecer alguma coisa mais substancial e Marilda passou a oferecer refeições diariamente; uma forte rede horizontal já havia então sido criada, estabelecendo relação de reciprocidade decorrente da correspondência entre *solidariedade e cumplicidade*. Marilda, conhecida no meio, passou a usar as relações como institucionalização do seu negócio, e conseqüentemente, equilibrou a renda e sabendo da área de risco em que vivia, desenvolveu uma prática de cálculo que sempre considerou a relação do *jogo de perdas e ganhos*.

Conseqüência do crescimento gradualmente conquistado, foi necessário contratar um funcionário que, segundo ela, acompanhasse seu tino; sempre agradecendo a Deus por ter guiado o seu caminho, Marilda contratou mais funcionários, cujo destaque recaiu a uma moça, a quem confiou seu saber culinário e de gestão; seu objetivo era poder ter mais tempo livre e cuidar da própria saúde. Marilda venceu em seu planejamento, a clientela aumentou, e segundo ela, “foi só alegria”. Os ganhos serviram para liquidar as dívidas e acumular capital para comprar quitinetes na região - Marilda se preocupou em ter uma fonte de renda capaz

de servir como retaguarda para o negócio.

O sonho inicial de Marilda era poder parar de trabalhar aos 40 anos; estendeu a meta para os cinquenta, a idade que, segundo ela, poderia viajar se custeando com os rendimentos dos aluguéis e do bar; o sonho seguinte era ser proprietária de um carro. Marilda realizou seus anseios, com trabalho árduo, bom atendimento, e a desconsideração da busca por qualquer parâmetro de luxo. Seu objetivo inicial, no entanto, nunca foi contemplado: Marilda até hoje, aos cinquenta e oito anos, trabalha, apesar de ter planejado parar de trabalhar. Suas *operações casadas* são de ordem local, pois ela concentrou sua atenção no seu entorno e criou redes, que de tão fortes, permitiram-na se tornar referência.

Marilda alcançou o que queria:

Agora eu sou uma mulher realizada, porque eu tenho a minha casa, falei que ia parar com cinquenta anos, eu mesmo não quis, agora com cinquenta e oito anos ainda estou à mil. Tomo conta da minha loja, que é lá que eu encontro alegria e sorrisos para a minha vida. A casa da gente é muito boa, é show, pra que, pra juntar a família no final de semana e pra dormir, mas para ganhar dinheiro, pra você ter dinheiro para poder comprar um quilo de carne, um quilo de asa, pra juntar sua família e fazer o seu churrasco, tem que trabalhar.

As solidariedades primárias, reforçadas na fala acima, por intermédio da família e da casa própria fazem com que ela estabeleça uma comparação entre o empreendedor em territórios populares e os ricos externos a essas áreas - crítica à forma de desenvolvimento da economia brasileira:

Porque o rico de hoje, além de eles terem muito, eles querem tirar dos outros e não é assim que funciona. Se o Brasil fosse ligado na economia do próprio brasileiro, nós não estaríamos aqui onde nós chegamos e quem sofre, somos nós. Os ricos estão por aí escondendo os seus dinheiros, quando saírem de onde eles estão, eles vão ter dinheiro pra gastar e a gente, a gente tem que estar economizando. Juntar uma família em uma churrascaria é luxo, e você não vai ter o amor de família que nem tem dentro da sua casa, debaixo do pé de manga, em uma cachoeira, talvez um rico não sinta, a alegria nem a felicidade que nós temos, eu acho que não. Eles querem muita coisa.

Marilda sintetiza o caminho por ela trilhado, repleto de dificuldades e vitórias, sempre relacionados, tanto a dificuldade com a vitória quanto a dimensão local e às *operações casadas*:

Muita luta para começar, quando eu comecei a vender comida, quem me segurava era o SuperMarketing aqui. Uma menina chamada Ana, tomava conta do supermercado aqui dentro da Vila do João. Eu dava cheque pré-datado, eu enchia meus carrinhos de mercadoria e trazia pra casa para trabalhar.

E continua acentuando esse tino e a instintividade inaugural:

Eu comecei vendendo cerveja, água e refrigerante, tudinho. Quando chegava à tarde eu já estava fazendo o mocotó que ia ser servido à noite, aí eu virava a noite toda e só ia parar no outro dia às sete horas da manhã, pra poder abastecer o que eu vendia à noite, que era as cervejas e refrigerantes. Quando dava onze horas da manhã eu voltava, porque eu não podia pagar empregado.

A presença e sentido da comunidade local vem logo a seguir:

A comida eu estocava em prateleiras e comprava a quantidade de trabalhar só a semana, porque eu tinha açougue que me ajudava, eu comprava a carne todo dia, comprava tudo aqui dentro, porque eu não tinha dinheiro para comprar fora, no CEASA, por exemplo. Mas eu sabia que também tinha que ajudar a comunidade. Se eu estou com um cheque pré-datado no supermercado da comunidade, eu estava sendo ajudado por quem? A comunidade. Se eu estava comprando no açougue a carne durante a semana, eu estava ajudando quem? O açougueiro que me fornecia. O sacolão também, sabe, aquele rotativo, o menino também se tornou meu amigo e fornecia os legumes. Tudo eu saía anotando, quando eu arrecadava o dinheiro da semana, eu ia lá e pagava todo mundo, porque eu não tinha condição de pagar todo dia, mas eles mesmo pediam para eu pagar no final de semana.

Dado importante contido na fala de Marilda, em sua ênfase, realiza uma crítica aos preços altos de comida, demonstra sua percepção para cálculos e planejamento:

Por isso, quem tem que trabalhar com comida e alimentação, estamos na época certa, principalmente uma alimentação que caiba no bolso de todo mundo, entendeu, porque quando a alimentação não estava na rua, como está hoje, um prato de comida em um restaurante era muito caro. Hoje, os restaurantes estão diminuindo o preço, porque eles sabem que as pessoas estão saindo do luxo e estão indo em um lugar mais simples com comida boa. Porque antes, ninguém parava pra comer no meu bar, quando tinha restaurante chique com uma comida razoável. Os ricos estão levandoquentinha agora, carregando as suas marmitas e quem se dá bem, são os pequenininhos. Quantos restaurantes não estão fechando? Com o tempo, eu fui ganhado crédito, quando comecei a crescer melhor, uma senhora me deu um adicional, a Das Dores, moradora daqui também, ela era comerciante, era uma pessoa muito boa de coração, ela me deu um adicional, e comprava as coisas no cartão sem juros, aí depois que eu já estava com um dinheirinho, aí eu recebi meu cartão de crédito, eu já tinha o meu talão de cheque, tudinho e fui comprando e depois fui juntando dinheiro. Eu comecei a comprar no Coqueiro no CEASA, ía correndo atrás de preço para estocar, mas só sai mais daqui depois que passei a ganhar dinheiro. Mas em compensação, o açougueiro, ficou comigo, porque ele fazia um preço melhor que lá fora e continuei com ele. Era a mesma velha história, só pagava no final de semana. Comprar carne no CEASA até tem um preço bom, mas ela não é tão boa, porque ela é resfriada, porque o meu pessoal que elogia, merece coisa boa. Até fui algumas vezes no CADEG porque me indicaram, mas lá é luxo, muito caro e nem são tão boas as coisas. Eu não vou atrás de promoção, porque se está mais barato, não tem qualidade. A comida, tem que ter qualidade, aí eu passei a comprar a carne no açougue direto, por que ela é fresquinha, não é carne resfriada.

Outro exemplo da importância que detém a comunidade é relatada por meio da

formação de *operações casadas* nas relações de *solidariedade e cumplicidade*:

O peixe, até hoje eu tenho gente aqui que me fornece para pagar no final de semana, você vendo respeito dentro da sua comunidade, você tem um banco. Você tem gente confiável, que passa a te confiar, e abre as portas para você, se você sendo certinho com eles, eles te vendem tudo, arroz, feijão, macarrão, óleo essas coisas todinhas. A bebida, até hoje, quando eu quero fazer uma coisa assim, eu quero dois mil reais de mercadoria para pagar daqui a trinta dias, ele topa. Mas o que eu faço, pego esses dois mil reais, que vão me render muito mais, e fecho um negócio aqui, aí vou trabalhar aqui, pra pagar a ele, é assim que nós crescemos. Não recebo milhões, pra conseguir o que eu quero não, é com eles aqui dentro que eu consigo comprar as minhas coisas. Até hoje eu faço mais isso, compro as coisas aqui. Acho que a dois, três anos que vou no CEASA comprar o grosso, porque é mais barato. Mas se estiver sem dinheiro, é aqui mesmo, isso já vai completar dezenove anos. Então eu acho que eu ainda mereço ter respeito pelas pessoas aqui de dentro, aí eu não abandono. Porque eu vou querer só quando eu preciso.

O fator comunitário é recorrente para explicar como conduz seu negócio:

Se eu tenho condição de lutar e fazer uma coisa para a minha comunidade eu também faço, é só um toquinho que você vai lá e consegue. Entendeu? Porque a facilidade é grande, só não tem quem não quer, é saber estocar, ter qualidade, um bom funcionário faz você crescer o mal funcionário ele te derruba. Porque você traz as coisas para dentro da loja, de qualidade, mas ele não tem o amor de fazer a comida, e o que acontece? As pessoas vão se afastando. Aqui eles fazem promoção, você com um dinheirinho você vai lá o dia todo, o meu esposo, faz formiguinha. Ele passa no mercado todo dia, e vê. Hoje tem promoção do arroz, aí ele compra um fardo de arroz. Aí esperava o caixa juntar um dinheirinho. Aí descobre que o óleo está na promoção, aí compra uma caixa de óleo. O feijão está na promoção, deixa chegar até fechar o mercado, até fechar o mercado ele estava lá, comprando as coisas que estavam em promoção, enquanto eu estava no restaurante, sempre vigiando aquilo né, o atendimento pro pessoal.

Todo esse conjunto de depoimentos demonstra a importância da Efeito Continuada, como apresentadora de caminhos para o crescimento, mostrando que eles são heterogêneos e múltiplos, pois não há plano de negócio e planejamento estratégico estabelecidos; há um caminho, percurso a ser trilhado para a Efeito Continuada:

Aí eu aprendi que estava no caminho, que podia arriscar, porque eu estava na comunidade e vendia o que eu podia comprar, o que a irmã podia comprar e a gente procura primeiro aqui dentro as coisas pra comprar. Aqui tem sapataria, ótica, roupa tem tudo. Não tinha o que ter medo, sabe, achar que não ia dar certo. Não tem risco se você achar que aquele lugar não tem, por exemplo, uma sorveteria, coloque uma sorveteria sem medo, se achar que aquele lugar precisa de uma lanchonete, coloque a lanchonete. Porque aqui é muito bom para comércio, aqui na Principal tudo dá certo, já as transversais, que não são ruas perto de praças travessas, aí fica mais difícil, você acaba arriscando porque não passa muita gente, pode faltar cliente, por isso, que às vezes as pessoas não vão para frente, porque eles montam uma loja no lugar errado. Outro problema é quando tem guerra, quando outras pessoas vêm aqui pra dentro, aí é uma área que você se afasta, fica dentro de casa, se resguarda mais um pouquinho, mas de resto não tem como ter medo.

Mas há o reconhecimento do risco; do constante perigo da instabilidade. Para Marilda, o *jogo de perdas e ganhos* se relaciona ao requisito do constante trabalho para atingir um parâmetro de estabilidade, próximo ao que chamaria de instabilidade estável, ou seja, quanto maior a estabilidade, menor o peso da instabilidade. Ato contínuo à exposição e configuração dos casos propostos, é a apresentação do caso do único empreendedor homem; (os entrevistados são vencedores do Festival Comida de Favela).

O bar Rei das Cabritas pertence à Antônio Terceiro; dos casos apresentados, ele é o único que possui um percurso ligado à produção de comida. Igualmente como os anteriores, é oriundo do Nordeste, mais especificamente do Ceará – por ele referido como Norte - onde, para ele, não havia condições de trabalho. Antônio encontrou, no Rio de Janeiro, a cidade ideal para desenvolver o que chama de “segredo”, poder empregar a sua técnica de preparo das carnes:

(...) eu trouxe o meu segredo de lá, minhas carnes de sol, que eu sei fazer, aprendi com o meu pai. A carne de sol, plantei esse esquema de carne de sol, comida típica nordestina. Então eu faço carne de sol de lagarto plano, picanha, alcatra. Também trabalho com essas carnes frescas, alcatra, contrafilé, maminha, tudo ao alho, sal grosso, sal adequado, pouco sal, as carnes são suculentas, maravilhosas, carne de primeira.

Antônio faz da fala, propaganda do negócio nela reforçando a qualidade do que oferece em seu bar. No Rio de Janeiro há 37 anos, e por todo esse tempo na Maré, elogia:

Então o Complexo da Maré é um complexo recheado de moradores trabalhadores, muitos trabalhadores, e aqui tem de tudo, farmácia, supermercado, e vinte e quatro horas no ar. Se você quiser lanchar, almoçar, tomar um café da manhã, farmácias vinte e quatro horas, então somos muito bem servidos. Primeiro, moramos do lado da Avenida Brasil, aeroporto internacional aqui, rodoviária lá, Linha vermelha ali, Linha Amarela ali lá [apontando às direções mencionada]. Então nós temos um acesso muito bom e muito lucrativo em tudo.

No Rio de Janeiro, Antônio antes trabalhara como *office boy* e copeiro em restaurante na Rede Othon de Hotéis. De copeiro passou ao cargo de auxiliar de cozinha, e desse ao de cozinheiro; da cozinha fora chamado para ser garçom e então cresceu na profissão, alcançando cargos mais elevados:

Fui garçom, fui maître, são classificações da rede Othon de hotéis, eles tem classificações, terceiro maître, segundo maître e fui o primeiro maître executivo, do restaurante. Então com vinte anos, eu cheguei a ser o gerente de A&B, o que quer dizer, o gerente administrativo, então ficou bem melhor pra mim, então com vinte e poucos anos, me desliguei da empresa e vim trabalhar para mim, por motivo de doença. Eu tive um problema de acidente na minha perna [Antônio foi atropelado em Copacabana, ao sair do trabalho].

A mencionada trajetória deu a ele experiência sobre os bastidores de restaurantes, que associada ao aprendizado adquirido com o pai, possibilitou a Antônio ter em mãos condições para abrir seu bar e restaurante. Quando abriu seu negócio, embora experiente sobre uma *prática de negócio e gestão* - limitada a um contexto formal - Antônio desconhecia, mesmo sendo morador da comunidade, como conduzir um negócio em território popular. Exemplo da falta de controle do meio foi quando deu ao bar o nome “Antônio Terceiro”, localizado no Parque União, comunidade onde predomina a ação do grupo civil armado - Comando Vermelho - rival do Terceiro Comando.

Foi árduo o caminho trilhado até que Antônio obtivesse êxito com seu estabelecimento; passara pelo crivo do grupo civil armado acima referido, e posteriormente à aceitação dos clientes, fruto do atencioso preparo e consequente qualidade dos pratos oferecidos, que associado à amabilidade com a qual trata sua clientela, não pôde obter outro resultado se não o do êxito em seu estabelecimento. Marcas próprias de Antônio - autoelogio e seu histórico profissional - apregoa qualidades, fato que destoa da modéstia com a qual os indivíduos da Efeituação Continuada se apresentam - percalço em sua relação para com a comunidade e com fornecedores:

Eu sou conhecido talvez até internacionalmente, mas quase todo o público de lá me conhece, todos que vem aqui na praça me procuram. Banda de forró, clientes, todos eles, no site, internet, pode procurar, Rei das Cabritas, é comentado no Brasil inteiro. Eu fui pioneiro, fui vender a carne de sol que não tinha no Rio de Janeiro, se tinha, era uma carne de sol na Feira de São Cristóvão, mas eu não chamo aquilo de carne de sol, desagradando a ninguém, porque carne de sol para mim é a carne feita com sal puro, e tem que escaldar a carne. A carne de sol é uma carne plana com pouco sal a gosto, fazer ela na manteiga de garrafa, na salmoura, e com leite de coalho, que não seja muito salgado, cortou ela, jogou na brasa e você vai comer “degustosamente”, maravilhosa. A carne de sol tem o seu segredo, todo mundo faz carne de sol. Quando eu faço assim, mas outros fazem com pimenta do reino, jogam, sal, pimenta do reino e alho e amaciante na carne. Mas a minha é totalmente diferente.

O fato é que Antônio, assim como os empreendedores anteriormente analisados, mantém rotina similar aos demais; trabalha incessantemente, mas afirma se dar ao luxo de um dia de folga.

Está dando certo, eu observo, e faço tudo aqui, trabalho aqui no período das quatro horas [da tarde] até de manhã, vou dormir, quando acordo, uma hora [da tarde], faço meus pedidos, e nesse período até eu começar a trabalhar vou fazendo a minha carne de sol, as coisas aqui, principalmente no dia da minha folga, que tenho tempo em casa, fico fazendo as carnes, trago para cá, e a rotina continua. Sempre reduzindo os custos.

Atencioso com seu negócio, Antônio, preocupa-se em como, especialmente, fazer para reduzir custos. Um dos elementos centrais dessa ação é o cuidado com os fornecedores, fato que se vincula ao *jogo de perdas e ganhos* com as *operações casadas*; essas operações se completam com uma convergência de interesses de vários empreendedores por meio da cotização do pagamento do frete.

(...) eu peço, para um rapaz aqui, que vai com um caminhão, todo dia, aí eu passo o pedido pra ele, aí dou uma parte do frete, ele vai por frete, mas são vários que vão pagar o caminhão do frete, então pago quarenta, quarenta e poucos da minha parte do frete, aí trás o pedido que eu quero.

Essas ações mostram como Antônio reconhece o território e age para garantir, por meio da *solidariedade e cumplicidade*, o sucesso do seu negócio. Para ele, esse sucesso, também envolve de forma direta, estar na Maré.

Eu recebo tudo aqui na porta, e é isso, aqui é tudo mais tranquilo, por exemplo, eu nunca vou sofrer um assalto aqui, ninguém vai te assaltar aqui, entendeu. Então comercializar na Maré é seguro. Todo mundo aqui é conhecido, todo mundo é morador, ninguém vai assaltar. Se eu abrir um negócio no outro lado da Avenida Brasil, pra lá, você é assaltado, toda hora.

Essa *solidariedade e cumplicidade* também estão na relação de Antônio com os seus clientes. Assim como os outros empreendedores da Maré analisados, a base é o boca à boca e à qualidade de sua comida:

E com a qualidade você conquista os clientes, você atender bem é a alma do negócio, então, você não vai me trazer ou voltar aqui sozinha depois, você vai voltar com mais alguém, e esse mais alguém vai trazer mais uma pessoa, e isso aos poucos, é um, é dois, é três, é quatro, se tornam cem depois, e é fácil chegar aos mil, no contato de boca à boca, é a melhor propaganda. Quem gostou volta, quem não gostou, não volta.

A capacidade de ação e o tino para o negócio decorrem de sua experiência adquirida na rede Othon de hotéis, que lhe possibilitou ter um diferencial em relação aos outros empreendedores da Maré analisados, ao lado de sua percepção sobre as chances de ter êxito em seu bar; além disso, também na contramão dos outros empreendedores, as perdas representam preocupação constante para ele. Nesse sentido, ele se diferencia dos outros, exatamente pelo peso da experiência trazida de fora. Ele iniciou seu negócio, exatamente com a indenização recebida da rede Othon de Hotéis.

Eu vim para essa loja com o dinheiro da indenização da rede Othon de hotéis. Desse dinheiro eu dei a metade para a minha ex mulher e o resto eu continuei tocando o barco sozinho.

Essa forma de agir faz com que Antônio pense em um futuro em que o seu negócio, embora continue na Maré, terá uma estrutura próxima de um empresário formal:

Mais um dia eu vou chegar lá, ter uma casa mais ampla, ter condições de comprar uma loja grande, expandir. Ter uma cozinha legal, toda estruturada, boa, com funcionários, para expandir com mais coisas que eu quero, não tenho esse plano de ter outro negócio, nem de sair daqui do Parque União.

Essa afirmação de Antônio mostra que a sua aproximação com a lógica formal, não se aproxima, entretanto, da formalidade, pois continua considerando que será na Maré seu futuro, seja, no sentido do conforto em dispor de uma série de mecanismo que barateiem seus custos ou pela informalidade que caracteriza seu negócio:

Porque quem mora aqui no Parque União, mora no Rio de Janeiro, não existe lugar melhor. Aqui tem de tudo, como já falei, você tem a Avenida Brasil, o aeroporto aqui, rodoviária ali, a praia logo ali, Copacabana, você tem tudo aqui. Você quer ir para qualquer lugar, pega a Avenida Brasil. Você vai pra onde, para a Barra, BRT aqui, então é o BRT, do lado é o ônibus aqui na porta, é a van na porta, é tudo. É o mundo aqui, fácil. Você aprende muito lá fora também, mas de onde você veio e o que você é que é que fica, e o Parque União é o meu lugar.

Esse elogio gera um contraponto, exposto pelo comentário que se segue:

Porque, se é uma pessoa que vem do Norte, pra cá, acorda quatro horas ou três horas da manhã, pega um ônibus no Brasil, lotado. Acaba lá em Copacabana, ganha um salário de fome, acorda três horas da manhã, pega seis horas da manhã no emprego, sai as três horas (da tarde) de lá, chega aqui às nove da noite. O que que ele viveu? Nada, aqui ele pega no final da tarde, tem um horário de sair e ir para casa, não pega ônibus lotado, não pega nada, aqui é uma maravilha.

Essa visão de mundo mostra como Antônio entende como deve ser a administração do seu negócio na Maré, inserida no *jogo de perdas e ganhos*; é a Maré que faz os ganhos serem maiores do que as perdas.

Essas trajetórias aqui expostas revelam o percurso da Efeitoção Continuada acentuada pela prática deliberada (READ; SARAVASTHY, 2005) - princípio tomado por mim como aquele realizador pleno das ações dos empreendedores, porque exige constante atenção para com o empreendimento, engajamento ativo do empreendedor, memória de suas experiências e recursos disponíveis. Para que fique clara a proposta da Efeitoção Continuada, dada a complexidade derivada da combinação da *effectuation* e da Efeitoção Situada, concludo esta tese com o Quadro 15, que apresenta a Efeitoção Continuada associada

diretamente às principais ações dos empreendedores analisados.

No Quadro 15 é possível observar a dinâmica dos vários passos da Efeitoação Continuada, os quais recordando, são os seguintes:

a) *Prática do negócio*: compreende a percepção das oportunidades e o mundo de possibilidades que se abrem para os empreendedores que organizam os seus negócios a partir da prática cotidiana;

b) *Gestão*: A relação direta entre o empreendedor, seu negócio o contexto, levando em conta o movimento de interiorização de expectativas e as experiências passadas vividas pelo empreendedor.

c) *Jogo de perdas e ganhos*: O amadurecimento da compreensão do cotidiano e a criação de mecanismos de contenção, reação e ação que envolve a relação exterior/ interior (riscos e incertezas).

d) *Solidariedade e cumplicidade*: Cadeia formada pelas redes horizontais e verticais que atenuam perdas e capacita do empreendedor a ter maior tempo para tomar as decisões, relativizando o imediatismo.

e) *Operações casadas*: Aprimoram as redes consolidando-as; em incorporam as sociabilidades e as relações pessoais, garantindo o giro de recursos de capital por meio de empréstimos cruzados entre os empreendedores, potencializando a sua resistência ao risco e a incerteza e permitindo a maior circulação de informação sobre as experiências de empreender.

f) *Prática deliberada*: Representa o final do processo da Efeitoação Continuada; é experiência resultante do acúmulo dos passos anteriormente fixados no processo de empreender, dando a condição de expertise aos empreendedores e finalizando o ciclo, da associação forte entre todos os passos da Efeitoação Continuada.

Para compreender o modelo que apresento é preciso que se compreenda que os passos da Efeitoação Continuada não são estanques e nem se desenvolvem isoladamente. Para que a Efeitoação continuada seja um modelo eficaz é necessário que se entenda que, além da base da lógica processual, a capacidade de ação ou expertise dos empreendedores é fundamental, o que pude verificar na minha pesquisa com empreendedores da Maré.

Quadro 16 - Experiências de Efeetuação Continuada em empreendedores da Maré

	ANA	ANTÔNIO	EULINA	LEANDRA	MARILDA	SÔNIA
<b>Prática do negócio</b>	Sociedade entre mãe e filho e controle do contexto.	Experiências associadas a trabalhos externos na condução do negócio.	Potencialidade e controle do negócio associado ao controle de custos.	Constituição de um lugar de referência e diversificação de produtos.	Empreendimentos diversificados e controle de contexto.	Complexidade do empreendimento e controle do contexto.
<b>Gestão</b>	Acumulação de recursos e uso estratégico desses recursos na ampliação de equipamentos para produção.	Acumulação de recursos e crescimento quantitativo do negócio.	Acumulação de recursos e uso eficiente desses recursos para a ampliação do negócio.	Acumulação de recursos na manutenção do equilíbrio benéfico.	Acumulação de recursos e centralidade do seu negócio no contexto.	Acumulação de recursos, perspectiva de renovação de equipamentos e ampliação do negócio.
<b>Jogo de perdas e ganhos</b>	Busca de equilíbrio e manutenção da qualidade/restricção de perdas.	Busca de equilíbrio e consolidação das redes.	Busca de equilíbrio e controle de ações para aumento da qualidade dos produtos.	Busca de equilíbrio e controle familiar do negócio.	Busca de equilíbrio e ampliação das redes para o controle de ações aumento a diversificação da oferta de produtos,	Busca de equilíbrio e aumento da oferta de produtos.

<b>Solidariedade e cumplicidade</b>	Sensatez na relação entre o público interno e externo, com maior peso para a dimensão externa.	Ponderação nas relações externas e controle entre as relações internas.	Esperteza e sorte no desdobramento de suas ações visando o controle do contexto interno e externo.	Sociabilidades associadas ao cultivo de relações familiares que permitem a diversificação do negócio.	Tino esmerado no controle das relações externas e internas, garantindo a centralidade do negócio.	Clarividência para o desenvolvimento do negócio através de ações contundentes no que se refere ao aumento da clientela
<b>Operações casadas</b>	Ações concretas na continuidade da frequência dos seus consumidores.	Ações mais concretas da diminuição dos custos e ampliação do relacionamento dos consumidores.	Ações concretas na manutenção da qualidade dos pratos oferecidos, relativizando a questão dos custos	Ações de manutenção das redes familiares e de vizinhança.	Ações concretas na manutenção da qualidade dos pratos, diminuindo a importância dos custos.	Ações concretas na manutenção da qualidade dos pratos oferecidos diferentes preços para diferentes consumidores.
<b>Prática deliberada</b>	A soma das experiências passadas constantemente atualizadas pelas mudanças no contexto – Novos equipamentos e espaço para ampliação da qualidade do ofertado.	A soma das experiências passadas constantemente atualizadas pelas mudanças no contexto – Manutenção da sua técnica de processamento da carne e melhora do armazenamento.	A soma das experiências passadas constantemente atualizadas pelas mudanças no contexto – Novas expectativas com relação a qualidade, com o objetivo de ampliar a oferta.	A soma das experiências passadas constantemente atualizadas pelas mudanças no contexto e limitada projeção para o futuro	A soma das experiências passadas constantemente atualizadas pelas mudanças no contexto – Expectativas de cumulos recursos para ampliações das aplicações em imóveis.	A soma das experiências passadas constantemente atualizadas pelas mudanças no contexto – Formas de gestão e de prática do negocio com atualização dos serviços.

O Quadro 16 é a demonstração da Efeitoção Continuada através de marcas que acompanham os empreendedores da Maré, destacando nessas marcas suas ações no sentido de desdobramento e desenvolvimento dos seus negócios. Pela seleção de marcas se percebe a diferença entre a *effectuation*, modelo proposto por Sarasvathy (2001a), a Efeitoção Situada momento inicial dos empreendimentos (PEREIRA, 2014), e a Efeitoção continuada, momento de desenvolvimento dos empreendimentos.

O registro dessa nova estratégia de empreender, relacionada a territórios populares, indica um caminho que leva os empreendedores, nesse contexto, a continuarem os seus negócios sem que abdicuem das práticas desenvolvidas através da lógica processual, e sem se envolverem com a dimensão empresarial no sentido do caminho estabelecido pela própria Sarasvathy, que é a consciência de se tornarem grandes empresários. Nesse sentido, para os empreendedores da Maré, esse horizonte de expectativas não é tomado como finalidade. Eles avançam no sentido contrário, mantendo-se nos mesmos espaços e cultivando as suas tradições, as redes clientes e tudo mais que fundamenta a cultura<sup>45</sup> em territórios populares.

---

<sup>45</sup>Cultura aqui significa a forma pela qual as pessoas que habitam territórios populares se pensam e expressam esse pensar através de narrativas, festas, arte, teatro, e festivais de comida (RODRIGUES, 2002).

## INCONCLUSÕES

Iniciei esta tese pelas entradas do cardápio, que foram portas abertas para desvendar o mundo do empreendedorismo em territórios populares. Concluo com as finalizações, mas ao contrário da sua denotação convencional, aqui finalizações mantem abertas as portas - terminar uma tese é sempre um exercício difícil. Foram tantas questões que atravessaram meu percurso, que complicam conceber como cheguei ao seu fim. Por conta disso, chamo de inconclusões, pois esta tese está aberta, ao começar a indicar novo caminho para a ação empreendedora.

Passível de se observar, dediquei-me ao tema procurando ancorá-lo a uma extensa bibliografia. Dela, optei por uma linha interpretativa cuja base inicial fora Sarasvathy (1998b; 2001a; 2001b) e Simon (1963). Minha opção por eles se justifica pela correlação que encontrada entre as proposições de ambos e meu objeto, ou melhor - meus sujeitos de estudo.

Como elegi os empreendedores vencedores do Festival Comida de Favela, realizado na Maré, me pareceu mais oportuno desenvolver minha análise a partir da teoria da *effectuation*, proposta por Sarasvathy (1998b; 2001a; 2001b), porque a pesquisa da autora se posicionava criticamente com relação aos modelos tradicionais do empreendedorismo, ao tomar o conceito de racionalidade processual de Simon (1963) e traduzi-la como ferramenta central do que ela chamou de lógica efetual.

Mais do que isso, Sarasvathy (2001a; 2001b) propunha sua teoria para empreendedores envolvidos com a combinação entre risco, incerteza e oportunidade, desenvolvendo a ideia de um empreendedor peculiar, na qual planejamento e meta não tinham tanta centralidade, mas se ajustavam ao contexto e às perdas aceitáveis como elementos norteadores de sua ação.

A opção pela *effectuation* me aproximou do trabalho inovador de Pereira (2014) que utilizou a teoria de Sarasvathy para analisar um conjunto de empreendedores que atuam na Rocinha. Com isso, ela me ofereceu duas experiências de análise. Uma que desenvolvia a *effectuation* à partir do que ela chamou de Efeituação Situada, que tomava como espaço um território popular como o que escolhi como realidade a ser investigada.

A reunião entre *effectuation* e Efeituação Situada, permitiu a construção do que chamo de Efeituação Continuada. Como apresentado na tese, a Efeituação Continuada é um modelo que proponho para analisar a trajetória de empreendedores em territórios populares, após o processo inicial da construção de seus empreendimentos, como pode ser visto na análise

realizada no momento inaugural dos empreendimentos, utilizando a noção de Efeituação Situada de Pereira (2014)

Essa combinação sugeriu a Efeituação Continuada, apresentada no capítulo 4, através da análise dos passos projetados como modelo para a interpretação dos dados fornecidos pelas entrevistas realizadas com os empreendedores da Maré.

*Prática do negócio, Gestão, Jogo de perdas e ganhos, Solidariedade e cumplicidade, Operações casadas e Prática deliberada* constituem os passos ou momentos vivenciados pelos empreendedores, sem que eles sejam estanques, mas que se acumulem no sentido de transbordarem possibilidades e remeterem sempre uns aos outros, formando um círculo de relações que conduz à prosperidade do empreendedor e garante uma estabilidade, sempre ameaçada pela instabilidade inerente ao território em questão.

Incertezas e riscos se combinam com novas possibilidades, permitindo superar antigos cânones que tornavam os riscos e as incertezas em noções incompatíveis com o desenvolvimento e, em termos gerais, mantêm esses empreendedores em territórios populares na comunidade, continuando a responder por ações que traduzem a cultura local sem deixar de lado o contexto geram.

A amostra que construí, derivou da criação do *Festival Comida de Favela*, apresentado no capítulo 3, do qual foram selecionados, como empreendedores, aqueles premiados e que me permitiram, não apenas observar suas trajetórias, mas entender com maior clareza o que é empreender em territórios populares e realizar a construção do modelo da Efeituação Continuada.

Para realizar a tarefa a que me propus, foi fundamental o GEM (2016), que traçou o perfil do empreendedorismo no Brasil e o Censo de empreendedores Maré (2014). O cruzamento dos dados do GEM e do Censo de empreendedores da Maré possibilitou a construção de um conjunto de tabelas e imagens, viabilizando a comparação entre a realidade do empreendedorismo no Brasil e as experiências numa dimensão local.

A conclusão dessa combinação mostrou que os empreendedores da Maré não estão fora da realidade dos empreendedores brasileiros. Isso, fez com que eu pudesse desdobrar a análise dos dados para afirmar que as favelas fazem parte da cidade e se constituem, no caso brasileiro, numa área de intervenção de empreendedores e mercado para a produção desse mesmo empreendedorismo.

A complexidade do contexto analisado fez com que a construção do modelo ganhasse um alto grau de complexidade não permitindo que ele seja apresentado de forma simples. Por isso, nesta conclusão faço a referência ao lugar onde a construção e explicação do modelo está

apresentada que é o capítulo 4. Nesse capítulo, central para a tese, procurei associar ideias que desenvolvidas e expressas pelos quadros, tabelas e imagens, e até mesmo pela procura de uma linguagem que pudesse aclarar o que estou propondo.

O que posso concluir é que o modelo vai além, em seu sentido positivo, do que foi desenvolvido por Pereira (2014). A diferença da Efeitoação Situada para a Efeitoação Continuada está na distinção entre os empreendedores analisados. Enquanto em Pereira (2014), a análise é feita a partir do surgimento dos empreendimentos, a minha proposição é de que a Efeitoação Continuada dá conta do processo de desenvolvimento dos empreendimentos, mostrando como a trajetória desses empreendedores continua mantendo a referência à *effectuation* (SARASVATHY, 2001b). Na construção da Efeitoação Continuada, e com o intuito de estabelecer as diferenças entre ela e a Efeitoação Situada, construí os princípios e articulações. O primeiro deles é a *prática do negócio*, que se diferencia da prática associada às redes verticais da Efeitoação Situada, reunindo as redes horizontais e verticais, o meio e os clientes.

O segundo princípio é o da *gestão*, que se diferencia da noção de foco presente tanto na *effectuation*, como na Efeitoação Situada, pois se relaciona com a descoberta de oportunidades e o controle do contexto.

O terceiro princípio é o *jogo de perdas e ganhos*, que estabelece ações de equilíbrio entre o que é perdido e o que passível de ser ganho - resultando daí o princípio seguinte da *solidariedade e cumplicidade*, o qual mobiliza o outro princípio, o das operações casadas, e que reúne, experiências com a diversidade do contexto.

Por fim, o último princípio é o da *prática deliberada*, que envolve a dinâmica do mercado, o engajamento ativo do empreendedor e os recursos produzidos. Esse ciclo tem como peculiaridade a manutenção por parte do empreendedor de todas as experiências desenvolvidas por ele ao longo do processo de criação e desenvolvimento do empreendimento.

Ainda é importante, nesta conclusão, assinalar que o modelo da Efeitoação Continuada também se coloca, em certo sentido, na contramão da própria base conceitual a partir da qual construí o modelo que apresento. Assim, para Read e Sarasvathy (2005), terminado o ciclo da *effectuation* o empreendedor ganharia uma expertise que o lançaria na formalidade empresarial.

Para mim, em territórios populares, os empreendedores manteriam uma relação com a lógica efetual e continuariam a agir através da combinação entre risco, incerteza e

oportunidade. o que permite dizer que eles não abdicariam da *prática deliberada* (READ; SARASVATHY 2005), constituinte da *effectuation*.

Todos os destaques trazidos nestas inconclusões estão relacionados com as minhas experiências vividas, a necessidade de intervir, o gosto pela intervenção e o horizonte de vida peculiar para os empreendedores em territórios populares. Em especial, registro aqui meu contentamento de ver como o modelo por mim construído revelou o papel central das mulheres, pois dos empreendedores analisados, a maioria absoluta é mulher; seus depoimentos mostram a força que elas têm e a vontade revelada nas suas ações. Essa situação, percebida na minha experiência cotidiana, na pesquisa e na Casa das Mulheres<sup>46</sup>, que se observa também quando se recorre ao GEM (2017) - empreendedoras assumem cada vez mais a liderança na abertura dos negócios, como pode ser visto no Capítulo 3.

Assim, esta tese foi uma forma de contribuir não somente para minha realização pessoal e profissional, mas também com a realização das mulheres e dos empreendedores da Maré, pois a Maré é vida e uma promessa do novo.

Isso me fez pensar nas aplicações possíveis do modelo da Efeitoação Continuada e a partir daí, proponho que essa teoria possa ser aplicada na realização do segundo *Festival Comida de Favela* e na oferta de oficinas de gastronomia na Maré, com o objetivo de aumentar a *performance* dos empreendedores ligados ao setor de alimentos e bebidas e a produção, junto à Redes da Maré e o LTDS, do que chamo de oficinas de negócios, cujo o objetivo é desenvolver o modelo da Efeitoação Continuada como aprimoramento dos empreendimentos da Maré.

Além disso, pretendo estudar com maior atenção o modelo proposto para que ele possa se tornar uma ferramenta importante para o desenvolvimento do empreendedorismo em áreas periféricas, onde as dificuldades de captação de recursos e de tecnologia são latentes. Essas propostas serão detalhadas em uma etapa posterior a esta tese.

Por fim, devo acrescentar que, na análise dos depoimentos dos empreendedores que formam a amostra, utilizei o método biográfico, entendido como aquele que considera o entrevistado como um intérprete do mundo em que vive, cujo relato é tomado como ponto de

---

<sup>46</sup>Casa das Mulheres da Maré foi inaugurada em outubro de 2016, é um Projeto da REDES da Maré que visa fomentar o protagonismo das mulheres e contribuir na melhoria da condição de vida das mulheres da Maré. A Casa tem como eixos de atuação: a qualificação profissional, o enfrentamento as violências contra as mulheres, o atendimento sociojurídico e psicológico e a articulação territorial para incidência política nas políticas para as mulheres. A Casa das Mulheres acolhe uma série de projetos e iniciativas voltados para as mulheres, e tem como principal projeto o Maré de Sabores.

partida para o entendimento de sua realidade social e identidade cultural (FERRAROTTI, 1991).

A utilização desse método permitiu extrair desses depoimentos os dados que me levaram a entender a relação entre emoções, vivências, convivências e contradições no processo de desenvolvimento dos empreendimentos.

Com isso, encerro as inconclusões, esperando que o que desenvolvi possa contribuir para o estudo das ações empreendedoras em territórios populares, abrindo espaço para que a Universidade e os governos municipal, estadual e federal, possam olhar com mais atenção para as favelas cariocas e produzir políticas públicas de empreendedorismo que, sem estereótipos, pensem esses espaços como objeto de reflexão.

Apresento nesta tese, direções que almejam abrir espaço para um debate mais contundente sobre a presença do empreendedorismo nos territórios populares, para que novos elementos sejam incorporados para subsidiar políticas públicas de desenvolvimento urbano e econômico. Como são inconclusões, deixo aberta a possibilidade de contribuições que discutam e aprimorem o que ficou registrado nestas páginas, escritas com a vontade de realizar sonhos, os quais incluem AMARÉSIMPLES e AMARÉCOMPLEXO.

## Referências

ABREU, M. **A evolução urbana do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1988.

AFONSO, R. et al. O discurso e a prática da responsabilidade social empresarial: diálogo entre indústria de moda e comunidade de trabalho artesanal. **Revista Virtual de Gestão de iniciativas Sociais**, n. 8, p. 8-16, 2007. Disponível em: <<http://www.ltds.ufrj.br/gis/antiores/revgis8.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016

AFONSO, R. Os desafios da sustentabilidade e o impacto da gestão. In: Fundação CECIERJ; Consócio CEDERJ. Centro de educação a distância do Estado do Rio de Janeiro (Org.). **Marketing turístico**. 1. ed., v. 2. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010, p. 139-160.

ALEIXO, M. **Gastronomia situada: Comida de rua na cidade do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFRJ/COPPE, Rio de Janeiro, 2014.

ALVAREZ, A.; JAY B. B. The entrepreneurial theory of the firm. **Journal of Management Studies**, Durham, Durham University, v. 44, n. 7, p. 1057-1063, 2007.

ANSOFF, H. **Strategic Management**. London: Basingstoke, 1979.

AUIET, B. **Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

BAKTHIN, M. **Questões de literatura e estética**. São Paulo: Hucitec, 2010.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, Universidade Mackenzie, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 51-82, 2011.

BARBOSA, J. L. O caos como imago urbis: um ensaio crítico a respeito de uma fábula hiperreal. **GEOgraphia**, Niterói, v. 1, n. 1, p. 59-69, 1999.

\_\_\_\_\_. Paisagens da natureza, lugares da sociedade: a construção imaginária do Rio de Janeiro como cidade maravilhosa. **Biblio 3w: Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales**, Barcelona, v. 15, 2010.

BARBOSA, J. L. **Solos culturais**. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2013.

BARBOSA, J. L.; SILVA, J.; FAUSTINI, M. V. **O novo carioca**. Rio de Janeiro: Mórula, 2012.

BARNARD, C.; Simon, H. **Administrative behavior**. A study of decision-making processes in administrative organisation. New York: Free Press, 1947.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. **Management Science**, Lancaster University, UK, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARTHOLO, J. R.; AFONSO, R. C. M.; SILVA, M. B. **Tecido urbano, dinâmicas e periferias**. 1. ed. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2015.

BAUMOL, W. **Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs**. Cambridge: The MIT Press, 1993.

- BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: manual do empreendedor. São Paulo: Alta Books, 2014.
- BOURDIEU, P. **La Distinction**. Paris: Seuil, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.
- BROCKHAUS, R. H.; HORWITZ, P. S. The psychology of the entrepreneur. In: KRUEGER, N. (Ed.). **Entrepreneurship**: critical perspectives on business and management, v. 2, p. 260-283. London/New York: Routledge, 1986.
- BRYK, A. S. Stakeholder. The Potential Contribution of Program Evaluation to Social Problem Solving: A View Based on the CIS and Push/Excel Experiences. **New Directions for Program Evaluation**, San Francisco, n. 17, p. 97-107, mar. 1983.
- BUCHANAN, J.; VANBERG, V. The market as a creative process. **Economics and Philosophy**, Cambridge, v. 7, p. 167-186, 1991.
- CABANTOUS, L.; GOND, J-P.; JOHNSON-CRAMER, M. The Social Construction of Rationality in Organizational Decision. In: STARBUCK, W. H.; HODGKINSON, G. P. **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 399-417.
- CARVALHO, C.; AFONSO, R.; MAIMON, D. Reflexões sobre empreendimentos da economia criativa na Mangueira. **Diretor-Geral**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 69, 2017.
- CARVALHO, R.; ALBERONE, M.; KIRCOVE, B. \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ . Rio de Janeiro, 2012 (e-book).
- CHANDLER, G. N.; DAWN, R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. Causation and effectuation processes: a validation study. **Journal of Business Venturing**, Elsevier, New York, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DEW, N.; SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. The economic implications of exaptation. **Journal of Evolutionary Economics**, Berlin, v. 14, n. 1, p. 69-84, 2004.
- DEW, N.; SARASVATHY, S. D. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, Sacramento, Califórnia, v. 15, n. 5, p. 533-565, 2005.
- DEW, N.; SARASVATHY, S. D. Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, New York, Elsevier, v. 74, n. 3, p. 267-283, 2007.
- DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R. Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, New York, Elsevier, v. 66, n. 1, p. 37-59, 2008.
- DEW, N. et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, New York, Elsevier, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009a.

DEW, N. et al. Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. **Strategic Entrepreneurship Journal**, London, n. 32, p. 105-126, 2009b.

DINIZ, E.; BELFORT, M. C.; RIBEIRO, P. (Org.). **Empreendedorismo em Favelas**. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2013.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo** : mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreender/LTC, 2014.

DORNELAS, M. A. et al. Desarrollo regional y análisis de redes sociales: Arreglo productivo local de creación de caprino y ovino en Pernambuco - Brasil. **REDES - Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**. Barcelona, v. 24, n. 1, p. 176-192, 2013.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. Practice and Principles. London/New York: Routledge, 1985.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage Learning, 2000.

DUARTE, F.; MARTINS, M.; SOUZA, I.; MACULAN, A.; PEREIRA, I.; CAMPOS, N. Diagnóstico Participativo em Startups de Base Tecnológica: uma aplicação junto a empresas apoiadas pelo programa PRIME/FINEP. In: **Anais do XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, Porto Alegre, 2011.

DUARTE, F.; GOMES, L. A. V.; CLEMENTE, R. Empreendedorismo e Inovação em Startup. In: PROENÇA, A. et al. **Gestão de Inovação e Competitividade no Brasil: da Teoria para a Prática**. 1. ed, v. 1. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EDWARDS, W. The theory of decision making. **Psychological Bulletin**, New York, v. 51, n. 4, p. 360-417, 1954.

GOMES, L. A. V. **Corrida maluca em territórios desconhecidos**: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2013.

GRECO, S. M. S. (Coord.). **GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil: 2011. Curitiba: IBPQ, 2011.

GRECO, S. M. S. (Coord.). **GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil: 2016. Curitiba: IBPQ, 2017.

ERICSSON, K. A.; SIMON, H. A. **Protocol analysis**. Massachusetts: MIT Press, Cambridge, 1993.

FELDMANN, P. R. Um plano diretor para o desenvolvimento da pequena empresa moderna. In: VELLOSO, J. (Coord.). **China, Índia e Brasil**: , 2011.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, USP, v. 34, n. 2, abr.-jun. 1999a.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, EAESP/FGV, v. 39, n. 4, p. 6-20, out.-dez. 1999b.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas Light**. São Paulo, EAESP/FGV, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul.-set. 2000a.

\_\_\_\_\_. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. **Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Brasília: CNI, IEL Nacional, 2000b.

FISHER, G. Effectuation, Causation, and Bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Blackwell Publishing, (S.I.), v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

FRIEDMAN, H. L. Ionic Solution Theory: based on Cluster expansion methods. **Interscience Publishers**, New York, 1962.

FRIEDMAN, T. \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking das transnacionais brasileiras. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2011.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Boston, Harvard, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

GOEL, S.; KARRI, R. Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over- Trust. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New Zealand, v. 30, n. 4, p. 477-493, 2006.

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1992.

GRANT, M. **Contemporary strategic analysis**. Oxford: Blackwell, 2013.

HAESBAERT, R. Concepções de território para entender a desterritorialização. In: SANTOS, M. et al. **Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial**. 2. ed. São Paulo: Lamparina, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Territórios alternativos**. São Paulo: Contexto, 2002b.

\_\_\_\_\_. Território, poesia e identidade. **Espaço e Cultura**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 20-32, 2009.

HARTMANN, V. H. P. **Startup: uma nova forma de empreender**. Brasília: Fatecs, 2013.

HERNANDEZ, A. S. El método biográfico en investigación social: potencialidades y limitaciones de las fuentes orales y los documentos personales. **Asclepio**, Revista de Historia de la Medicina e dela Ciencia, Zaragoza, v. 57, n. 1, p. 99-116, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2010.

- JULIEN, P-A; BRUYAT, C. L'entrepreneur, un gars bien ordinaire!  
**. Revue Organisation (Hiver)**, p. 43-55, 2000.
- JULIEN, P-A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. Elsevier, New York, n. 16, p. 165-180, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers**. Paris: PUF, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.
- KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. **Management Science**, v. 39, n. 1, p. 17-31, 1993.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- KIRZNER, I. **Competition and Entrepreneurship**. 7th imp. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- KNIGHT, F. R. **Uncertainty and Profit**. Boston: Houghton-Mifflin, 1921.
- KUPPER, D.; BURKHART, T. Effectuation in the context of R&D Projects: characteristics and impact on Project performance. **Academy of Management Proceedings**, Atlanta, n. 1, Academy of Management, 2009.
- LANDSTROM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. **Historical Foundations of Entrepreneurship**. Northampton: Edgard Elgar, 2011.
- LATOCHE, S.; ZAOUAL, H.; NOHRA, F. **Critique De La Raison Économique; Introduction à La Théorie des Sites Symboliques**. Paris: L'Harmattan, 1999.
- LEFEBVRE, H.; FORTUNA, C. **O direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 2001.
- LEY, A. H.; HERNÁNDEZ, O. Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. **Región y Sociedad**, Sonora, México, v. 16, n. 31, p. 209-213, 2004.
- LIMA, J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias**, UFRGS, Porto Alegre, ano 12, n. 25, p. 158-198, 2010.
- LOMNITZ, L. A. **Como sobrevivem los marginados**. México: Siglo XXI, 1975.
- \_\_\_\_\_. **Redes sociais, cultura e poder**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- MAGALHÃES, A. **O direito das favelas**. São Paulo: Letra Capital, 2014.
- MARCH, J. G. The Technology of Foolishness. In: MARCH, J. G; OLSEN, J. P. (Ed.). **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1982.
- \_\_\_\_\_. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Michigan, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

\_\_\_\_\_. **Three lectures on efficiency and adaptiveness in organizations**. Helsinki, Finland: Svenska Handelshögskolan, 1994.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

MAURYA, A. **Running lean: iterate from plan A to a plan that works**. New York: O'Reilly Media, 2012.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Canterbury: CUP Archive, 1987.

MCGRATH, R.; MACMILLAN I. C. **The Entrepreneurial Mindset**. Harvard Boston, MA: Business School Press, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MISES, L. V. **Human Action: A Treatise on Economics**. Alabama: Auburn, 1966.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NERI, M. et al. Os emergentes dos emergentes: reflexões globais e ações locais para a nova classe média brasileira. In: NERI, M. (Org.). **A nova classe média: o lado brilhante dos pobres**. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisas Sociais, FGV, 2010.

NERI, M. **A nova classe média: o lado brilhante da base da pirâmide**. 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. O campo da pesquisa qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS). **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 65-73, 2007.

NUNES-PEREIRA, I.; BARTHOLO, R. Entrepreneurship in Rocinha: a nongoal-driven activity. In: LA ROVERE, R. L.; OZÓRIO, L. M.; MELO, L. J. **Entrepreneurship In Brics: Policy And Research To Support Entrepreneurs**. Chapter 9, Springer-Verlag, jan. 2015.

NUNES-PEREIRA, I.; SILVA, E. R.; BARTHOLO, R. Official Policies for Entrepreneurship Training in Favela da Rocinha. Rio de Janeiro: a Critical Approach. **Latin American Research Review**, New York, 2014.

OECD (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting frameworks for Data Collection. **OECD Statistics Working Paper**, jan. 2008.

OLIVEIRA, M. Projeto Rio Cidade: intervenção urbanística, planejamento urbano e restrição à cidadania na cidade do Rio de Janeiro. **Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, Barcelona, v. 12, 2008.

PARO, V. H. **Escola de tempo integral: desafio para o ensino público**. São Paulo: Cortez, 1988.

PECHMANN, R. M. Pedra e discurso: cidade, história e literatura. **Revista Semear**, Rio de Janeiro, PUC-Rio, n. 3, p. 23-30, 2006.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, I. **A Rocinha Empreendedora: estudo sobre *Effectuation*, Redes e Empreendedorismo Situado**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFRJ/COPPE, Rio de Janeiro, 2014.

PERRY, J. T.; CHANDLER, J. T.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Canterbury, v. 36, n. 4, p. 837-861, 2012.

READ, S.; SARASVASTHY, S. **Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise**. Lauzanne, Switzerland: International Institute for Management Development, 2005.

READ, S. et al. Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 3, p. 1-18, 2009.

REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ. **Guia de ruas da Maré**. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Censo de Empreendimentos Econômicos da Maré**. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2014.

RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais atualizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBERTI, E. El enfoque biográfico en el análisis social: claves para un estudio de los aspectos teórico-metodológicos de las trayectorias laborales. **Revista Colombiana de Sociología**, Bogotá, v. 35, n. 1, p. 127, 2012.

RODRIGUES, A. E. M. Em algum lugar do passado: história e cultura na cidade do Rio de Janeiro. In: AZEVEDO, A. (Org.). **Anais do Seminário Rio de Janeiro: capital e capitalidade**, 23 a 26 de outubro de 2000. Rio de Janeiro: Departamento Cultural/NAPE/DEPEXT/SR-3/UERJ, 2002.

\_\_\_\_\_. História da Urbanização no Rio de Janeiro: a cidade capital do século XX no Brasil. In: CARNEIRO, S.; SANT'ANNA, M. J. (Org.). **Cidades: olhares e trajetórias**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009, p. 85-119.

RODRIGUES, A. E. M.; OAKIM, J. As reformas urbanas na cidade do Rio de Janeiro: uma história de contrastes. **Acervo**, Rio de Janeiro, Arquivo Nacional, v. 28, n. 1, jan-jun 2015, p. 19-53.

ROLNIK, R. A democracia no fio da navalha. **Estudos Urbanos e Regionais**, São Paulo, v. 11, n. 2, nov. 2009, p. 38.

ROY, A.; ALSAYYAD, N. (Ed.). **Urban informality: Transnational perspectives from the middle East, Latin America, and South Asia**. New York/Oxford: Lexington Books, 2004.

- SANTOS, M. **Espaço dividido**: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.
- SANTOS, S. A variante Rio-Petrópolis. **Revista Municipal de Engenharia**, Rio de Janeiro, 1955.
- SARASVATHY, S. D.; SIMON, H. A.; LAVE, L. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Boston, Harvard, v. 33, n. 2, p. 207-226, 1998a.
- SARASVATHY, S. D. **How do firms come to be?** Towards a theory of the prefirm. Unpublished Doctoral Dissertation, Carnegie Mellon University, 1998b.
- SARASVATHY, S. D.; SIMON, H. A. Near decomposability, effectuation, and the speed of growth of entrepreneurial firms. In: **The first annual technology entrepreneurship research policy conference**, Maryland, University of Maryland, 2000.
- SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 262, p. 243-288, 2001a.
- SARASVATHY, S. D. Effectual reasoning in expert entrepreneurial decisions: Existence and bounds. **Academy of Management Meeting Best Paper Proceedings**, Ent. D1-D6, 2001b.
- SARASVATHY, S. D.; KOTHA, S. Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The RealNetworks case. In: BUTLER, J. (Ed.). **Research on management and entrepreneurship**. Greenwich, CT: IAP, 2001c. p. 31-62
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New Market Creation through Transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, Sacramento, California, v. 15, n. 5, p. 533-565, 2005.
- SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, University of Birmingham, v. 35, n. 1, p. 113-135, 2010.
- SARASVATHY, S. D. Without judgment: An empirically-based entrepreneurial theory of the firm. **Review of Austrian Economics**, Viena, 2011.
- SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública - RAP**, São Paulo, FGV, v. 47, n. 1, 2013.
- SCHUMPETER J. A. **The theory of economic development**. London: Oxford University Press, 1934.
- \_\_\_\_\_. **Capitalism, socialism and democracy**. London: G. Allen & Unwin, 1950.
- \_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução: Maria Silvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEN, A.; STIGLITZ, J.; FITOUSSI, J-P. **Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress**, 2011. Disponível em: <<http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia de Bolso, 1999.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, E. S. **O contexto das práticas policiais na favela da Maré**: a busca de novos caminhos a partir de seus protagonistas. Tese (Doutorado). Departamento de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. **Testemunhos da Maré**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2012.

SILVA, J. S. **Por que uns e não outros?** Caminhada de estudantes da Maré para a universidade. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 1999.

\_\_\_\_\_. Favelas-além dos estereótipos. **Democracia Viva**, Rio de Janeiro, Ibase, n. 22, 2004.

SILVA, J. S.; BARBOSA, J. L. **Favela**: alegria e dor na cidade. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

SILVA, J. S.; BARBOSA, J. L.; BITETI, M.; LANNES, F. (Ed.). **O que é a favela afinal?** Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2009.

SILVA, J. S. As Unidades Policiais Pacificadoras e os novos desafios para as favelas cariocas. In: **Seminário Aspectos Humanos da Favela Carioca**, Rio de Janeiro, 2010.

SIMON, H. Administrative Behavior. **The American Journal of Nursing**, New York, v. 50, n. 2, p. 46-47, 1950.

\_\_\_\_\_. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, Oxford, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

\_\_\_\_\_. The Logic of Rational Decision. **The British Journal for The Philosophy of Science**, Oxford University Press, v. 16, n. 63, p. 169-186, 1965.

\_\_\_\_\_. The Logic of Heuristic Decision Making. In: RESCHER, N. (Ed.) **The Logic of Decision and Action**. Pittsburg: Pittsburg University Press, 1967. p. 1-20.

\_\_\_\_\_. **Administrative behavior**: a study of decision-making process in administration organization. New York: Free Press, 1976.

\_\_\_\_\_. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, Nashville, Tennessee, v. 69.4, p. 493-513, 1979.

\_\_\_\_\_. **Models of Bounded Rationality**. Massachusetts: The MIT Press, 1982.

\_\_\_\_\_. **A razão nas coisas humanas**. Lisboa: Gradiva, 1983.

\_\_\_\_\_. **The sciences of the artificial**. Massachusetts: The MIT Press, 1996.

SIMONE, A. People as Infrastructure: In-tersecting Fragments in Johannesburg. **Public Culture**, Duke University, v. 16, n. 3, p. 407-429, 2004a.

\_\_\_\_\_. **For the City Yet to Come.** Changing African Life in Four Cities. Durham/London: Duke University Press, 2004b.

\_\_\_\_\_. The surfacing of urban life. **City**, Los Angeles, v. 15, n. 3-4, p. 355-364, 2011.

\_\_\_\_\_. Relational infrastructures in postcolonial urban worlds. In: GRAHAM, S.; MCFARLANE, C. (Ed.). **Infrastructural Lives.** Urban infrastructure in context. Oxon, New York: Routledge, 2014.

SOARES, D. J.; SILVEIRA, A. C.; GONÇALVES, G.; BONELI, J. J.; CASTRO, N. E.; BARBOSA, P. A. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. **Revista Foco**, Mogi Guaçu, v. 2, p. 1, 2007.

SOUZA NETO, B.

**Brasileiro:** o Empreendedorismo de Necessidade do “Virador”. Tese (Doutorado). /UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro:** o empreendedorismo de necessidade do “virador”. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

STARBUCK, W. H.; MEZIAS, J. M. Decision making with inaccurate, unreliable data. In: STARBUCK, W. H.; HODGKINSON, G. P. **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making.** Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 76-96.

THALER, R.; SUNSTEIN, C. **NUDGE:** o empurrão para a escolha certa. Rio de Janeiro: Campos/Elsevier, 2009.

VALLADARES, L. P. **Passa-se uma casa:** análise do programa de remoção de favelas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **Cem anos pensando a pobreza (urbana) no Brasil.** Corporativismo e desigualdade: a construção do espaço público no Brasil. Rio de Janeiro/São Paulo: IUPERJ/Vértice, 1991. p. 81-112.

\_\_\_\_\_. **A invenção da favela:** do mito de origem a favela.com. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VAZ, L. F. **História dos Bairros da Maré:** Espaço, tempo e vida cotidiana no Complexo da Maré. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story. **Darden Business School Working Paper**, n. 01-06, 2001.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. R. Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the Promise? Moving forward with entrepreneurship as science of the artificial. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA

**Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VIANA, M. A. Organização Internacional do Trabalho e a Proteção aos Direitos Humanos do Trabalhador. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho**. Porto Alegre, n. 3. s/d.

WALRAS, L. **Compêndio dos elementos de economia política pura**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2nd ed. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.

WILTBANK, R. et al. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 2, p. 116-133, 2009.

ZAOUAL, H. L'économie peut-elle être solidaire et plurielle?: Cogito sur le pluralisme économique. In: **Cairo: Economic Research Forum for the Arab Countries, Iran and Turkey**. Cairo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Globalização e diversidade cultural**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Nova Economia das Iniciativas Locais: uma introdução ao pensamento pós-global**. Rio de Janeiro: DP&A; COPPE/UFRJ, 2006.

## Anexos

### Anexo 1: Autorizações de uso de imagem e som.

#### Autorização para Uso de Registros de Imagem, Interpretação e Execução

**Para fins de pesquisa:** A pesquisadora Mariana de Oliveira Aleixo, inscrita no CPF: 123.877.887-96, residente no endereço, Avenida Nossa Senhora de Copacabana 793, Copacabana, Rio de Janeiro. Solicita a autorização de uso de imagem e som, para fins de pesquisa sem fins lucrativos, doravante denominado **Outorgado**.

**Outorgante:**

<b>Nome:</b> Marilda Vieira Alves Silva	
<b>RG n°</b> 6338054	<b>CPF n°</b> 025.341.124-65
<b>Endereço:</b> Rua C 419, Vila do João - Maré	

Para fins desta Autorização, considera-se que:

- I. O outorgante, por ocasião do seu envolvimento com a **Pesquisa**, teve / terá suas imagens, voz e sinais característicos registrados, constituindo registros audiovisuais.
  - II. É essencial que o **Outorgado** esteja devidamente autorizado a utilizar a imagem do **Outorgante** a partir dos **Registros Audiovisuais** a fim de que possa desenvolver seus objetivos pesquisados.
  - III. A **Imagem** compreende os traços físicos, a voz e o nome.
1. O **Outorgante** autoriza o **Outorgado**, a título gratuito, irrevogável e não exclusivo, a registrar sua **Imagem** e eventuais **Interpretações** e/ou **Execuções** em quaisquer meios durante a **pesquisa de doutorado**, e a utilizar os registros, em sua totalidade ou em parte, nos suportes, meios e formatos especificados a seguir:
- a. digital, eletrônico e/ou impresso tais como, mas não exclusivamente: convites, livros, catálogos, folders, revistas, banners, ebook, e em produtos multiplataformas e outros em geral;
  - b. comunicação impressa, eletrônica e/ou digital;
  - c. produtos e materiais institucionais, tais como relatórios de pesquisa, paper, palestras, conferências, debates, seminários;
  - d. CD-Rom, Blu Ray, fotografias, slides, DVD, discos fonográficos, fitas magnéticas, betacam, dv-cam, compact discs (CD), áudio-book, mini disc, películas cinematográficas, Home Vídeo, Super Áudio-CD, MP3, MP4, Mpeg e Jpeg;
  - e. satélite, radiodifusão, ondas, telefonia celular, cabo e/ou fibra ótica e por processos análogos;
  - f. internet, webrádios, webtv's e redes sociais, inclusive, mas não limitado ao "YouTube", "Facebook", "Twitter", "My Space", "Flickr", "Sound Cloud", "Instagram", "Tumblr", "Google+" e "Foursquare";
  - g. podcasting, streaming ao vivo e/ou sob demanda, download e compartilhamento pelo público em geral;
  - h. aplicativos para dispositivos móveis, tais como tablets, smartphones e congêneres, disponibilizados em lojas virtuais;
  - i. emissoras de rádio e canais de televisão abertos e fechados (com ou sem finalidades lucrativas) , inclusive em aeronaves, trens, metrô, navios, ônibus e outros meios de locomoção coletiva;

j. base de dados, informatizada ou não, em computador, microfilmagem e demais formas de armazenamento;

k. produção audiovisual, cinematográfica e análogas;

l. exposições e itinerâncias, em locais de visitação pública e privada;

m. biblioteca, midiateca e videoteca, em locais próprios e conveniados;

2. Os usos acima autorizados serão exercidos pela pesquisadora sem finalidade lucrativa.

3. Esta Autorização é concedida por prazo indeterminado com relação ao uso dos registros de **Imagem**, e pelo prazo de proteção legal dos **Direitos Conexos aos de Autor** com relação aos registros de **Interpretações** e/ou **Execuções**, sem limitação de território, numérica ou de edições, nas modalidades, suportes, meios e formatos previstos acima ou em quaisquer outros existentes ou que venham a ser criados.

Rio de Janeiro, 20 / 10 / 15.

Mazilda Vieira Costa Silva

Outorgante

### Autorização para Uso de Registros de Imagem, Interpretação e Execução

**Para fins de pesquisa:** A pesquisadora Mariana de Oliveira Aleixo, inscrita no CPF: 123.877.887-96, residente no endereço, Avenida Nossa Senhora de Copacabana 793, Copacabana, Rio de Janeiro. Solicita a autorização de uso de imagem e som, para fins de pesquisa sem fins lucrativos, doravante denominado **Outorgado**.

**Outorgante:**

<b>Nome:</b> Eulina Leondina Barbosa	
<b>RG n°</b> 12562209342	<b>CPF n°</b> 025.341.124-65
<b>Endereço:</b> Avenida do Canal 2, 435, Vila do João - Maré	

Para fins desta Autorização, considera-se que:

- I. O outorgante, por ocasião do seu envolvimento com **a Pesquisa**, teve / terá suas imagens, voz e sinais característicos registrados, constituindo registros audiovisuais.
- II. É essencial que o **Outorgado** esteja devidamente autorizado a utilizar a imagem do **Outorgante** a partir dos **Registros Audiovisuais** a fim de que possa desenvolver seus objetivos pesquisados.
- III. **A Imagem** compreende os traços físicos, a voz e o nome.

1. O **Outorgante** autoriza o **Outorgado**, a título gratuito, irrevogável e não exclusivo, a registrar sua **Imagem** e eventuais **Interpretações** e/ou **Execuções** em quaisquer meios durante a **pesquisa de doutorado**, e a utilizar os registros, em sua totalidade ou em parte, nos suportes, meios e formatos especificados a seguir:

- a. digital, eletrônico e/ou impresso tais como, mas não exclusivamente: convites, livros, catálogos, folders, revistas, banners, ebook, e em produtos multiplataformas e outros em geral;
- b. comunicação impressa, eletrônica e/ou digital;
- c. produtos e materiais institucionais, tais como relatórios de pesquisa, paper, palestras, conferências, debates, seminários;
- d. CD-Rom, Blu Ray, fotografias, slides, DVD, discos fonográficos, fitas magnéticas, betacam, dv-cam, compact discs (CD), áudio-book, mini disc, películas cinematográficas, Home Vídeo, Super Áudio-CD, MP3, MP4, Mpeg e Jpeg;
- e. satélite, radiodifusão, ondas, telefonia celular, cabo e/ou fibra ótica e por processos análogos;
- f. internet, webrádios, webtvs e redes sociais, inclusive, mas não limitado ao "YouTube", "Facebook", "Twitter", "My Space", "Flickr", "Sound Cloud", "Instagram", "Tumblr", "Google+" e "Foursquare";
- g. podcasting, streaming ao vivo e/ou sob demanda, download e compartilhamento pelo público em geral;
- h. aplicativos para dispositivos móveis, tais como tablets, smartphones e congêneres, disponibilizados em lojas virtuais;
- i. emissoras de rádio e canais de televisão abertos e fechados (com ou sem finalidades lucrativas) , inclusive em aeronaves, trens, metrô, navios, ônibus e outros meios de locomoção coletiva;

j. base de dados, informatizada ou não, em computador, microfilmagem e demais formas de armazenamento;

k. produção audiovisual, cinematográfica e análogas;

l. exposições e itinerâncias, em locais de visitação pública e privada;

m. biblioteca, miateca e videoteca, em locais próprios e conveniados;

2. Os usos acima autorizados serão exercidos pela pesquisadora sem finalidade lucrativa.

3. Esta Autorização é concedida por prazo indeterminado com relação ao uso dos registros de **Imagem**, e pelo prazo de proteção legal dos **Direitos Conexos aos de Autor** com relação aos registros de **Interpretações** e/ou **Execuções**, sem limitação de território, numérica ou de edições, nas modalidades, suportes, meios e formatos previstos acima ou em quaisquer outros existentes ou que venham a ser criados.

Rio de Janeiro, 19 / 11 / 15.

Evaine L B

Outorgante

### Autorização para Uso de Registros de Imagem, Interpretação e Execução

**Para fins de pesquisa:** A pesquisadora Mariana de Oliveira Aleixo, inscrita no CPF: 123.877.887-96, residente no endereço, Avenida Nossa Senhora de Copacabana 793, Copacabana, Rio de Janeiro. Solicita a autorização de uso de imagem e som, para fins de pesquisa sem fins lucrativos, doravante denominado **Outorgado**.

**Outorgante:**

<b>Nome:</b> Ana Maria dos Santos	
<b>RG n°</b> 083438238	<b>CPF n°</b> 076.988.567-55
<b>Endereço:</b> Rua 14, 392, Vila do João - Maré	

Para fins desta Autorização, considera-se que:

- I. O outorgante, por ocasião do seu envolvimento com **a Pesquisa**, teve / terá suas imagens, voz e sinais característicos registrados, constituindo registros audiovisuais.
- II. É essencial que o **Outorgado** esteja devidamente autorizado a utilizar a imagem do **Outorgante** a partir dos **Registros Audiovisuais** a fim de que possa desenvolver seus objetivos pesquisados.
- III. **A Imagem** compreende os traços físicos, a voz e o nome.

1. O **Outorgante** autoriza o **Outorgado**, a título gratuito, irrevogável e não exclusivo, a registrar sua **Imagem** e eventuais **Interpretações e/ou Execuções** em quaisquer meios durante a **pesquisa de doutorado**, e a utilizar os registros, em sua totalidade ou em parte, nos suportes, meios e formatos especificados a seguir:

- a. digital, eletrônico e/ou impresso tais como, mas não exclusivamente: convites, livros, catálogos, folders, revistas, banners, ebook, e em produtos multiplataformas e outros em geral;
- b. comunicação impressa, eletrônica e/ou digital;
- c. produtos e materiais institucionais, tais como relatórios de pesquisa, paper, palestras, conferências, debates, seminários;
- d. CD-Rom, Blu Ray, fotografias, slides, DVD, discos fonográficos, fitas magnéticas, betacam, dv-cam, compact discs (CD), áudio-book, mini disc, películas cinematográficas, Home Vídeo, Super Áudio-CD, MP3, MP4, Mpeg e Jpeg;
- e. satélite, radiodifusão, ondas, telefonia celular, cabo e/ou fibra ótica e por processos análogos;
- f. internet, webrádios, webtv's e redes sociais, inclusive, mas não limitado ao "YouTube", "Facebook", "Twitter", "My Space", "Flickr", "Sound Cloud", "Instagram", "Tumblr", "Google+" e "Foursquare";
- g. podcasting, streaming ao vivo e/ou sob demanda, download e compartilhamento pelo público em geral;
- h. aplicativos para dispositivos móveis, tais como tablets, smartphones e congêneres, disponibilizados em lojas virtuais;
- i. emissoras de rádio e canais de televisão abertos e fechados (com ou sem finalidades lucrativas) , inclusive em aeronaves, trens, metrô, navios, ônibus e outros meios de locomoção coletiva;

j. base de dados, informatizada ou não, em computador, microfilmagem e demais formas de armazenamento;

k. produção audiovisual, cinematográfica e análogas;

l. exposições e itinerâncias, em locais de visitação pública e privada;

m. biblioteca, midiateca e videoteca, em locais próprios e conveniados;

2. Os usos acima autorizados serão exercidos pela pesquisadora sem finalidade lucrativa.

3. Esta Autorização é concedida por prazo indeterminado com relação ao uso dos registros de **Imagem**, e pelo prazo de proteção legal dos **Direitos Conexos aos de Autor** com relação aos registros de **Interpretações** e/ou **Execuções**, sem limitação de território, numérica ou de edições, nas modalidades, suportes, meios e formatos previstos acima ou em quaisquer outros existentes ou que venham a ser criados.

Rio de Janeiro, 28 / 10 / 15.



Outorgante

### Autorização para Uso de Registros de Imagem, Interpretação e Execução

**Para fins de pesquisa:** A pesquisadora Mariana de Oliveira Aleixo, inscrita no CPF: 123.877.887-96, residente no endereço, Avenida Nossa Senhora de Copacabana 793, Copacabana, Rio de Janeiro. Solicita a autorização de uso de imagem e som, para fins de pesquisa sem fins lucrativos, doravante denominado **Outorgado**.

**Outorgante:**

<b>Nome:</b> Leandra Aquino	
<b>RG n°</b> 064769201	<b>CPF n°</b> 635.991.557-04
<b>Endereço:</b> Beco São Bento 8, Baixa do Sapateiro - Maré	

Para fins desta Autorização, considera-se que:

- I. O outorgante, por ocasião do seu envolvimento com **a Pesquisa**, teve / terá suas imagens, voz e sinais característicos registrados, constituindo registros audiovisuais.
- II. É essencial que o **Outorgado** esteja devidamente autorizado a utilizar a imagem do **Outorgante** a partir dos **Registros Audiovisuais** a fim de que possa desenvolver seus objetivos pesquisados.
- III. **A Imagem** compreende os traços físicos, a voz e o nome.

1. O **Outorgante** autoriza o **Outorgado**, a título gratuito, irrevogável e não exclusivo, a registrar sua **Imagem** e eventuais **Interpretações** e/ou **Execuções** em quaisquer meios durante a **pesquisa de doutorado**, e a utilizar os registros, em sua totalidade ou em parte, nos suportes, meios e formatos especificados a seguir:

- j. digital, eletrônico e/ou impresso tais como, mas não exclusivamente: convites, livros, catálogos, folders, revistas, banners, ebook, e em produtos multiplataformas e outros em geral;
  - a. comunicação impressa, eletrônica e/ou digital;
  - b. produtos e materiais institucionais, tais como relatórios de pesquisa, paper, palestras, conferências, debates, seminários;
  - c. CD-Rom, Blu Ray, fotografias, slides, DVD, discos fonográficos, fitas magnéticas, betacam, dv-cam, compact discs (CD), áudio-book, mini disc, películas cinematográficas, Home Vídeo, Super Áudio-CD, MP3, MP4, Mpeg e Jpeg;
  - d. satélite, radiodifusão, ondas, telefonia celular, cabo e/ou fibra ótica e por processos análogos;
  - e. internet, webrádios, webtv's e redes sociais, inclusive, mas não limitado ao "YouTube", "Facebook", "Twitter", "My Space", "Flickr", "Sound Cloud", "Instagram", "Tumblr", "Google+" e "Foursquare";
  - f. podcasting, streaming ao vivo e/ou sob demanda, download e compartilhamento pelo público em geral;
  - g. aplicativos para dispositivos móveis, tais como tablets, smartphones e congêneres, disponibilizados em lojas virtuais;
  - h. emissoras de rádio e canais de televisão abertos e fechados (com ou sem finalidades lucrativas) , inclusive em aeronaves, trens, metrô, navios, ônibus e outros meios de locomoção coletiva;

j. base de dados, informatizada ou não, em computador, microfilmagem e demais formas de armazenamento;

k. produção audiovisual, cinematográfica e análogas;

l. exposições e itinerâncias, em locais de visitação pública e privada;

m. biblioteca, midiateca e videoteca, em locais próprios e conveniados;

2. Os usos acima autorizados serão exercidos pela pesquisadora sem finalidade lucrativa.

3. Esta Autorização é concedida por prazo indeterminado com relação ao uso dos registros de **Imagem**, e pelo prazo de proteção legal dos **Direitos Conexos aos de Autor** com relação aos registros de **Interpretações** e/ou **Execuções**, sem limitação de território, numérica ou de edições, nas modalidades, suportes, meios e formatos previstos acima ou em quaisquer outros existentes ou que venham a ser criados.

Rio de Janeiro, 00 / 11 / 16.

Leandra de A de Silva

Outorgante

### Autorização para Uso de Registros de Imagem, Interpretação e Execução

**Para fins de pesquisa:** A pesquisadora Mariana de Oliveira Aleixo, inscrita no CPF: 123.877.887-96, residente no endereço, Avenida Nossa Senhora de Copacabana 793, Copacabana, Rio de Janeiro. Solicita a autorização de uso de imagem e som, para fins de pesquisa sem fins lucrativos, doravante denominado **Outorgado**.

**Outorgante:**

<b>Nome:</b> Maria Sonia Oliveira dos Santos	
<b>RG n°</b> 112918131	<b>CPF n°</b> 091.576.887-96
<b>Endereço:</b> Praia de Inhaúma, 299, Timbal - Maré	

Para fins desta Autorização, considera-se que:

- I. O outorgante, por ocasião do seu envolvimento com **a Pesquisa**, teve / terá suas imagens, voz e sinais característicos registrados, constituindo registros audiovisuais.
- II. É essencial que o **Outorgado** esteja devidamente autorizado a utilizar a imagem do **Outorgante** a partir dos **Registros Audiovisuais** a fim de que possa desenvolver seus objetivos pesquisados.
- III. **A Imagem** compreende os traços físicos, a voz e o nome.

1. O **Outorgante** autoriza o **Outorgado**, a título gratuito, irrevogável e não exclusivo, a registrar sua **Imagem** e eventuais **Interpretações** e/ou **Execuções** em quaisquer meios durante a **pesquisa de doutorado**, e a utilizar os registros, em sua totalidade ou em parte, nos suportes, meios e formatos especificados a seguir:

- a. digital, eletrônico e/ou impresso tais como, mas não exclusivamente: convites, livros, catálogos, folders, revistas, banners, ebook, e em produtos multiplataformas e outros em geral;
- b. comunicação impressa, eletrônica e/ou digital;
- c. produtos e materiais institucionais, tais como relatórios de pesquisa, paper, palestras, conferências, debates, seminários;
- d. CD-Rom, Blu Ray, fotografias, slides, DVD, discos fonográficos, fitas magnéticas, betacam, dv-cam, compact discs (CD), áudio-book, mini disc, películas cinematográficas, Home Vídeo, Super Áudio-CD, MP3, MP4, Mpeg e Jpeg;
- e. satélite, radiodifusão, ondas, telefonia celular, cabo e/ou fibra ótica e por processos análogos;
- f. internet, webrádios, webtv's e redes sociais, inclusive, mas não limitado ao "YouTube", "Facebook", "Twitter", "My Space", "Flickr", "Sound Cloud", "Instagram", "Tumblr", "Google+" e "Foursquare";
- g. podcasting, streaming ao vivo e/ou sob demanda, download e compartilhamento pelo público em geral;
- h. aplicativos para dispositivos móveis, tais como tablets, smartphones e congêneres, disponibilizados em lojas virtuais;
- i. emissoras de rádio e canais de televisão abertos e fechados (com ou sem finalidades lucrativas) , inclusive em aeronaves, trens, metrô, navios, ônibus e outros meios de locomoção coletiva;

- j. base de dados, informatizada ou não, em computador, microfilmagem e demais formas de armazenamento;
- k. produção audiovisual, cinematográfica e análogas;
- l. exposições e itinerâncias, em locais de visitação pública e privada;
- m. biblioteca, miateca e videoteca, em locais próprios e conveniados;

2. Os usos acima autorizados serão exercidos pela pesquisadora sem finalidade lucrativa.

3. Esta Autorização é concedida por prazo indeterminado com relação ao uso dos registros de **Imagem**, e pelo prazo de proteção legal dos **Direitos Conexos aos de Autor** com relação aos registros de **Interpretações** e/ou **Execuções**, sem limitação de território, numérica ou de edições, nas modalidades, suportes, meios e formatos previstos acima ou em quaisquer outros existentes ou que venham a ser criados.

Rio de Janeiro, 14 / 10 / 15.



\_\_\_\_\_  
Outorgante

### Autorização para Uso de Registros de Imagem, Interpretação e Execução

**Para fins de pesquisa:** A pesquisadora Mariana de Oliveira Aleixo, inscrita no CPF: 123.877.887-96, residente no endereço, Avenida Nossa Senhora de Copacabana 793, Copacabana, Rio de Janeiro. Solicita a autorização de uso de imagem e som, para fins de pesquisa sem fins lucrativos, doravante denominado **Outorgado**.

**Outorgante:**

<b>Nome:</b> Antônio Rodrigues de Oliveira	
<b>RG n°</b> 93002415267	<b>CPF n°</b> 228,322,203-63
<b>Endereço:</b> Praça Esperança 1, casa 1 fundos, Parque União - Maré	

Para fins desta Autorização, considera-se que:

- I. O outorgante, por ocasião do seu envolvimento com **a Pesquisa**, teve / terá suas imagens, voz e sinais característicos registrados, constituindo registros audiovisuais.
- II. É essencial que o **Outorgado** esteja devidamente autorizado a utilizar a imagem do **Outorgante** a partir dos **Registros Audiovisuais** a fim de que possa desenvolver seus objetivos pesquisados.
- III. A **Imagem** compreende os traços físicos, a voz e o nome.

1. O **Outorgante** autoriza o **Outorgado**, a título gratuito, irrevogável e não exclusivo, a registrar sua **Imagem** e eventuais **Interpretações** e/ou **Execuções** em quaisquer meios durante a **pesquisa de doutorado**, e a utilizar os registros, em sua totalidade ou em parte, nos suportes, meios e formatos especificados a seguir:

- a. digital, eletrônico e/ou impresso tais como, mas não exclusivamente: convites, livros, catálogos, folders, revistas, banners, ebook, e em produtos multiplataformas e outros em geral;
- b. comunicação impressa, eletrônica e/ou digital;
- c. produtos e materiais institucionais, tais como relatórios de pesquisa, paper, palestras, conferências, debates, seminários;
- d. CD-Rom, Blu Ray, fotografias, slides, DVD, discos fonográficos, fitas magnéticas, betacam, dv-cam, compact discs (CD), áudio-book, mini disc, películas cinematográficas, Home Vídeo, Super Áudio-CD, MP3, MP4, Mpeg e Jpeg;
- e. satélite, radiodifusão, ondas, telefonia celular, cabo e/ou fibra ótica e por processos análogos;
- f. internet, webrádios, webtv's e redes sociais, inclusive, mas não limitado ao "YouTube", "Facebook", "Twitter", "My Space", "Flickr", "Sound Cloud", "Instagram", "Tumblr", "Google+" e "Foursquare";
- g. podcasting, streaming ao vivo e/ou sob demanda, download e compartilhamento pelo público em geral;
- h. aplicativos para dispositivos móveis, tais como tablets, smartphones e congêneres, disponibilizados em lojas virtuais;
- i. emissoras de rádio e canais de televisão abertos e fechados (com ou sem finalidades lucrativas) , inclusive em aeronaves, trens, metrô, navios, ônibus e outros meios de locomoção coletiva;

j. base de dados, informatizada ou não, em computador, microfilmagem e demais formas de armazenamento;

k. produção audiovisual, cinematográfica e análogas;

l. exposições e itinerâncias, em locais de visitação pública e privada;

m. biblioteca, midiateca e videoteca, em locais próprios e conveniados;

2. Os usos acima autorizados serão exercidos pela pesquisadora sem finalidade lucrativa.

3. Esta Autorização é concedida por prazo indeterminado com relação ao uso dos registros de **Imagem**, e pelo prazo de proteção legal dos **Direitos Conexos aos de Autor** com relação aos registros de **Interpretações** e/ou **Execuções**, sem limitação de território, numérica ou de edições, nas modalidades, suportes, meios e formatos previstos acima ou em quaisquer outros existentes ou que venham a ser criados.

Rio de Janeiro, 26 / 11 / 15.

  
Outorgante

**Anexo 2: Documentos relativos ao *Festival Comida de Favela***

Banner de divulgação das inscrições do festival.



Faixa de divulgação do festival presentes na passarela 9 da Avenida Brasil.



**Comida *de* Favela**  
FESTA DE SABORES DA MARÉ 2015

**PARTICIPE E VOTE!**

17/SET  
17/OUT

# PARTICIPE DO FESTIVAL **Comida de Favela** A FESTA DE SABORES DA MARÉ!

## O QUE É O FESTIVAL?

Serão selecionados de 15 a 20 bares, restaurantes, pensões, barracas e trailers que representem a culinária da Maré. Estes empreendimentos participarão do Festival Comida de Favela, que vai atrair moradores de toda a cidade para celebrar essa vocação tão forte do nosso bairro. Vamos criar um roteiro, amplamente divulgado, para que a população circule pela Maré, experimentando as especialidades de cada estabelecimento selecionado. Os melhores pratos serão escolhidos por voto popular e de jurados.

## QUEM APOIA?

O festival foi escolhido em seleção pública para receber o apoio do **Itaú Cultural**.

## QUEM ORGANIZA?

A **Redes da Maré**, uma organização sem fins lucrativos, que há muitos anos atua na Maré para garantir direitos e melhorar a qualidade de vida da população. Um dos projetos da Redes é o **Maré de Sabores**, que qualifica mulheres para o trabalho em gastronomia.

## QUEM PODE PARTICIPAR?

Podem participar **todos os empreendimentos formais e informais** que atuam no ramo da gastronomia das 16 comunidades da Maré.

## QUANDO ACONTECE O EVENTO?

No período de **setembro a outubro de 2015**.

## O FESTIVAL TEM PREMIAÇÃO?

Sim. O evento premiará os três estabelecimentos mais votados em cada uma das duas categorias: bar/restaurante/pensão e comida de rua (trailers e barracas).

## COMO SE INSCREVER?

As inscrições estarão abertas de **20 de março a 30 de abril**, nos seguintes locais:

- **SEDE DA REDES DA MARÉ**  
Rua Sargento Silva Nunes, 1012  
Nova Holanda
- **LONA CULTURAL HERBERT VIANNA**  
Rua Ivanildo Alves, s/nº  
Nova Maré
- **CENTRO DE ARTES DA MARÉ**  
Rua Bittencourt Sampaio, 181  
Nova Holanda

**Os interessados devem inscrever um prato ou petisco para concorrer no festival.**



SAIBA MAIS:

[f/festivalcomidadefavela](https://www.facebook.com/festivalcomidadefavela)  
[www.redesdamare.org](http://www.redesdamare.org)

## Cédula de votação do público



### CÉDULA DE VOTAÇÃO

Após deliciar-se com o prato ou petisco de um dos participantes do **Festival Comida de Favela - Maré 2015**, contamos com sua opinião para a escolha dos vencedores. Por favor, preencha os dados abaixo, avale cada item no verso e deposite esta cédula na urna.

**ATENÇÃO:** NENHUM FUNCIONÁRIO DESTE ESTABELECIMENTO ESTA AUTORIZADO A DEPOSITAR A CÉDULA NA URNA POR VOCÊ. FAVOR PREENCHER COM LETRA DE FORMA.

NOME DO ESTABELECIMENTO:

SEU NOME:

SEXO/GÊNERO:  MASCULINO  FEMININO  OUTRO RG OU CPF:

E-MAIL:

QUAL O SEU BAIRRO/ COMUNIDADE?

\*ATENÇÃO: PARA VALIDAR SEU VOTO É OBRIGATÓRIO O PREENCHIMENTO DOS CAMPOS NOME E RG OU CPF.

**O QUE VOCÊ ACHOU DO PRATO/PETISCO?**  
(PENSE EM TUDO: SABOR, CONSISTÊNCIA, COR, CHEIRO, GOSTO, SOM)



**O QUE VOCÊ ACHOU DO ATENDIMENTO?**



**O QUE VOCÊ ACHOU DO ASPECTO DESTE ESTABELECIMENTO?**  
(APARÊNCIA, ORGANIZAÇÃO ETC.)



**O PRATO TE SURPREENDEU?**

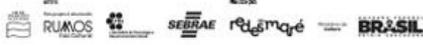


**COMO VOCÊ VÊ A MARÉ?**



**CURTIU O FESTIVAL COMIDA DE FAVELA MARÉ 2015?**





Artigo Jornal Estadão sobre o Festival Comida de Favela.

### Maré cheia de comida boa na Maré

Por Roberta Pennafort  
Comente

07 outubro 2015 | 16:23

por redacaopaladar

Ana Paula capricha na carne seca com bolinho de chuchu. A rabada com aipim é assinada por Marilda. Eulina prepara galinha caipira ao molho pardo. Estes e outros 9 pratos representam o melhor da cozinha do conjunto de comunidades da Maré, na zona norte do Rio, e concorrem a prêmios de até R\$ 3 mil no 1º Festival Comida de Favela, que vai até o dia 17.



Carne assada com bolinho de chuchu do Sabor Brasileiro. FOTO: Fabio Motta/Estadão

Boa, bonita, barata e farta, a comida da Maré é marcada por influências de migrantes do Norte e do Nordeste e também de Angola (a guerra civil no país, dos anos 1970 aos 2000, trouxe refugiados ao Rio, e um grupo grande, não contabilizado, se fixou na Maré). Entre os mais de cem inscritos no festival – restaurantes, bares, pensões, quiosques e banquinhas –, foram selecionados os que traduzem melhor esse cenário, explicam as organizadoras, Mariana Aleixo e Shirley Villela.

Formada por 16 favelas, a Maré tem 130 mil moradores, segundo o Censo de 2010 do IBGE, e 60% deles vieram do Nordeste. O tempero reflete a origem, diz a maranhense

Sônia Oliveira, de 35 anos, na cidade há 22. Ela vendia marmitas e hoje é dona do Sônia's Gourmet: “Esse salmão ao molho de lula e camarão você só acha aqui. Uso bastante leite de coco e coentro, e vem gente de todo lugar para provar. Tem taxista que reza para pegar corrida para o aeroporto (Tom Jobim, a 7 km dali) só para passar aqui na volta”.

Todos os pratos anunciados já existiam nos cardápios. E há boas surpresas, como o peixe acará empanado servido com baião de dois mais cremoso do que o de costume, quase um risoto, do Open Bar. O Bar do Gil serve a cachupa, misto de cozido e feijoada angolana. Apesar do nome, o Point do Camarão tem como estrela o croquete de cordeiro com molho apimentado de maçã. O preço máximo cobrado no festival é R\$ 15.



Carne assada com batatas coradas da Pensão Amparo. FOTO: Fabio Motta/Estadão

O evento aumentou 50% o movimento. Dona do Sabor Brasileiro, um boteco que virou restaurante, Ana Paula Silva, de 38 anos, faz lobby por seu prato assegurando que o chuchu tem seu valor. O que não se reflete no preço da porção: R\$ 6. “Eu mesma não gosto de chuchu. Mas o bolinho leva muita coisa boa. E a carne assada faço com cachaça, laranja, e traz gente até de São Paulo para cá”, garante a cozinheira.

Como a maior parte dos participantes, Sônia e Ana Paula vão às compras, cozinham e servem as mesas. Empregam cônjuge, filhos, cunhados na cozinha e no salão. O desejo de estimular o empreendedorismo dos moradores, especialmente entre as mulheres, foi um dos motores do festival, assim como a busca pela melhoria da qualidade dos serviços – os participantes receberam orientações de conservação de alimentos, apresentação dos

pratos e atendimento. O setor de alimentação é importante para a economia local: corresponde a 40% dos 3.600 estabelecimentos comerciais, segundo o Censo de Empreendimentos da Maré, de 2014.

Historicamente cenário de guerra de traficantes de drogas e de operações policiais, a Maré integra a lista dos dez piores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) dos bairros cariocas e nunca integrou o roteiro gastronômico da capital fluminense. O festival, o primeiro do gênero realizado em favela, quer mudar isso.

**Pode chegar.** A maioria dos comensais é de moradores, mas também vai gente de fora. Aos fins de semana, dois micro-ônibus saem de Botafogo, na zona sul, e de Madureira, na zona norte, para transportar os interessados gratuitamente. Também aos sábados e domingos, monitores ficam do meio-dia às 16h em três acessos à Maré, nas passarelas seis, oito e dez da Av. Brasil, perto da Vila do João, da Baixa do Sapateiro e do Parque União, para guiar visitantes aos restaurantes.

“A ideia é estimular o cidadão da Maré a circular pelas comunidades e também dizer ao cidadão do Rio que ele pode – e tem direito de – vir à Maré”, diz Mariana, gastrônoma nascida ali. “O foco das notícias sobre a Maré não tem de ser só segurança, temos que tirar o estigma. Esses pratos poderiam ser servidos em qualquer bairro”, defende Shirley, da ONG Redes da Maré, onde o festival foi concebido.

Desde 17 de setembro, quando foi aberto, o evento atraiu mais de mil pessoas. Cada cliente é convidado a avaliar o prato que comeu e o estabelecimento. A partir dessa avaliação, um corpo de jurados formado por jornalistas e chefs (cujos nomes são mantidos em sigilo para que sejam atendidos como fregueses comuns) escolhe os três melhores nas categorias “comida de bar” e “comida de rua”, que recebem prêmios.

# comida

Comida Folha de São Paulo

Festival mostra no Rio diversidade de bares e restaurantes da Maré

Festival Comida de Favela começou no último dia 17 de setembro e segue até 17 de outubro



DA AGÊNCIA BRASIL  
26/09/2015 10h16

Paella, croquete de cordeiro com molho de maçã, salmão ao molho de camarão e lula com alcaparra, cachupa angolana, feijão mexicano e sushi hot gourmet são alguns dos pratos servidos no primeiro [Festival Comida de Favela](#), que vai até o dia 17 de outubro no Complexo de Favelas da Maré, zona norte do Rio de Janeiro.

Pratos e quitutes mais tradicionais, como churrasco misto, empadinha de frango, batata recheada, carne assada com batatas coradas e galinha ao molho pardo também são servidos no evento, que serve para mostrar a diversidade gastronômica da comunidade.

A coordenadora do projeto, Mariana Aleixo, explica que a ideia do festival surgiu dentro da organização Redes de Desenvolvimento da Maré, que atua na comunidade há 15 anos, unindo os projetos Maré de Sabores e Centro de Empreendedores da Maré.

"A ideia fundamental é mostrar que existem potências empreendedoras. O Centro de Empreendedores da Maré mostrou, numa pesquisa, que 22,4% dos empreendimentos da Maré são bares e restaurantes. Então, o festival quer exibir a hospitalidade que tem para atender a demanda local, mas não só na gastronomia, e fala um pouco da questão do território da Maré".

A organização recebeu mais de cem inscrições e selecionou 16 estabelecimentos, que apresentam no festival o prato mais vendido da casa. "A gente queria retratar a

identidade alimentar da Maré. Então, bar e restaurante que existe há mais de cinco anos, significa que é um bom restaurante, com qualidade reconhecida pelos moradores", explica Mariana.

O restaurante Sônia's Gourmet foi indicado pelos clientes para participar do festival. A dona, Maria Sônia Oliveira dos Santos, cozinhava em casa de família, depois trabalhou em um restaurante como auxiliar de cozinha e passou a chef três meses depois. Para cuidar das filhas pequenas, largou o emprego e começou a fazer quentinhas em casa, passando depois para uma loja, "porque não dava vazão", abrindo o próprio restaurante dois anos mais tarde e onde já está há cinco anos.

Para Sônia, a cozinha é uma paixão e o festival reconhece as coisas boas que existem na comunidade: "Tudo o que você faz na sua vida, tem que gostar. [cozinhar] É muito bom para o meu psicológico, uma coisa que eu amo mesmo. Quando estou estressada, eu me desestresso pegando minhas panelas e vou inventando. O meu salmão, que está participando, fui eu que inventei. Vamos ver aonde que a gente pode ir. Eu estou preparada, o mundo me ensina".

Depois de 21 anos trabalhando como garçom e cozinheiro, Antônio Bastos Alves abriu, em sociedade, o restaurante Open Bar na Maré, onde mora. Para lá, levou uma receita que conhecia da Rocinha, na zona sul do Rio, o Acará com baião de dois. Com a boa aceitação do prato pelos clientes, foi convidado a participar do Comida de Favela: "É um prato muito saído, tem uma variedade muito boa, mas esse prato é mais diferencial, porque não é todo lugar que tem".

O festival começou no dia 17 de setembro e no primeiro fim de semana atraiu bastante público. Os 16 estabelecimentos concorrem a premiações nas categorias comida de bar e comida de rua. O vencedor será o mais votado pelo público e pelo júri especializado. Os três mais bem votados receberão prêmios de R\$ 500 a R\$ 3 mil.

## Artigo Jornal o Globo sobre o Festival Comida de Favela

COLUNA

FLÁVIA OLIVEIRA SOCIEDADE

11/10/2015 6:00

Carente de quê?

A favela tem escassez de infraestrutura e serviços públicos, mas é abundante em redes de afeto, empreendedorismo e atividade econômica

Foi Celso Athayde, fundador da Central Única de Favelas (Cufa), que lançou nas redes sociais, dias atrás, a crítica à expressão comunidade carente. É assim que os bem-intencionados costumam designar as áreas habitacionais que cariocas também chamam de morro; gaúchos, de vila; baianos, de invasão: o IBGE, de aglomerado subnormal. Favelas são ambientes ricos em redes de amizade e solidariedade. Têm cultura de sobra, empreendedorismo, atividade econômica. Faltam por lá, como em boa parte das cidades, serviços públicos abundantes e de qualidade. Culpa da incompetência ou do descaso endêmicos do Estado, não dos moradores.

Na psicologia, a carência, está relacionada a déficits afetivos. Independe, portanto, de saldo bancário e acesso a bens. Na vida real, é substantivo que carece de qualificação. Há muita gente carente de algo: dinheiro, afeto, saneamento básico, amigo, segurança pública, família, alimento, afago. Mas quase ninguém é carente de tudo, carente-ponto-final. Vem daí a insatisfação da favela com a designação que, em vez de definir, estigmatiza.

Faz décadas o geógrafo Jailson de Souza e Silva, hoje diretor do Observatório de Favelas, na Maré, se bate contra a expressão comunidade carente. O par de palavras sublinha as ausências e despe os espaços populares da complexidade que os caracteriza. Não se resumem a áreas sem infraestrutura urbana, oprimidas por chefes do tráfico de drogas e das milícias, habitadas por homens e mulheres de baixa renda e escolaridade ainda menor.

Órgão oficial de estatísticas do país, o IBGE chama de aglomerado subnormal cada conjunto de, pelo menos, 51 unidades habitacionais desprovidas de serviços públicos essenciais, dispostas de forma desordenada e densa, construídas em terrenos de propriedade alheia. É termo técnico que define a combinação de ocupação irregular e urbanização fora do padrão determinado por órgãos públicos.

Na Síntese de Indicadores Sociais 2012, o instituto produziu um índice de carência social, para analisar a pobreza como algo além da perspectiva unidimensional da insuficiência de renda. A metodologia, desenvolvida por Unicef e Coneval (instituição mexicana), considerava acesso restrito a educação, qualidade da moradia, saneamento e energia, proteção social. Na ocasião, 58% dos brasileiros tinham ao menos um nível de carência. Um em cada três não contava com serviços básicos (água, esgoto ou fossa séptica, coleta de lixo, energia elétrica).

No Rio, estará sendo impreciso quem associar favela exclusivamente à escassez. Se duvida, passe pela Maré nesta semana derradeira do festival Comida de Favela. O roteiro montado pelas coordenadoras Shirley Villela e Mariana Aleixo inclui pratos e petiscos de 16 empreendimentos locais, nenhum deles por mais de R\$ 15. Dá para comer de galinha ao molho pardo (Bar da Buchada) a croquete de cordeiro com geleia

de maçã picante (Point do Macarrão), *paella* (Galeto Dourado) e *hot gourmet* (no japonês Boner Gourmet). Ana Maria dos Santos, dona do Frango Assado da Vila, há dez anos na Vila do João, vende 350 “frangos de padaria” a cada domingo. Por semana, saem cerca de 1.600 aves, cada uma a R\$ 12.

As 16 comunidades que compõem a Maré têm mais diversidade e vigor econômico do que muitos bairros cariocas tidos como nobres, mas que dependem de uma solitária (e inflacionada) padaria e não contam com uma farmácia a menos de dois quilômetros de distância. Há carências em qualquer endereço. Melhor chamar a favela pelo nome. Sem eufemismo.

Leia mais: <https://oglobo.globo.com/sociedade/carente-de-que-17746831#ixzz51I3tyOpN>  
stest