



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Fatores percebidos como fundamentais para a
longevidade de pequenos empreendimentos do
setor alimentício da Rocinha.**

Gabriel Reis de Carvalho Gomes.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2021.



Gabriel Reis de Carvalho Gomes.

Fatores percebidos como fundamentais para a longevidade de pequenos empreendimentos do setor alimentício da Rocinha.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) :

Edmundo Eutrópio Coelho de Souza.

Rio de Janeiro,

Novembro de 2021.

Agradecimentos

Em primeiríssimo lugar, reservo Àquele que é digno de toda a honra e glória para eu ter chegado aqui, o senhor Jesus Cristo por ter me sustentado, fortalecido e renovado em todos os momentos. Foi Deus quem revelou a mim, por intermédio de um servo, que eu teria uma formação no ensino superior, fato que mudou minha perspectiva de vida, aos 16 anos de idade. Agradeço, também, à toda a minha família, a qual tem sido meu alicerce em toda a minha vida. Contudo, devo enfatizar minha mãe, Fabiana - que foi e é minha maior incentivadora e sustento nessa jornada. Não posso me esquecer, de modo algum, ao pai que a vida me deu, George, por ter tido papel imprescindível na minha educação, toda a sua inteligência e instrução auxiliaram-me durante minha infância e adolescência. Sem o senhor, não teria chegado até aqui. E sobretudo, à minha falecida avó materna, dona Idalete Reis de Carvalho – quem preponderou e orientou por toda a minha criação e formação de caráter. Sei que estás bem, nos braços de Deus, descansando, eternamente. Não posso esquecer-me de modo algum aos meus amigos, os quais sempre me apoiaram e me admiravam por seguir no caminho da educação. E, por último, porém, com a mesma importância dos demais, à minha companheira, Magge – a qual apareceu na minha vida de surpresa e conquistou todo o meu coração e admiração. Vossas palavras e apoio, meu amor, sabiamente me exortaram nos momentos mais difíceis e ajudaram a formar o homem que sou hoje.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, com ênfase no Vice-Reitor Comunitário, Professor Augusto Sampaio, por seu projeto filantrópico de bolsas.

A todos os meus professores e professoras dos Ensino fundamental, primário e médio.

E a todos os meus colegas universitários – muitos se tornaram amigos que levarei para a vida – guerreiros e suportes. Todas as coisas que passamos juntos serviram para o meu crescimento e desenvolvimento pessoal. Também agradeço à Professora Ana Heloísa da Costa Lemos, por todos os ensinamentos e preparo para a vida acadêmica e ao Professor Edmundo Eutrópio por me guiar nesse processo.

Resumo

GOMES, Gabriel. Fatores percebidos como fundamentais para a longevidade de pequenos empreendimentos do setor alimentício da Rocinha.

. Rio de Janeiro, 2021. 46 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), no seu livro “Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019”, muitas são as motivações pelas quais os empreendedores brasileiros iniciam seus negócios. Nesse sentido, este também relata algumas características dos empreendedores e empreendimentos, como, por exemplo, motivação para abrir o negócio, categorização se é um empreendedor novo ou estabelecido, respectivamente. Dito

isso, é apresentado um referencial teórico, em que foi abordado o que a teoria Administrativa postula o que é essencial de ser feito antes e depois de abrir um negócio. Então, o presente estudo pesquisou, portanto, um pouco sobre a comunidade da Rocinha e algumas de suas peculiaridades. Logo, o foco do trabalho se voltou para cinco empreendedores, seus negócios e de como seus contextos, características e ações impactaram a fim de que sua empresa atingisse a longevidade, que é quando ultrapassa os três anos e meio desde a sua fundação, segundo o GEM (2019). No entanto, caso não ultrapasse essa marca de tempo, o empreendimento é considerado não-longevo. Em seguida, foi feita uma análise de cada empreendedor, levando em conta o que foi feito na empresa e como isso provavelmente impactou o seu negócio. Logo, o trabalho é fechado com a conclusão.

Palavras-chave: pequenas empresas, setor alimentício, mortalidade de empresas, estratégia, empreendedorismo em contexto de vulnerabilidade social.

Abstract

Rio de Janeiro, 2021. 46 pages. Course Completion Paper – Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

According to the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), in its book “Global Entrepreneurship Monitor Entrepreneurship in Brazil: 2019”, there are many motivations for Brazilian entrepreneurs to start their businesses. In this sense, it also reports some characteristics of entrepreneurs and enterprises, such as, for example, motivation to open a business, categorization if they are new or established entrepreneurs, respectively. That said, a theoretical framework will be presented, in which Administrative theory postulates, which is essential to be done before and after opening a business, will be addressed. Therefore, this study

will therefore research a little about the Rocinha community and some of its peculiarities. Soon, the focus of the work will turn to five entrepreneurs, their businesses and how their contexts, characteristics and actions impacted so that their company reached longevity, which is when it exceeds three and a half years since its foundation, according to GEM (2019). However, if it does not exceed this time mark, the project is considered non-long-lived. Then, an analysis of each entrepreneur will be made, taking into account what was done in the company and how it likely impacted their business. Soon, the job is closed with completion.

Keywords: small businesses, food sector, company mortality, strategy, entrepreneurship in a context of social vulnerability.

Sumário

1 . O tema e o problema do estudo. 1

1.1 Introdução ao tema e objeto do estudo. 1

1.2 Objetivo do estudo. 2

1.3 Objetivos intermediários do estudo. 2

1.4 Delimitação e foco do estudo. 3

1.5 Justificativa e relevância do estudo. 3

2 . Referencial teórico. 4

2.1 Administração: história e fundamentos. 4

2.2 Empreendedorismo: conceituação, contexto e perfil do cenário brasileiro. 7

2.2.1 Conceito de empreendedorismo. 7

2.2.2 Contexto do Empreendedorismo no Brasil. 8

3. Metodologia. 10

3.1 Tipo de pesquisa. 10

3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo. 10

3.3 Formas de tratamento dos dados coletados para o estudo. 13

3.4 Limitações do método. 14

4. Análise. 15

4.1 O empreendedorismo alimentício na Rocinha. 15

4.2 Entrevistas. 16

4.2.1 Sérgio (Pizza Lit). 16

4.2.2 Nilson (Reriutaba). 20

4.2.3 Jorge (Bombô Lanches). 23

4.2.4 Orisvaldo (Bar e Pizzaria do MauMau). 26

4.2.5 Carlos (Boteco do Arteiro). 28

4.3 Análises das entrevistas.	30
4.3.1 Análise da entrevista do Sérgio (Pizza Lit).	32
4.3.2 Análise da entrevista do Nilson (Reriutaba).	34
4.3.3 Análise da entrevista do Jorge (Bombô Lanches).	36
4.3.4 Análise da entrevista do Orisvaldo (Bar e Pizzaria do Maumau).	37
4.3.5 Análise da entrevista do Carlos (Boteco do Arteiro).	39

5. Conclusão.

41

6. Referências.

45

7. Lista de gráficos.

45

1. O tema e o Problema do estudo.

O tema e problema do estudo estão baseados em empreendedorismo e em algumas razões responsáveis pelo fechamento de pequenos negócios no setor alimentício da comunidade da Rocinha. Desse modo, coube ao estudo examinar as características do empreendedorismo na Rocinha, com ênfase no setor alimentício, que engloba: bares, restaurantes, lanchonetes, pensões e seus congêneres. Portanto, a problemática reside em mensurar o quanto os atributos do empreendedor e suas atitudes impactam sobre se seu empreendimento foi ou é longo ou não-longo.

1.1 Introdução ao tema e ao objeto do estudo.

Muitos dos empreendedores começam a empreender para sobreviver e em proporção muito maior aos que começam a visualizar uma oportunidade no mercado, de acordo com o estudo do Global Entrepreneurship Monitor, em 2019. No entanto, ainda mais com os impactos do desemprego, no cenário nacional, a proporção das pessoas que empreendem por necessidade tem sido maior. Ainda sobre o estudo da GEM, 88,4% dos empreendedores iniciais começaram a empreender, em virtude da escassez de empregos no mercado formal. No entanto, o referido teve uma abordagem diferente de “empreender por necessidade” ou “por oportunidade”, fizeram, portanto, um estudo com algumas opções, por exemplo: “para ganhar a vida porque os empregos são escassos”; “para fazer diferença no mundo”, “dar continuidade a um negócio familiar”, entre outros. Nesse sentido, uma opção não exclui a outra, mas era agregada a mais de uma opção, simultaneamente. E para tal, foi usada a escala de Likert, com as opções “concorda totalmente”; “concorda parcialmente”; “não concorda e nem discorda” e as discordâncias na mesma medida das concordâncias.

Dito isso, além do estudo ter mostrado que a maioria dos pequenos negócios surgem por necessidade, o mesmo fez muitos levantamentos acerca dos motivos e perfis dos empreendedores, como relação do empreendedorismo com a sua

ocupação e nível de escolaridade etc. O empreendedorismo, segundo Dornelas (2016): “o empreendedorismo é definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.”. Assim, o empreendedorismo como campo de conhecimento diretamente ligado à Administração, possui postulados teóricos e técnicos fundamentais para fundar e manter um negócio. Dito isso, o pequeno empreendedor que os usa está mais suscetível a obter êxito em seus negócios. Contudo, nem todos os gestores possuem educação formal nessa área e gerem seus negócios - nesse trabalho visamos os pequenos empreendimentos da Rocinha, no setor alimentício - com relativo êxito, fazendo com que consigam ser longevas que, segundo o GEM, essas devem ter, pelo menos, três anos e meio após sua fundação. Destarte, o presente estudo analisa as pequenas empresas e empreendimentos, na comunidade da Rocinha, no setor alimentício e independentemente do tempo de existência. Assim, após analisarmos os referenciais teóricos da Administração e como estes se aplicam a empreendimentos pequenos. Sendo assim, quais foram as características comuns dos negócios e dos gestores longevos e os não longevos, do setor alimentício da Rocinha?

1.2 Objetivo do estudo

Dito isso, o estudo tem por objetivo identificar as motivações, suas experiências, grau de instrução, os planejamentos, ações e posturas acerca dos *stakeholders*, e como atuavam sobre as áreas administrativas, entre os empreendedores de negócios considerados, por longevos; com mais de três anos e meio após sua fundação, e os não longevos; que não conseguiram ultrapassar essa marca de tempo, no setor alimentício na comunidade da Rocinha. Então, esses aspectos foram relacionados a como essas diferenças ocasionaram na longevidade ou não de um empreendimento.

1.3 Objetivos intermediários do estudo

A fim de atingir o objetivo final do estudo, passamos pelos objetivos

intermediários que consistem, basicamente, em:

- * Conceituar o empreendedorismo e levantar o perfil do empreendedor brasileiro.
- * Identificar as características dos negócios e dos empreendedores da Rocinha.

1.4 Delimitação e foco do estudo.

O presente estudo tem por objeto as pequenas empresas e negócios, do setor alimentício, da Rocinha, e o perfil dos empreendimentos e de seus gestores. Nesse sentido, tendo realizado as pesquisas e, conseqüentemente, seus resultados, o estudo serve de fonte para empreendedores que aspiram em iniciar ou continuar seus negócios na Rocinha ou em outras comunidades do Rio de Janeiro. Assim, diferentemente de outros contextos, a Rocinha, devido ao seu tamanho e mistura de culturas, criam um cenário gastronômico farto e muito intensificado. Além disso, os fomentadores de políticas públicas, tendo em mãos as informações aqui contidas, conseguem mais precisão no momento de descobrir os perfis e necessidades de um empreendimento na comunidade. Então, podem conceber com maior precisão políticas eficazes para mitigar as desigualdades, exclusões e falta de assistência por parte do Estado brasileiro.

1.5 Justificativa e relevância do estudo.

O presente trabalho tem sua justificativa e relevância no fato de ser uma pesquisa exploratória e, portanto, desbravou um contexto pouco estudado, que são fatores que podem ou não impactar a longevidade ou não-longevidade de negócios do setor alimentício da Rocinha. Dito isso, o estudo é de interesse dos empreendedores, sobretudo do setor alimentício, porquanto traz informações que podem lhes orientar ao sucesso empreendedor. Sendo assim, interessa à Academia, pois trata-se de um trabalho com alta especificidade e ser fonte de informação para mais trabalhos. Além disso, o trabalho também é relevante para os fomentadores de políticas públicas que, baseados nesse, têm em mãos informações nas quais os ajudam na elaboração de políticas que ajudem a

desenvolver pequenos empreendimentos em contexto de vulnerabilidade social, incluindo a Rocinha. E por último, mas de igual valor, o estudo também é relevante a gestores que empreendem nos seus atuais empregos e funções, sendo em instituições públicas ou privadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Administração: história e fundamentos.

Desde a revolução industrial, com o surgimento, incorporação e formalização das empresas, a Administração vem se desprendendo cada vez mais das engenharias e demais formações, as quais eram consensuais na gestão de uma empresa. E, com o decorrer das décadas, a Administração foi emancipando-se cada vez mais e, com isso, crescendo e se destacando nos campos do saber, ganhou seu espaço nas ciências sociais aplicadas. Destarte, em um mundo cada vez mais globalizado, digitalizado, comunicativo e que demanda cada vez mais adaptabilidade e capacidade de prever fatos e fatores que impactam as empresas, o administrador deve, se quiser sobreviver nesse cenário, dominar princípios fundamentais. Mormente, a longevidade e efemeridade, sucesso e insucesso das companhias, independentemente de seus portes, tipos e infra-estruturas, necessitam estar sob os cuidados de um ou mais gestores idôneos.

A Administração é concebida, de acordo com Sobral e Peci (2014), de modo geral, um processo de coordenação da força de trabalho, por parte dos membros de uma companhia e a atribuição de recursos, sejam este: financeiros, humanos, entre outros, a fim de atingir um objetivo comum, com eficiência e eficácia. De acordo com Henri Fayol, no decorrer do século XX, a Administração tem cinco funções interligadas, sendo estas: planejamento, organização, direção e controle.

A primeira função, planejamento, continuada por Sobral e Peci (2014), consiste na primeira função a qual sem ela, nada pode surgir. Esta consiste no estabelecimento de objetivos e estratégias. Nesse sentido, tanto os gestores quanto os demais trabalhadores operam em prol do atingimento dos objetivos, através da

estratégia adotada. Desse modo, dadas as metas e objetivos da organização, a cada trabalhador é atribuído tarefas e funções, individualmente, que corroboram para o êxito do coletivo. Agora, com todos sabendo o que deve ser feito, é necessário agir e para que tal aconteça, surgem demandas de direção, através de mecanismos de liderança, motivação, a fim de guiar o fluxo de trabalho. Desse modo, as chances de terem disfunções, falhas e confusões são mitigadas. E, por último, no entanto, de mesmo valor; o controle - função confronta todo o processo relatado até então. Através desta, são avaliados os resultados e ações tanto dos gestores quanto dos demais trabalhadores e como os resultados podem ser otimizados, durante ou após o ciclo operacional de cada empresa.

Ainda sob Sobral e Peci (2014), assim que a Administração foi emancipada e tida como área de conhecimento, o cenário da época era mais estabilizado e, portanto, fatores externos alheios à empresa não tinham tanto peso assim nas empresas. Tendências de mercado, fatores geopolíticos, socioeconômicos, legais, entre outros, nunca influenciaram tanto quanto naquele momento. Segundo os autores, o momento do planejamento é, de certo modo, quando o gestor da organização se abstrai ou suspende-se, momentaneamente, do momento presente e projeta os próximos passos. Deste modo, uma série de ações e fatores são feitas e levadas em conta, respectivamente. Primeiramente, podemos conceber a ideia de que o gestor assume para si e aos demais um norte, uma direção em que trilha e focaliza, em conjunto, esforços. Nesse sentido, tendo o caminho traçado, os esforços são integrados e coordenados a todos os trabalhadores de determinada empresa. Destarte, quando todos estiverem agindo em conjunto, há coesão e, desse modo, pode evitar desperdícios, dando coesão e tornando-se eficientes. Além disso, quando uma empresa se planeja e impõe a si objetivos e mira suas forças em prol de atingi-los, são criados parâmetros de controle, através de critérios de avaliação, que são métodos dinâmicos e simultâneos e cujos resultados auxiliam nas tomadas de decisão de curto a médio prazo.

Sumariamente, o planejamento, cria uma série de fatores e condições favoráveis às organizações, como: o engajamento dos colaboradores - por se compreenderem como fundamentais no processo de atingir os objetivos; o autoconhecimento da equipe - que auxilia nas ações gerenciais, contempla as necessidades dos funcionários e age para o melhor funcionamento do time, entre outros.

O planejamento é, em si, parte fundamental de uma empresa. Contudo, este não é tido como um bloco único, ramifica-se em planos e objetivos. Ambos, embora integrem o planejamento, são concebidos de formas distintas. Primeiramente, por Sobral e Peci (2014), os planos funcionam como um guia: elaboram o que deve ser feito e como alocar corretamente os recursos e como esse conjunto atinge os objetivos. Destarte, os planos, dependendo do planejamento, variam, de acordo com: abrangência, prazo, especificidade e permanência. Dito isso, dentro das organizações há, na maioria das empresas, três níveis: operacional (base), tático (intermediário) e estratégico (topo). No operacional tem, em geral, os trabalhadores cujas tarefas são corriqueiras e exigem um nível menor de responsabilidade e complexidade, enquanto no tático, percebemos um patamar mais ocupado por gerentes e supervisores - responsáveis em orientar e controlar o nível anterior. Já o nível estratégico é ocupado, na maioria das empresas, pela diretoria, fundadores e sócios - que são responsáveis pelo planejamento mais amplo que gera os maiores impactos à organização.

O tempo de implementação de um planejamento, de acordo com Sobral e Peci (2014), além de variar por abrangência - em que cada patamar da organização tem seu planejamento, corroborando para um fim em comum; também varia por prazos, podendo ser curtos, médios e longos. Estes são comumente estipulados de três anos acima. Já os médios, um ano e os curtos, em poucos meses.

Quanto à especificidade, Sobral e Peci postulam que há uma bifurcação entre planos específicos e gerais. Estes são baseados em diretrizes gerais cujo foco é o objetivo final, não nos meios necessários para atingi-lo. Já os específicos, focam no processo, de como, porquê e quando. Os planos gerais são, portanto, responsáveis pela parte estratégica e, à medida em que descem na hierarquia da organização, tornam-se específicos.

Acerca da permanência, os planos se dividem em temporários e permanentes. Segundo Sobral e Peci, os permanentes objetivam fazer algumas mudanças na rotina operacional e em situações predefinidas. Os gerais, por sua vez, são finalizados à medida em que os objetivos foram conquistados.

Seguindo o planejamento, temos seus desdobramentos em planos e objetivos. Estes, por sua vez, são resultados, estados, propósitos e afins, em que a organização se mobiliza para alcançá-los. Sendo assim, assim como os demais aspectos do planejamento, os objetivos também variam de acordo com hierarquia (hierarquia de objetivos) dos mais importantes aos menos importantes; sua natureza (rentabilidade, produtividade, satisfação dos clientes, entre outros); nível de formalização (explícitos ou implícitos) e, então, o seu processo, podendo ser da cúpula até a base ou a administração por objetivos, segundo Sobral e Peci (2014).

2.2 Empreendedorismo: conceituação, contexto e perfil do cenário brasileiro.

2.2.1 Conceito de Empreendedorismo

O empreendedor, hoje, é uma expressão e figura bem mais conhecida, face a períodos mais longínquos da história. Isso se deve justamente ao fato de que o empreendedorismo não era tão praticado há algumas décadas. Ou então, o era, mas não havia mensuração aproximada ou exata de sua atuação. Nesse sentido, visto que no século XX houve o estabelecimento da Administração como ciência e área do conhecimento, o Empreendedorismo, concomitantemente, já iniciou a passar pelo mesmo processo, ser estudado e desprendido de uma área mais ampla de conhecimento. Dessa forma, décadas atrás já havia definições que, embora descritas em tempos longínquos, estabelecem similaridades dos empreendedores em diferentes épocas. Portanto, segundo uma das definições mais antigas de Schumpeter (1949), o empreendedor é, basicamente, um agente responsável pela ruptura econômica, através da inserção no mundo de algum produto ou serviço.

De fato, o empreendedor, independentemente do setor, ao constituir seu negócio, quer seja por inovação - insere novo produto ou serviço - quer seja por usar de recursos, serviços ou produtos já criados, rompe com o seu cenário mais imediato, pois, dependendo do seu contexto, gerar renda por estar desempregado, viu uma nova oportunidade, herdou algum negócio familiar e quis dar continuidade, etc. Distintamente, Kirzner (1973) propõe que, em um ambiente adverso, complexo e desordeiro, o empreendedor consegue enxergar uma oportunidade e, a partir dela, empreender. Dito isso, a abordagem carrega em si uma perspectiva do empreendedor como um visionário. Em ilustração, nos cenários de crise econômica, por exemplo, um empreendedor pode prosperar, ao ver alguma oportunidade ou dor em que possa atuar e, deste modo, constituir, mesmo sob altos riscos, seu negócio. Portanto, o que pode ser acordado entre Kirzner (1973) e Schumpeter (1949) é que o empreendedor enxerga oportunidades: consegue ver chances nos mais diversos cenários e, então, rompe com sua realidade, criando um novo negócio. Para isso, segundo Dornelas (2016) é fundamental que o empreendedor faça um plano de negócios. Este se baseia em um documento que prescreve informações fundamentais que devem ser muito bem analisadas, antes de iniciar os empreendimentos, dentre as quais, público-alvo, aspectos-chave, as partes interessadas nos negócios (*stakeholders*), etc. Além disso, os contextos políticos, sociais e econômicos também devem ter sido bem estudados, a fim de evitar erros graves de estratégia. Convergindo com Dornelas (2016), com o plano de negócios, é possível, dentre outras possibilidades: entender e colocar diretrizes para seus negócios, identificar oportunidades e transformá-las em vantagens competitivas, conseguir empréstimos de instituições financeiras, gerenciar a empresa com maior eficácia etc.

2.2.2 Contexto do Empreendedorismo no Brasil.

É evidente que, o empreendedorismo, tal qual nos demais conhecimentos, se diferem entre épocas, regiões e estratos sociais. Dito isso, dentre os empreendedores, temos, de acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor*

(GEM, 2019), duas grandes categorias de empreendedores - no que concerne a estrutura e tempo de atuação -, cada um com suas características e especificações. Sendo assim, estas se dividem em empreendedores iniciais e empreendedores estabelecidos. Destarte, ainda sob o GEM (2019), o primeiro se subdivide em nascentes e novos. Aqueles são tidos por negócios em cujos proprietários ou sócios-fundadores, que estão à frente de seus negócios, porém ainda não gerou receita o suficiente para recompensá-los com pró-labores, salários ou congêneres por mais de três meses. Os novos, contudo, lidam com os donos que estão na gestão dos empreendimentos e já perceberam qualquer das formas remuneratórias acima por um período superior a três meses e inferior a 42. Não muito diferentemente disto, estão alocados os Empreendedores estabelecidos que, por paridade aos anteriores, está no cerne da estrutura ou fundação de um negócio - com atuação ativa na gestão - e recebeu algum método remuneratório e pagou um ou mais trabalhadores por um período superior a 42 meses (ou 3,5 anos). Sendo assim, nessa publicação do GEM, de 2019, vemos algumas nomenclaturas que representam esses tipos de empreendedores. Sendo a Taxa de Empreendedorismo inicial (TEA), englobando empreendedores nascentes e novos; Taxa de Empreendedorismo estabelecido (TEE) e a Taxa Total de Empreendedorismo (TTE).

Nesse sentido, veremos, de acordo com o gráfico 1.1 do GEM (2019), na página 29, o gráfico 1:

GRÁFICO 1.1

Evolução das taxas¹ (em %) de empreendedorismo segundo o estágio do empreendimento (inicial, estabelecido e total) - Brasil - 2002:2019



Fonte: GEM Brasil 2019

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

que, no ano de 2019, há a maior taxa de empreendedorismo desde 2015, marcando o índice de Taxa Total de Empreendedorismo em 38,7%. Nesse ano, segundo o GEM (2019), aproximadamente, 53 milhões de brasileiros adultos estavam envolvidos na criação ou manutenção de um negócio. Destarte, a TEA, para 2019, marcou 23,3%, enquanto para TEE, 16,2%. O cenário exposto nos dá a entender que havia mais entrantes no Empreendedorismo a empreendedores estabelecidos. Dito isso, a situação econômica do país tem, em certa medida, interferido na questão da abertura ou manutenção de novos empreendimentos. De acordo com o portal Agência Brasil, em 2019, vimos que a taxa média de desemprego no país teve uma queda para 11,9% , tendo uma queda inferior ao ano anterior, que foi de 12,3%. Portanto, tendo isso claro, é possível traçar uma correlação da redução da queda do desemprego com o aumento do índice de TEA e TTE.

3 - Metodologia.

3.1 Tipo de pesquisa.

De acordo com a taxionomia de Sylvia Vergara (1998), dois são os principais tipos de pesquisa. No primeiro, temos aquele que é voltado para os fins. No segundo, há o tipo voltado para o meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa foi baseada em uma estrutura exploratória, pois foi realizada sob um contexto que ainda não foi desbravado o suficiente. Nesse sentido, o referido método tem uma natureza de sondagem e não começou, entretanto, carregando hipóteses, muito embora elas poderam surgir ao final da pesquisa. Consequentemente à tipificação do tipo de pesquisa, tivemos para o meio de investigação que neste estudo trata-se de pesquisa de campo.

3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, com perguntas semi-estruturadas. No entanto, antes mesmo de começarmos, o entrevistado foi

elucidado sobre o procedimento e o porquê da realização da entrevista, o objetivo e a relevância da pesquisa e todos concordaram em contribuir e serem identificados no presente estudo.

Em virtude das ocupações e disponibilidades dos entrevistados, os procedimentos foram feitos por telefone. Além das agendas cheias de ambas as partes, as entrevistas assim seguiram, também, pelos procedimentos de biossegurança da Covid-19. Portanto, as entrevistas seguiram um roteiro dividido em dois blocos. O primeiro voltou o foco para a parte demográfica do(a) gestor(a), perguntando o nome completo, idade, origens e grau de escolaridade. O segundo bloco, por sua vez, contemplou o negócio, algumas de cunho estratégico, entre outros. Nesse sentido, o roteiro é iniciado perguntando sobre a motivação do gestor ao iniciar seu empreendimento. Assim, apresentado no relatório do GEM (2019), algumas foram as razões pelas quais os empreendedores abriram seus negócios, entre elas: empreender por necessidade; para tornar o mundo um lugar melhor; empreender por visualizar uma oportunidade; ou para dar prosseguimento a algum negócio familiar.

Como um dos pontos mais importantes, e centrais dos negócios, o gestor foi indagado acerca da elaboração de um Plano de negócios, pois lá estão contidas as razões e maneiras de proceder de uma empresa e como ela se situa mediante o tempo e os mais diversos cenários e de como a empresa lida com suas questões de funcionamento.

Nesse sentido, o entrevistado, indagado acerca da viabilidade da abertura do negócio, porquanto, em se tratando de um negócio do ramo alimentício, houve alguns fatores que poderiam ser fundamentais para a abertura ou não. Como, por exemplo, se o ponto do estabelecimento tem um bom fluxo de clientes, se o local tem capacidades física e sanitária para construir uma cozinha, um salão para alocar cadeiras e mesas, entre outros motivos.

Decorrente disso, contando com a motivação e a viabilidade física de iniciar o negócio, foi perguntado sobre como o negócio surgiu, financeiramente. É averiguado se o negócio foi iniciado pelos próprios recursos ou se teve capital de

sócios(as), instituições financeiras como bancos e crediários ou até mesmo investidores anjos. No que tange à fundação do negócio, foi abordado se o entrevistado recebeu ajuda, de algum modo. É visto, sobretudo, se o empreendimento foi iniciado só por um fundador ou se foi criado mediante sociedade.

Logo, antes de abrir um negócio no setor alimentício: bar, restaurante, pizzaria, lanchonete e congêneres é necessário, assim como qualquer setor, conhecimento. Além do conhecimento sobre o preparo de pratos ou bebidas, há de saber sobre como agregar valor aos clientes, ao ponto de fidelizá-los. É, portanto, sondado se o gestor já possuía experiência no setor.

Em se tratando de uma comunidade com as proporções e diversidades da Rocinha, concluímos que não é hegemônica; em virtude das diferenças de classes sociais e de como elas foram distribuídas pelo território. Desse modo, com os demais tipos de perfis de clientes, o gestor é perguntado se ele fez um estudo socioeconômico, antes de fundar seu negócio, porquanto, Dornelas (2019) diz que é crucial o mapeamento desse cenário, visto que o público-alvo deve ser conhecido bem, por questões estratégicas.

Nesse sentido, levando em conta que a Rocinha, sobretudo, a parte mais baixa, é uma região de alta densidade comercial e, portanto, independentemente do setor, há uma concorrência muito forte. Não apenas os concorrentes, mas os *stakeholders*, como um todo, necessitam ser contemplados, pois fazem parte da estratégia do empreendimento. Nesse sentido, por exemplo, os fornecedores são uma fonte de vantagem competitiva por oferecer melhores condições de negociações com os gestores que impactam nos seus custos e, por fim, nos preços. Decorrente disso, o gestor é sondado sobre a sua relação com os *stakeholders*, compreendendo que, de acordo com Dornelas (2019), a não interação ou nas relações ruins com estes, acarretam o fracasso dos empreendimentos.

Tendo em vista o desafio e de todas as nuances, problemáticas e riscos de abrir um negócio, é requisitado uma série de conhecimentos tanto do setor de alimentos quanto de administração. Nesse sentido, o entrevistado é sondado sobre ter algum

curso de tecnólogo, bacharel ou técnico sobre Administração, Empreendedorismo ou cursos correlatos.

Após a fundação, tendo em funcionamento os seus negócios, com suas operações já estabelecidas, é direcionado ao gestor se este teve práticas que buscaram se reinventar em seu empreendimento, podendo ser, por exemplo, uma nova linha de pratos ou bebidas, um novo espaço, entre outros. Visto que é necessário, por ser responsável pela atualização e manutenção de suas operações.

Ainda na parte do cotidiano empreendedor e das empresas, na parte funcional da Administração, contamos com: Marketing, Organizações, Recursos Humanos e Finanças. Nesta, assim como as demais, necessitam de manutenção diária, seguindo as estratégias da organização. Nesse sentido, o entrevistado é indagado sobre como fazia sua gestão financeira. Além disso, ainda no escopo das áreas funcionais, o modo como as vendas foram gerenciadas, a relação com os clientes, entre outros pontos, o gestor é sondado sobre como ele abordou esse campo; através de práticas que potencializaram a relação com o cliente e de como este se divulgava.

Sobre as entrevistas, houve uma distinção entre os gestores: em gestores de negócios longevos, que passaram da marca do GEM (2019) de três anos e meio de empreendimento e os não-longevos; os que por diversas razões não ultrapassaram essa margem de três anos e meio de funcionamento. É claro que ambos os tipos de empreendedores possuem igual valor. Assim, as entrevistas foram feitas por telefone, em respeito aos protocolos de biossegurança da Covid-19. As cinco entrevistas realizadas variaram acerca de sua duração: foram de cinco minutos até uma hora e vinte minutos.

3.3 Formas de tratamento dos dados coletados para o estudo.

Na análise foram identificadas e agrupadas as características, atitudes e contextos nos quais os empreendedores atuaram, dentro das categorias de

longevos e não-longevos e como esses atributos puderam ou não ser determinantes para a longevidade ou não dos empreendimentos, do setor alimentício, em uma comunidade das dimensões e diversidade da Rocinha.

3.4 Limitações do método.

Pelo fato do estudo tratar-se de uma pesquisa qualitativa cujas coletas foram feitas por entrevistas, contamos com algumas dificuldades, dentre as quais: quantidade não numerosa de entrevistas, profundidade das respostas dos entrevistados, os diversos contextos nos quais os empreendedores atuaram, e a especificidade da atuação dos gestores em um cenário específico; a Rocinha.

Dito isso, sobre a questão do número de entrevistados, ao contrário do que costuma ter um estudo quantitativo, as entrevistas - dada a devida atenção aos detalhes e informações específicas de cada resposta - não compreenderam um quantitativo numeroso, pois, além de ser muito dispendioso, deixaria o trabalho altamente extenso e, talvez, prolixo.

Nesse sentido, pelas entrevistas serem semi-estruturadas, os entrevistados, embora seguiram uma linha de raciocínio para satisfazer às questões e relatar além de “sim” e “não” ou apenas com números, ao exemplo de uma data: 1992. E nem todas as vezes essa questão foi satisfeita.

Destarte, o estudo contemplou gestores cujas suas atuações passaram em épocas diferentes e com contextos políticos, econômicos, sociais e culturais distintos. E, portanto, as variáveis desses aspectos impactaram diferentemente os negócios.

Em suma, aliadas às limitações citadas, é contado o fato de que os empreendimentos se situam na Rocinha. Esta, por sua vez, oferece uma grande diversidade cultural, socioeconômica, etc. e, portanto, a aglutinação desses fatores geraram condições não facilmente replicáveis - mesmo em contextos similares, como em outras comunidades - que, mesmo se o estudo for replicado em outros

contextos, obtemos diferentes dados. E subsequentemente, as generalizações ficaram inviabilizadas.

4 - Análise

4.1 O empreendedorismo alimentício na Rocinha.

Por se tratar de uma comunidade altamente extensa e com uma população variadíssima, por questões geográficas e estratégicas a localidade pode impactar e muito os negócios. De acordo com o último censo, de 2010, a Rocinha contava com uma área de 95 hectares e com 100.000 mil habitantes. Por isso, a comunidade conta com uma variedade de terrenos, tendo partes asfaltadas e as que ainda estão sem pavimentação. Também é possível ver, na comunidade, variedade social; uma subdivisão social. A não hegemonia de renda mostra, por outro aspecto, a diversidade da comunidade. De acordo com o site da Fundação Getúlio Vargas, com parâmetros de 2014, a Classe E possui uma renda per capita de R\$0,00 a R\$ 1.254,00, e a Classe D, R\$ 1.255,00 a R\$ 2.004,00. Já a Classe C abrange de R\$ 2.005,00 e R\$ 8.640,00. Há, portanto, uma distribuição destas em toda a extensão do território. Dito isso, a Rocinha tem uma subdivisão geográfica informal; em partes baixa, intermediária e alta. Na parte mais baixa da Rocinha, contemos a Via Ápia - uma via larga que concentra um grande foco comercial - com academia, farmácias, restaurantes, carrinhos de comida etc. Além disso, por essa parte, é a entrada da Rocinha e fica bem próxima à estação de metrô de São Conrado, também fica próxima à 11ª Delegacia de Polícia, entre outros. Anexas à Via Ápia, temos as Travessas, ruas mormente residenciais, mas com presença de comércio, as quais são: Travessa Mesopotâmia, Travessa Kátia, Travessa Oliveira, Travessa Roma, Travessa Liberdade, Travessa Silva e Travessa Escada etc. Ademais, ao lado das duas entradas da Via Ápia, em que uma é vinda de São Conrado e passa pelo Mercado popular (vulgo camelódromo) e a outra - que é a principal - começa pela autoestrada Lagoa-Barra. À direita, há a entrada para a Passarela e mais adiante, o Largo do Boiadeiro, em que compreende um espaço do início da Via Ápia, paralelo, sendo estes espaços separados pelas Travessas e termina na Estrada da Gávea. Na parte mais baixa há uma concentração maior das

pessoas de maior renda da comunidade e as casas de melhor qualidade e, também, a maior parte do comércio, e muitos de seus empreendedores não moram ou têm origem na comunidade. Essa região da Rocinha, portanto, sedia quatro dos cinco empreendimentos aqui contemplados.

4.2 Entrevistas

4.2.1 Sérgio Soares Almeida (Pizza Lit).

Sérgio Soares Almeida, da Pizza Lit é oriundo do sertão da Paraíba e com o “boom” da Construção Civil, toda a família de Sérgio foi para o Rio de Janeiro, mais especificamente, na Rocinha, na década de 1970. Quando criança, estudou sempre dentro da comunidade e, por intermédio de uma das professoras, foi estimulado a prosseguir os estudos e dar continuidade. Então, este fez um curso de Tecnologia da Informação e obteve um conhecimento fundamental que seria crucial para seus empreendimentos: programação. Então, em sua juventude, o referido começou a trabalhar no setor de Tecnologia da Informação (T.I), em uma empresa de Turismo vinculada ao Banco do Brasil; lá ganhou muita experiência na sua área de formação e aprendeu algumas noções de gestão.

Sérgio, quando contava seus vinte e sete anos, virou pai de seu filho primogênito e, com isso, surgiu uma série de obrigações e autocobranças para tal. Antes mesmo de fundar a Pizza Lit, o empreendedor, junto com mais alguns amigos, programaram um *software*, com linguagem em *clipper* que fazia a gestão de videolocadoras. Nesse sentido, o programa de computador fez com que a sociedade de Sérgio com seus sócios ganhassem a vida e parte do mercado das videolocadoras, à época. Conforme acumulava conhecimento, recursos e experiência, ele, juntamente com sua sociedade, abriram quatro videolocadoras na Rocinha. Concomitantemente, havia a administração do *software* nas demais videolocadoras. Em uma das negociações dentro de sua sociedade, quando uma das videolocadoras foi fechada, um dos sócios cedeu a Sérgio um lugar que sedia

uma pizzeria. Dito isso, dado o devido contexto que precedia a fundação da Pizza Lit, a principal motivação de Sérgio para a fundação, gestão e operação da pizzeria, foi sua família que acabara de se formar, com seu casamento e a concepção de Lucas, seu filho primogênito.

Nesse sentido, tendo em vista que o gestor já possuía uma fonte de renda para subsidiar seu empreendimento, havia um sentimento de segurança. Ademais, a segurança surgiu, também, pelo contexto político-econômico da época, porquanto a Pizza Hit - nome predecessor à Pizza Lit - foi fundada no ano de 1995. No ano anterior, foi fundado, no governo de Itamar Franco, em 1994, o Plano Real, que começou um processo de deflação, através da Unidade Real de Valor (URV) e, então, a moeda nacional começou um processo de estabilização econômica e, portanto, passando a sensação de segurança; não apenas para as famílias brasileiras, como também para os empreendedores. Subsequentemente, Sérgio enxergou um cenário mínimo que lhe permitia empreender. Além deste, à época, na Rocinha, não havia pizzarias, ou seja, caso o morador quisesse consumir uma pizza, precisava descer para o asfalto para tal. Portanto, as principais oportunidades que o gestor enxergou foram: o cenário político-econômico viável, um ponto bem localizado, situado ao final do Largo do Boiadeiro, na intersecção da parte baixa com a Estrada da Gávea, e o capital advindo da gestão das videolocadoras e seu *software*.

Como dito anteriormente, Sérgio já possuía experiências em T.I e gestão. No entanto, era completamente inédito um empreendimento no setor alimentício, em um contexto de uma grande comunidade com um público com alta diversidade. Portanto, estritamente ao ramo, Sérgio era inexperiente, embora tivesse experiências em outros setores. No entanto, isso não o impediu de aprender no método de tentativa e erro e, portanto, conforme o tempo passava, Sérgio obtia a expertise necessária para continuar o seu empreendimento.

À época, mais acertadamente, na década de 1990, pessoas faveladas - oriundas de favelas - não tinham instrução e nenhuma formação formal. Sérgio, em virtude de seus estudos e experiências, teve a capacidade de formar conjunturas político-econômicas e de como os fatores desta ordem impactam a população, sobretudo, as pessoas que moram nas favelas e de classes sociais mais baixas.

Destarte, Sérgio estudou não apenas o cenário, como também o seu futuro público-alvo - o qual lhe era par. E, portanto, o empreendedor estudou o cenário socioeconômico, antes de fundar o seu negócio.

Assim como é importante um estudo prévio da parte política e socioeconômica, como também de um negócio ser oportuno ou não, um dos pontos prévios à abertura de um negócio é o Plano de negócios. Não obstante possuir experiência com gestão, Sérgio não formulou um Planejamento dessa esfera.

Desse modo, pelo fato de empreender no setor de alimentos ser algo inédito ao fundador da Pizza lit, no início, não havia conhecimento de alguns de seus *stakeholders*, embora houvesse de outros. Então, mesmo Sérgio tendo conhecimento de como o governo e com seus clientes, lhe faltava conexão com outros *stakeholders* externos, como, por exemplo: seus fornecedores, seus concorrentes - indiretos, pois não havia outras pizzarias, à época, na Rocinha, os veículos de mídia - internas à comunidade, entre outros. Ademais, acerca dos *stakeholders* internos, Sérgio mal conhecia mão-de-obra qualificada, no nascimento da pizzaria. Portanto, o empreendedor não havia pesquisado sobre todas as partes interessadas e que impactavam em seu negócio

Nesse sentido, como fora dito, antes de abrir a Pizza Lit, embora Sérgio possuir conhecimentos em Tecnologia da Informação e experiência em gestão, não possuía, antes de abrir a pizzaria, educação formal na área de Administração ou Empreendedorismo, de modo geral. No entanto, após alguns anos da abertura do estabelecimento, o referido cursou quatro períodos de ensino superior em Administração.

Sérgio, como gestor, inovou em seu negócio diversas vezes. No início de seu negócio, começou com ofertas de pizzas doces, salgadas e bebidas. Com o decorrer das operações, percebeu que deveria acrescentar mais possibilidades para ofertar aos clientes e, portanto, começou a servir mais tipos de massas (lasanhas, espaguete etc.), comida e petiscos, sendo no horário do almoço e jantar; com pratos que serviam a uma, duas, três e até quatro pessoas e sobremesas. Posteriormente, Sérgio reformou e reorganizou parte de seu espaço, tornando-o mais reservado, com ar-condicionados e decorações mais elaboradas para atender

melhor a casais e famílias que demandavam um ambiente mais sossegado.

Surpreendentemente, o *software* que Sérgio e seus amigos fundaram com o fim de gerir videolocadoras, também era apto a cuidar da parte financeira do seu negócio na Pizza Lit. Além disso, o empreendedor, antes de cursar mesmo que incompletamente, Administração, Sérgio já possuía alguns conhecimentos em gestão financeira. Dito isso, o gestor, desde o início, já fazia fluxos de caixa, contas a pagar e contas a receber, além de fazer controle de estoque.

Destarte, Sérgio também tinha ações de Marketing. Além das propagandas advindas de seus clientes a potenciais novos clientes, também conhecido como “boca a boca”, Sérgio fazia suas divulgações de modo distinto; este apoiava artistas e eventos locais que, além de tornar a marca conhecida, fazia com que ele fosse mais conhecido entre clientes e demais comerciantes.

De acordo com Sérgio, o relacionamento dele com os clientes era estabelecido com a experiência e o respeito no serviço. Assim, Sérgio relatou que a reformulação do nome, de Pizza Hit para Pizza Lit foi que, segundo sua explicação: “Pizza Lit, porque você é a elite.”. Ou seja, não era porque o cliente é oriundo de uma favela, a Rocinha, que deveria ser tratado por menos. Desse modo, Sérgio fazia questão de servir e, muitas vezes, preparar pessoalmente os pratos, da melhor maneira possível, sempre. A prioridade era fazer com que o cliente se sentisse muito satisfeito com o atendimento e as comidas e bebidas ali servidas.

Portanto, o Sérgio é enquadrado nesse estudo como um gestor longo, pois, muito embora a Pizza Lit tivera seu fechamento em 2019, funcionou de 1995 a 2019, somando um total de 24 anos de existência. Nesse estudo cada gestor, com suas experiências, vivências e conhecimentos, relatou ênfase em algum aspecto do mundo dos negócios. No caso do Sérgio, um dos pontos que sempre acentuou foi o prisma de tecnologia e inovação. Desde a década de 1990, o gestor já enxergava que a evolução tecnológica e suas inovações e aplicabilidades seriam o futuro dos negócios e como a não-adesão a isto poderia configurar a frustração de empreendimentos. Assim, Sérgio contou como o seu sistema fez com que tivesse o alto controle de seu estoque e gestão de clientes. O sistema da Pizza Lit lidava com seus clientes adotando algumas classes. Por exemplo, um cliente, ao se

cadastrar na pizzeria e começava a consumir, começava em uma classe baixa, dentro do sistema e, conforme aumentava o seu consumo e frequência, subia de nível. Com a ascensão, surgiam condições mais vantajosas, como descontos nas contas e algumas cortesias. E o seu estoque de produtos inacabados era controlado com a medida de um valor monetário a determinada grama de material inacabado como, por exemplo, 100g mussarela ralada era equivalente a R\$ 3,00. Além disso, um fato altamente relevante foi o aumento da sua clientela através do uso de maquininhas de cartões de créditos, o que era inédito, à época e no início dos anos 2000. Outro fator que corroborou para a longevidade da Pizza Lit foi que ela foi fundada em 1995, informalmente. Após alguns anos, em 1999, Sérgio formalizou o negócio e, com isso, conseguiu um número de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e assim conseguiu capital de terceiros, como empréstimos bancários e do Viva Rio - instituição financeira que atuou durante muitos anos na Rocinha, emprestando dinheiro a pequenos empreendedores regionais, muito presente entre as décadas de 1990 e os anos da década de 2000. Este fato permitiu que conseguisse dinheiro para adquirir maquinário para a cozinha e uma moto para fazer entregas.

Desse modo, a Pizza Lit, além de um estabelecimento que funcionou por muito tempo e é um exemplo de empreendimento longo, que superou a marca de três anos e meio, entrou para o imaginário coletivo dos moradores mais tradicionais. Porquanto, Sérgio - que ainda mora na Rocinha -, ao ser abordado por um morador que frequentava a pizzeria, é frequentemente indagado sobre a possibilidade do retorno da Pizza Lit ou de alguma pizzeria, mesmo que com outro nome, a fim de que possa comer, novamente, outra pizza feita ou cuja preparação tenha sido supervisionada por Sérgio.

4.2.2 José Nilson de Souza (Reriutaba).

José Nilson de Souza, de 56 anos, oriundo de Reriutaba, no Ceará, cursou até a 8ª série, do Ensino primário, ou o atual 9º ano, do ensino fundamental. Nilson,

quando jovem, por volta de seus 20 anos, veio ao Rio de Janeiro a fim de tentar oportunidades melhores de vida. Assim que chegou à cidade, começou a trabalhar como garçom em alguns restaurantes. À medida em que o tempo passava, Nilson foi percebendo, paulatinamente, que o seu perfil não condizia muito com o de um trabalhador assalariado. Nesse sentido, o referido já começara a se conectar mais pessoalmente com a gestão, quando fez uma parceria com um amigo e, após seu expediente no restaurante, ia ao bar deste trabalhar, mas em prol da sociedade, diferentemente do seu emprego de garçom.

Desse modo, conforme ia trabalhando com seu sócio, Nilson pede demissão de onde trabalhava como garçom e passa a se dedicar integralmente em sua sociedade. Portanto, a principal motivação de Nilson foi o descontentamento com o perfil de empregado e a maior identificação com o empreendedorismo e, sobretudo, no setor de alimentos, em que já possuía experiência e conhecimentos.

De acordo com Nilson, após alguns anos trabalhando para terceiros e em sua sociedade, conseguiu juntar capital e alugar um espaço para abrir um estabelecimento e com o seu dinheiro comprar os equipamentos iniciais. Segundo Nilson, além de ter o capital inicial, o mais importante era “cair para dentro” e esforçar-se o máximo possível.

À época, Nilson tinha desfeito sua sociedade e fundado, em 1993, o Reriutaba. No início, Nilson fazia tudo sozinho; da abertura, da operação, da compra dos materiais, da higienização do local etc. Após o primeiro ano, sua noiva começou a auxiliá-lo nas jornadas de trabalho e também na gestão e manutenção do bar.

Dito isso, por já ter participado de uma sociedade, no bar de um amigo e por ter trabalhado por anos em restaurantes, José Nilson foi, com o decorrer das suas experiências e conhecimentos, lhe dando mais segurança para se emancipar e abrir seu negócio.

Bem nos primórdios de seu negócio, Nilson começou com seus próprios recursos e mão-de-obra. Com o decorrer do tempo e após a formalização e com esta, a criação de um CNPJ, Nilson conseguiu financiamento de bancos e do Viva Rio, também.

Nilson não fez um estudo da situação socioeconômica da Rocinha. Contudo, embora não o tivesse feito, ele baseava sua política de preços com base no que era

aplicado em sua sociedade e sobre os custos.

Acerca de seus *stakeholders*, na parte interna, Nilson conhecia bem seus colaboradores, que, no início, era apenas ele e sua noiva. Sobre os exteriores, o referido não possuía conhecimentos sobre o cenário político-econômico ou da economia como um todo. No entanto, Nilson já conhecia seus fornecedores, seus fornecedores, clientes e concorrentes. Nesse sentido, Nilson analisava os seus concorrentes e implementava o que eles não tinham em seus negócios, como por exemplo: a implementação de petiscos e tira-gostos no menu do Reriutaba, face aos seus concorrentes que serviam apenas bebidas e alguns jogos, como a sinuca. E muito embora Nilson tivesse planejado a criação do Reriutaba, Nilson não especulou ou criou um Plano de Negócios.

Nesse sentido, da criação do negócio - o que requer determinados conhecimentos e formação - Nilson não possui cursos de Administração ou Empreendedorismo, de modo geral. Contudo, Nilson, por determinado período, fez curso de inglês que, em uma comunidade como a Rocinha, que é um foco forte de turismo, foi fundamental para captação de clientes estrangeiros.

Após alguns anos de funcionamento, Nilson inovou o seu negócio, quando quis transformar o Bar Reriutaba para Bar e Restaurante Reriutaba e, conseqüentemente, transformar o ambiente de bar em um ambiente mais familiar. A transformação, segundo Nilson, foi necessária, pois o ambiente de bar dava muitos problemas com os clientes iracundos, bravios e litigiosos. Com isso, Nilson, além dos petiscos que já existiam e com uma boa variedade de bebidas, Nilson colocou cardápio de comida e, posteriormente, implementou no cardápio um menu de pizzas.

No começo do Reriutaba, na década de 1990, o conhecimento era escasso e as informações também. À época, Nilson comentou sobre um cenário em que não se achava, na comunidade, um contador ou administrador, para auxiliar na gestão financeira do Reriutaba. Então, nos anos iniciais, Nilson fazia por si seu fluxo de caixa - com entradas e saídas e sempre focando em guardar capital para o crescimento e também fazia a gestão do estoque, em um caderno.

Desse modo, em uma comunidade das proporções e da diversidade da Rocinha,

a divulgação que Nilson fez foi pela divulgação de rádio comunitária e carros de som, na Rocinha. Além disso, as ações de marketing de Nilson se concentravam mais na relação com o cliente e com a qualidade do atendimento e da comida servidas no Reriutaba.

Nesse sentido, José Nilson é enquadrado como um gestor de um empreendimento longo, porquanto fundou o Reriutaba em 1993 e, por motivos de força maior, em 2021, totalizando 28 anos, o gestor teve de vender toda a estrutura, nome, estoque etc. Após alguns anos de sua fundação, Nilson formalizou o negócio e, com isso, conseguiu empréstimos que lhes permitiu comprar o espaço que era alugado para funcionar, fez algumas reformas e teve crescimento de suas cadeiras no Reriutaba. Desse modo, um ponto que Nilson pontuou em algumas vezes na entrevista era das implementações em seu negócio que ele não via na concorrência. O prisma que regeu a gestão do Reriutaba, por quase 30 anos, foi o aprimoramento.

4.2.3 Jorge Telles Ximenes (Bombô lanches).

Jorge Telles Ximenes, de 39 anos, é natural do Rio de Janeiro e possui o segundo grau de escolaridade completa ou o atual ensino médio completo. Desde sua adolescência, Jorge começou a adquirir experiência com empreendimentos desde a adolescência, com vendas de roupas, com a sua mãe. Então, desde muito jovem já aprendeu algumas noções rudimentares de trabalhar autonomamente e foi desse modo que trabalhou por grande parte da sua vida. No entanto, durante alguns anos Jorge trabalhou em um restaurante sede que possuía muita variedade de alimentos, dentre esses, *buffet*, massas, sobremesas, carnes, entre outros. E, dessa forma, o referido já adquiriu muito conhecimento sobre, pois trabalhou em todos os setores do restaurante. Porquanto era fundamental, além de saber sobre como fazer, necessitava saber sobre o quê falar com os clientes.

Dito isso, Jorge sentiu uma grande fome de desenvolver-se e já tinha o autoconhecimento necessário para apreender que seu perfil não era o de um

profissional Celetista e, portanto, era preciso empreender. Jorge fundou alguns negócios no setor alimentício e, mas trataremos aqui da lanchonete que fundou e trabalhou, a Bombô Lanches. Destarte, como já mencionado, o referido era totalmente perfilado ao empreendedorismo e abriu alguns negócios na parte de alimentos, suas primeiras experiências foram com algumas vans adaptadas para a venda de cachorros quentes e bebidas, em pontos diferentes, da parte baixa da Rocinha. Com o passar dos anos, Jorge foi adquirindo experiência e foi aprendendo a como fazer seus lanches com muita qualidade e a prestar um exímio atendimento, prestativo e totalmente cortês. Estes elementos, à época, eram distintos, porquanto, havia uma mentalidade totalmente equivocada e lastimável de que na favela poderia ser lançado qualquer produto e com um atendimento à deriva, por contemplar os públicos das classes C e D. Decorrente disso, Jorge sentiu segurança e aptidão para arriscar-se em um empreendimento mais complexo e este conjunto foi frutífero para motivá-lo a abrir a lanchonete Bombô lanches.

Ainda quando tinha os empreendimentos de cachorro quente, Jorge percebia uma grande carência de lanchonetes e, sobretudo, lanchonetes cujos lanches possuísem qualidade, ao ponto de fazer com que os clientes retornassem com vontade de provar mais. Desse modo, Jorge sentia que poderia suprir tal demanda, porquanto tinha o que era necessário, no entanto, precisava de um ponto geograficamente bem localizado e com fluxo contínuo de transeuntes e, portanto, iniciou sua procura em alugar um estabelecimento propício. Após um tempo, achou um estabelecimento, na parte média da Rocinha, na Estrada da Gávea, em frente à Casa da Paz, ao lado de um ponto de ônibus e vans. Portanto, o estabelecimento era favorável porque, naquele trecho da comunidade havia um híbrido de parte comercial e residencial e um alto fluxo de pedestres, e, em determinados horários, os trabalhadores saltavam perto de lá, nos pontos de ônibus, vans e mototáxis e por lá passavam. Além disso, o estabelecimento escolhido - por já ter sediado outros empreendimentos no setor alimentício - já continha a estrutura básica para o negócio. Desse modo, era necessário apenas a aquisição dos equipamentos para os preparos dos lanches, como, por exemplo, um

freezer, uma chapa, um estande que servisse cachorro quente, entre outros, e a fachada.

Nesse sentido, antes de inaugurar a Bombô lanches, Jorge havia firmado uma sociedade com uma pessoa. No entanto, tendo percebido a falta de interesse deste, o gestor devolveu o capital social que foi aplicado e desse modo desfez a sociedade. Portanto, Jorge foi o único fundador do empreendimento, contando com a parte de capital e de laboração.

O empreendedor, embora não tivesse feito levantamentos específicos sobre o contexto socioeconômico em que atuaria, já contava com noções sobre, porquanto já contava com vivências de gerir negócios do setor alimentício, na Rocinha. Portanto, Jorge não estudou o cenário do seu público, mas isso não fez com que operasse sem conhecê-lo.

Em se tratando de um negócio no setor de alimentos, Jorge focava em inovar na comida servida. Assim, pelo fato de sempre ter gostado de consumir lanches, o gestor sempre estava de olho no mercado de lanches, de modo geral e, então, sempre que podia procurava a aprender dicas de como aprimorar seus produtos. Como um exemplo citado pelo mesmo, via alto giro nas vendas de empadinhas de um amigo e, então, fechou com este - que possuía uma fábrica de empadinhas - uma parceria, na qual Jorge adquiria as empadinhas prontas e as revendia. Ademais, este aprendeu um modo de aromatizar os cachorros quentes enquanto os preparava e isso chamava mais a atenção da clientela. Em suma, a inovação de Jorge era alicerçada no produto final e atendimento.

A relação de Jorge com as partes interessadas ou *stakeholders* se dava da seguinte maneira: com os internos - no início - eram somente consigo e seu primeiro funcionário. Já nos externos, que contemplam os concorrentes, os clientes, o micro e macroambiente, fornecedores etc. Assim, acerca dos negócios concorrentes, Jorge contava com poucos e, portanto, não se preocupava muito ou se sentia ameaçado, porquanto confiava na seriedade e respeito de seu trabalho. Já os clientes, embora tivessem uma ideia de como se perfilavam, procuravam ter sempre um bom relacionamento e através deste, conhecê-los mais e melhor. Nesse sentido, embora conhecesse acerca de seu ramo, Jorge não estudou o cenário político-econômico, socioeconômico, cultural etc. Nesse sentido, Jorge também

não tinha muitos conhecimentos sobre seus fornecedores. Com o decorrer do tempo, foi aprendendo, por tentativa e erro, quais eram os melhores fornecedores que lhes ofereciam o melhor custo e benefício.

Muito embora tivesse experiência com gestão de negócios nesse setor, Jorge não fez nenhum curso de Administração, técnico ou bacharel, ou de Empreendedorismo. Contudo, Jorge fez alguns cursos que lhe agregaram em suas funções, sendo um deles de Inglês - que era útil, já que a Rocinha era um ponto turístico - e outro curso de manipulação e armazenagem de alimentos.

Embora seja de alto grau de importância, Jorge não fez um plano de negócios e não fez planejamentos prévios antes de abrir o negócio. No entanto, o empreendedor tinha direção da sua produção e o controle da produção e do caixa. Nesse sentido, a gestão financeira era feita baseada em controle de estoque, atribuindo valores por gramatura de mercadoria e um fluxo de caixa, com entradas e saídas e as informações eram passadas para um caderno. Além disso, no início do negócio era encarregado das finanças e após, sua companheira foi encarregada disto.

Nesse sentido, os métodos de Marketing, tanto as formas de divulgação quanto de relacionamento com os clientes eram baseados na operação. Dito isso, toda a operação focava no retorno dos clientes, pela satisfação do atendimento e do paladar.

Em suma, a lanchonete Bombô lanches é configurada como um negócio não-longevo, porquanto foi fundada em 2014 e teve dois anos e meio de operação. Assim como os demais entrevistados, Jorge acentuou um aspecto de seu negócio. E esse aspecto é um prisma pelo qual regeu o norte do negócio, que foi a qualidade, tanto no atendimento, na experiência, quanto no preparo e entrega de seus lanches.

4.2.4 Orisvaldo de Souza Saraiva (Bar e pizzeria do Mau Mau).

Orisvaldo de Souza Saraiva e o Bar e Pizzaria do Mau Mau - nome derivado de seu apelido “Mauricinho”. O referido gestor tem conta com 52 anos e é natural do estado do Ceará. Além disso, este cursou até a 8ª série do antigo ginásio ou

atual 9º ano do ensino fundamental. Orisvaldo, em sua juventude, migrou para o Rio de Janeiro, a fim de trabalhar. Desse modo, sempre trabalhou com o comércio, tendo vivências como manobrista, lojista etc. Então, com o tempo, adquirindo experiências e conhecimento de alguns setores, Orisvaldo decide, juntamente ao seu irmão, abrir o primeiro bar. Seu irmão havia acabado de perder o emprego e possuía uma quantidade de dinheiro suficiente que, comporia 65% do capital social, enquanto Orisvaldo, 35% e a fundação do bar foi em 1992. Dessa forma, Orisvaldo, consta com uma carreira no ramo e toda essa bagagem e conhecimentos foram a sua principal motivação para fundar o Bar e Pizzaria do Mau Mau.

Desse modo, em uma comunidade grande como a Rocinha e, especificamente, na parte baixa, em que há uma alta concentração de comércio, inclusive do setor alimentício, a oportunidade que Orisvaldo buscou foi por um ponto bem localizado e que pudesse comportar uma estrutura necessária para alocar os equipamentos necessários para fazer pizzas e servir bebidas, alcoólicas ou não e além disso, o gestor já possuía o capital necessário para abrir o negócio. Em decorrência disso, antes da fundação, mesmo tendo o dinheiro e o conhecimento, Orisvaldo fundou o bar e pizzaria com a ajuda de um sócio.

Como dito, Orisvaldo começou sua carreira no setor com o seu irmão, em 1992 e, desse modo, adquiriu conhecimentos e experiências necessários para prosseguir no setor e fundar mais negócios, como foi o caso do Bar e Pizzaria do Mau Mau.

Sendo assim, o empreendedor não fez um levantamento socioeconômico propriamente dito. Contudo, por seu conhecimento já presente, criou uma política de preços que não extrapolasse as condições socioeconômicas dos moradores, mesmo este contexto não sendo hegemônico, havendo alternância de poder de aquisição entre os moradores.

Assim sendo, levando em conta as demais partes interessadas no negócio, Orisvaldo, no que tange aos *stakeholders* internos são Orisvaldo e seu atual sócio, apenas. Já nos externos, Orisvaldo já conhecia, por exemplo, o perfil de seus clientes; do que gostavam e o quanto poderiam pagar pelas pizzas e bebidas. Nesse sentido, o empreendedor também já conhecia os seus concorrentes e como

agiam em seus negócios. Além disso, o referido já conhecia os seus fornecedores, de comidas e bebidas.

Orisvaldo não possui cursos de administração ou de empreendedorismo, muito embora tenha algumas noções de como gerir o negócio, contando com sua experiência no setor. E nesse sentido, embora tenha procurado por oportunidades e viabilidade.

Pelo negócio ainda estar em curso, distintamente dos outros entrevistados, Orisvaldo planeja, em um curto prazo, adotar práticas de relacionamentos com os clientes, como, por exemplo, um cartão de fidelidade em que, conforme o cliente consome, lhe será garantido vantagens. Ademais, o empreendedor também gerencia uma conta no Instagram, a fim de tornar público ao maior número de pessoas possível, o seu negócio.

Desse modo, a gestão financeira de Orisvaldo é registrada no papel e abrange entradas e saídas, como um fluxo de caixa simples. Além de contabilizar todo o seu estoque, de produtos acabados e inacabados.

Como já referido, o empreendimento é divulgado por mídia digital e, além disso, como práticas de marketing, Orisvaldo usa carros de som, que percorrem por entre a comunidade, divulgando o seu negócio. Nesse sentido, o referido concede cortesias aos clientes, conforme estes consomem.

Em suma, Orisvaldo e seu sócio, estão em funcionamento desde o ano de 2016, fato que configura o negócio como longo, porquanto ultrapassaram três anos e meio. Nesse sentido, um fator que o empreendedor acentuou, em nossa entrevista, é que, além de seguir no setor alimentício desde o ano de 1992, ainda está atuante no setor e, nesse estudo, é o único que possui, em funcionamento, um segundo estabelecimento, outro bar, em concomitância. Nesse sentido, outro fator que foi acentuado pelo entrevistado é o relacionamento que possui com seus clientes, alguns, inclusive desde o seu primeiro negócio.

4.2.5 Antônio Carlos Ramos (Boteco do Arteiro).

Antônio Carlos Ramos também é natural do estado do Ceará e conta seus 52 anos. Além disso, o gestor possui o ensino superior incompleto. Aos seus três anos de idade, veio com toda sua família para o Rio de Janeiro, na década de 1970. Desde o início da sua infância, já via o seu pai, José Arteiro empreendendo. Assim, com o decorrer dos anos, Antônio foi adquirindo experiências como trabalhador celetista, inclusive como gerente de um restaurante, e com o decorrer dos anos, seu pai fundou um bar e durante muitos anos o geriu. E então, após anos e anos, seu pai faleceu e o estabelecimento ficou à míngua, até que Antônio Carlos e seu irmão resolveram prosseguir com o negócio de seu pai. Portanto, a principal motivação do empreendimento foi prosseguir o legado de seu pai.

Sendo assim, tendo já disponível um ponto de muito prestígio, localizado na parte baixa da Rocinha, Carlos queria reformular por completo o bar e isso requiriria um capital e tempo para reformar o negócio e adquirir o equipamento necessário, visto que já havia um cenário propício, pelo ponto. Nesse sentido, Carlos contou com a ajuda de seu irmão para essa empreitada, que compôs essa sociedade.

Carlos, embora tenha trabalhado por algum tempo em um restaurante e até ter tido um cargo de gerência, este já possuía experiência em gestão, porquanto já tinha gerido negócios no setor de informática, inclusive na mesma parte da Rocinha. No entanto, era inédito o empreendimento no setor alimentício.

Tanto Carlos quanto seu irmão não fizeram um levantamento acerca das informações socioeconômicas de seu público, mesmo já conhecendo um pouco seu público.

Assim sendo, acerca das partes interessadas, na parte interna: contava com Antônio Carlos, seu irmão e sócio, e, além disso, por se tratar de um negócio familiar, quando necessário, outros parentes os auxiliavam.

Logo, nas partes interessadas, com os concorrentes, Carlos e seu irmão analisaram o mercado de bares e restaurantes. Assim, acerca dos fornecedores, Carlos e seu irmão não conheciam seus fornecedores e, portanto, começaram a conhecê-los.

Desse modo, Carlos relatou que chegou a fazer o ensino superior incompleto,

no entanto, deixou claro se era em Administração. No entanto, ao longo da entrevista, disse que sempre se interessou pela área do conhecimento e, portanto, a estudava de modo independente.

Por se tratar de um negócio familiar e pelo fato de Carlos ter um sócio, as decisões eram tomadas em conjunto. Nesse sentido, o referido tinha algumas ideias para inovar, no entanto, as ideias não passavam do papel.

Assim, muito embora Carlos tivesse experiência em gestão, nem ele e seu irmão fizeram um planejamento de negócios.

Nesse sentido, a gestão financeira do negócio, era feita com fluxos de caixa entre entradas e saídas. Além disso, também ocorria gestão do estoque e as informações eram registradas, intermediariamente, em um caderno e, posteriormente, eram passadas para planilhas eletrônicas.

Dessa forma, algumas ações de divulgação eram feitas por mídias sociais, como o Facebook. Além disso, como corriqueiro no setor alimentício, é normal os estabelecimentos se divulgarem pelas propagandas de seus clientes, decorrente de boas experiências.

Portanto, Antônio Carlos e seu sócio, com o Boteco do Arreiro é configurado como um não-longevo, porquanto foi fundado em meados de 2019 e teve uma duração de um ano e meio. Nesse sentido, por se tratar de um negócio familiar e, mais especificamente, por ser uma sociedade, muitas das decisões de Carlos eram impedidas de sair do papel. Contudo, na entrevista, o gestor acentuou por diversas vezes que deveria, em sua sociedade, manter o mesmo perfil de clientes que frequentam o boteco de seu pai, por sugestão de seu sócio, Carlos destoava. Assim, queria inovar, mudar a experiência dos clientes, algumas operações, entre outras. Em suma, um dos prismas que foi acentuado por Antônio Carlos foi um olhar voltado para o cliente, mesmo que impedido pela sociedade.

4.3 Análises das entrevistas.

Em suma, tendo cada entrevistado contribuído à sua maneira, e independentemente do gestor ter tido seu negócio como longo ou não-longevo,

cada um tem valor em igual medida. Desta forma, acerca da análise, todos os entrevistados responderam às mesmas perguntas. No entanto, cada resposta de cada empreendedor variou de acordo com a profundidade e detalhamento com a qual respondeu às demandas do trabalho. Nesse sentido, os tempos das entrevistas variaram; sendo a mais curta com um tempo inferior a cinco minutos e a mais longa durando uma hora e vinte minutos.

Como dito anteriormente, cada empreendedor tem seu valor de igual modo, embora alguns tenham tido décadas de êxito administrativo, enquanto alguns não conseguiram alcançar este. Assim, as variedades das respostas servem para reafirmar que a Rocinha - como uma comunidade rica em diversidade - não é, portanto, hegemônica, em muitos sentidos, abrangendo as partes regionais, demográficas, socioeconômicas, entre outras.

Nesse dito, percebemos que cada gestor tem história própria, muito embora alguns desses gestores tenham pontos em comum, como, por exemplo, alguns terem vindo de um mesmo estado, ter idades correlatas, formações escolares próximas, algumas experiências prévias no setor alimentício ou do comércio, de modo geral.

Além disso, é imprescindível ressaltar os contextos e épocas em que cada um dos gestores começou a empreender. Pelo fato do Brasil ser um país que passou por um período ditatorial e luta pela redemocratização, que foi conquistada em meados da década de 1980, os aspectos políticos, econômicos, sociais, culturais etc. foram se modificando ao decorrer dos anos. Nesse sentido, dependendo da conjuntura dos agentes políticos, sendo estes integrantes dos poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário, teremos determinado cenário. Desse modo, nas épocas em que os empreendedores começaram seus negócios, se depararam com uma série de fatores que foram ou não favoráveis, como, por exemplo, a estabilização da moeda corrente. Decorrente disso, após a implementação do Plano Real, através da implementação da Unidade Real de Valor (URV), que serviu para mitigar indexação e deflacionar a economia, serviu para trazer segurança aos trabalhadores, em seu consumo e, em adido, passar segurança para empreender.

4.3.1 Análise da entrevista do Sérgio Soares Almeida (Pizza Lit).

Um ponto inicial muito interessante e comum do Sérgio com a maioria dos demais empreendedores entrevistados é o fato de ser natural do Nordeste, sobretudo do Ceará. Sob esta esfera, famílias como as de Sérgio compõem uma parte fundamental da população da Rocinha, que migraram de seus estados naturais em busca de melhores condições de vida.

Desse modo, ainda sem adentrar a fundação e gestão do empreendedor da Pizza Lit, faz-se fundamental mencionar os conhecimentos e estudos de Sérgio. O fato de que, à época, sendo um nordestino de uma favela, este foi ímpar e estava à frente nesse período. Assim, o fato de ter dado continuidade aos estudos, o que, até hoje, é raro entre as pessoas mais pobres, lhe destacou sobremaneira, porque se não fosse por seus estudos, muito provavelmente não teria logrado êxito em qualquer um de seus empreendimentos. Sérgio, em tempos pregressos, por ter feito um curso de TI e, na década de 1990 já tinha uma visão de que a tecnologia; seus conhecimentos e aplicações seriam fatores determinantes para o êxito ou insucesso de um negócio.

Sobre a oportunidade de Sérgio, as condições eram favoráveis à fundação do empreendimento. O gestor já possuía empreendimentos longevos no setor de tecnologia e videolocadoras e, com isso, uma renda segura que lhe proporcionasse arriscar-se em um setor adverso, como foi o caso da Pizza Lit, no setor alimentício.

Sendo assim, o fato de Sérgio ter aberto a pizzaria sozinho, não tornou, necessariamente, a gestão mais dificultada ou não, porquanto, embora não tivesse trabalhado sozinho, havia uma mão-de-obra qualificada que lhe dava o devido suporte em suas operações. Portanto, pelo fato de Sérgio já possuir uma estrutura sólida; possuía o capital, o ponto e, portanto, não necessitou da composição de um capital social e uma sociedade para abrir a pizzaria.

Previamente a Sérgio abrir uma pizzaria, o que era totalmente desconhecido, já possuía bastante experiência. E por esse fato, as experiências que possuía sobre administração e tecnologia lhe concederam uma base fundamental para iniciar um negócio.

Subsequentemente, o fato de já possuir empreendimentos com videolocadoras e vendas de software e, assim, financiar seu empreendimento, Sérgio teve mais facilidade para começar o negócio. No entanto, após iniciar a pizzaria, o gestor se dedicou muito mais ao novo empreendimento. Logo, começou a depender mais da receita deste. À época, o Viva Rio, instituição financeira que emprestava dinheiro para pequenos empreendedores, fez um empréstimo que, nos primeiros anos da pizzaria, foi fundamental. Um fato interessante é que essa injeção de capital só foi possível porque Sérgio abriu a Pizza Lit em 1995 e, em 1999, formalizou o negócio.

O fato de Sérgio ter feito uma análise nos campo socioeconômico lhe deu uma base fundamental sobre como lidaria com seus clientes, sobretudo na questão dos preços, que eram acessíveis às pessoas de um mesmo contexto, com as mesmas origens, classe social similar e pessoas conhecidas. Portanto, neste aspecto Sérgio foi bem sucedido porque, além de seus preços serem acessíveis, dava aos moradores da Rocinha um ótimo atendimento e serviço, fato com que lhe fez crescer e se tornar conhecido por lá.

Neste sentido, acerca das partes interessadas, Sérgio fez uma análise ampla sobre seus *stakeholders* externos, compreendidos entre: clientes, parentes de clientes e governo. Com este fator bem delineado antes e durante a fundação da pizzaria, deu a ele uma solidez na hora de tomar suas decisões, fazendo com que suas medidas estratégicas fossem bem acertadas e isso prolongou a vida do negócio.

Um grande diferencial de Sérgio que lhe auxiliou na manutenção da gestão da pizzaria, foi o fato de, primeiramente, sempre se atualizar na sua primeira formação (T.I), o gestor cursou quatro períodos do curso superior em Administração que, segundo ele, lhe concedeu bases em organizações, recursos humanos, finanças e marketing fundamentais para seu modo de empreender.

Como Sérgio era visionário, desde a época pregressa à Pizza Lit, na parte de informática, o gestor sabia que era fundamental se reinventar, através de inovações. E com as práticas de inovação conseguiu, ao decorrer dos anos, fazer a manutenção da relação com seus clientes e angariar novos

Muito embora Sérgio tivesse conhecimentos e experiências em Administração,

não fez um plano de negócios. Mesmo este sendo uma tarefa necessária para a abertura e êxito de um negócio, a falta deste aparenta não ter impactado negativamente a Pizza Lit, no decorrer de mais de vinte anos de sua existência.

Destarte, acerca das áreas funcionais da Administração, mais especificamente, a financeira, os métodos tecnológicos e os conhecimentos administração corroboraram para seu êxito, visto que as finanças eram bem estruturadas, tendo, inclusive, uma contabilidade de custos bem delimitada.

Os métodos de divulgação de Sérgio eram completamente políticos e estratégicos. Subsidiar, no que fosse possível, artistas alheios à Rocinha e grandes eventos foi uma ótima via, porquanto, em uma favela com as dimensões da Rocinha, a maioria das pessoas conhecia a Pizza Lit. E ainda se tratando do marketing, o método de tratar muito bem o cliente (inovador para época) estabeleceu uma relação duradoura com a clientela e esse fator lhe assegurou êxito.

Sérgio, portanto, foi um gestor longo por uma série de fatores. Assim, um deles foi o cenário político e econômico favoráveis, porquanto, no ano da fundação da Pizza Lit (1995), a economia do país estava se estabilizando e, assim, o consumo e poder de aquisição dos mais pobres estavam em ascensão, fazendo com que o negócio prosperasse. Além disso, o cuidado que Sérgio teve com os clientes, com certeza teve fundamento na relação com os clientes, fato inédito e crucial para a longevidade do negócio. Nesse sentido, o ponto que concebi para a chave da longevidade da Pizza Lit, foi a educação de Sérgio, que lhe permitiu ter a visão necessária para empreender.

4.3.2 Análise da entrevista do José Nilson de Souza (Reriutaba).

José Nilson de Souza, assim como Sérgio Soares de Almeida, é oriundo do estado do Ceará e, quando jovem, veio ao Rio de Janeiro, também querendo melhores condições de vida. Desse modo, a motivação de Nilson, à época, era novidade empreender na comunidade.

Nilson, embora não tivesse uma capacidade analítica sobre os escopos político, social, econômico etc. o que não é considerado bom, porquanto um empreendedor necessita dessa competência, buscou por falhas nos

empreendimentos vizinhos e desse jeito implementou melhorias no seu Bar, Reriutaba.

Nesse sentido, embora Nilson não tivesse iniciado com um sócio e no primeiro ano ter carregado seu empreendimento sozinho, teve êxito. A escassez de capital inicial e uma infraestrutura pequena não serviram de empecilhos para o êxito do negócio.

Antes mesmo de cogitar em abrir o Reriutaba, o empreendedor teve vivências em restaurantes e bares, inclusive, em uma sociedade prévia com um amigo. Esse fator foi fundamental para abrir o seu negócio para compensar a falta de conhecimentos em gestão.

Destarte, o proprietário do Reriutaba não sondou o cenário socioeconômico de modo elaborado. No entanto, ao visualizar os perfis dos clientes de seus concorrentes, teve uma ideia de como deveria reger sua política de preços, o que acabou não tendo impactos negativos na gestão. Ademais, ainda sobre as partes interessadas, o referido também não tinha conhecimentos específicos sobre questões político-econômicas e como estes podem impactar no negócio. E embora não seja nenhum pouco aconselhável a um gestor fundar um negócio alheio a esses âmbitos, não teve impactos negativos sobre seu negócio, porquanto, tal qual Sérgio (Pizza Lit) começou o Reriutaba na década de 1990 e usufruiu da estabilização da moeda. Além disso, Nilson se formalizou e, com isso, também foi beneficiado por empréstimos de instituições financeiras como bancos e o Viva Rio.

Nessa lógica, Nilson, não tinha se formado ou cursado qualquer curso na área de administração ou gestão. E não tê-los, não é saudável para um negócio, porquanto, por mais que um negócio sobreviva, ele não tem muitas expectativas de crescimento. Além disso, na parte de inovação, Nilson teve algumas ideias para diversificar e inovar o seu negócio, no entanto, não tiveram bons procedimentos, porque não houve planejamento da infraestrutura, porque a cozinha não tinha espaço para produzir determinada quantidade de pizzas e a comida, em concomitância.

Sob esta esfera, Nilson não fez qualquer planejamento prévio ou plano de negócios. Mesmo isso não sendo um fato positivo, aparentemente não teve muitos

impactos na gestão diária. No entanto, caso tivesse tido, poderia ter possibilidades de crescimento e diversificação em seus negócios.

No início, Nilson administrava as finanças do Reriutaba de modo bem básico, apenas com entradas e saídas. Desse modo, não é possível ter a plena noção de como vão os negócios, pois não podem ser contados com exatidão as perdas, lucros, crescimento e, tampouco, criar um histórico com relatórios que ajudam à tomada de decisão.

À época em que o Reriutaba e em alguns anos sucessores, o acesso à internet era completamente escasso e indisponível, portanto, não havia modos de divulgação virtual. No entanto, com o tempo, vieram melhores condições de acessar a internet e surgiram diversas plataformas de publicidade, vide redes sociais, como, por exemplo, Instagram, Facebook etc. E, mesmo assim, embora tivesse essa deficiência, o Reriutaba possuía um público bem consolidado e fidelizado que lhe proporcionou receita, mesmo que obsoletos tecnologicamente.

4.3.3 Análise da entrevista do Jorge Telles Ximenes (Bombô lanches).

De igual maneira, a entrevista conta com alguns fatos que o distingue dos demais entrevistados. Jorge, diferentemente dos demais, é o mais moço e único natural do Rio de Janeiro. No demais, também teve uma vida de trabalho pregressa celetista, mas com perfil empreendedor. A oportunidade que Jorge buscou para abrir seu negócio restringiu-se à parte de infraestrutura do negócio, com pouca estratégia envolvida. Desse modo, teve o pensamento de procurar um ponto estratégico; que contivesse um bom fluxo de transeuntes. No entanto, não houve um estudo mais aprofundado do seu público-alvo, ou seja, não foi feito um estudo socioeconômico prévio à abertura do negócio, fazendo que não tivesse muita adesão por parte da maioria das pessoas. Em adido, Jorge não fez um plano de negócios, que estabelecesse alguns pontos fundamentais que norteariam o seu negócio e o ajudasse a ter êxito em situações adversas.

Ademais, uma questão crucial que não ponderada pelo gestor foi a dimensão e impactos que os *stakeholders* externos têm em um negócio, sobretudo, nos pequenos empreendimentos. Desse modo, Jorge não contemplou o cenário que

compunha os seus concorrentes; sobre como agiam, faziam melhorias, se divulgavam etc. Aliado a isto, o negócio não foi formalizado e, portanto, não gozava de algumas bonanças como empréstimos ou ter CNPJ, fato que, à época, era relevante para adquirir maquininhas de cartão e, portanto, expandir sua receita. Ademais, o desconhecimento inicial de seus fornecedores deve ter custado caro, pois devia pagar mais caro pelos produtos que utilizava e esse tipo de prejuízo no início de um pequeno negócio é deveras impactante.

Dito isso, com a parte mais funcional da Administração, havia algumas ações que lhes era favorável, enquanto gestor. Nesse sentido, pelo fato da lanchonete ser pequena, havia a possibilidade de uma pessoa preparar os lanches com praticidade e entregar lanches cujos preparos são bem distintos: cachorro quente, açaí e hambúrgueres, com eficácia. Além disso, Jorge zelava muito pela qualidade dos lanches e atendimentos e isso, de certa forma, angariou e fidelizou sua clientela.

No entanto, não havia bem definidas ações que os beneficiassem, como por exemplo: cartão de fidelidade, descontos progressivos, entre outras. Nesse sentido, à época, já existiam as plataformas digitais para se divulgar, vide Facebook, Instagram etc. E ao contrário de Nilson (Reriutaba), Jorge dispunha de numerosos clientes, que já conheciam seu trabalho e eram fiéis.

Destarte, no início do negócio, a gestão financeira não era estruturada. Havia, sim, uma gestão de fluxo de caixa, com entradas e saídas. Contudo, o estoque de produtos inacabados, como, por exemplo, salsichas, açaí, cebolas etc. não tinham uma contabilidade de custos postulada, fato que impedia de ter o controle e conhecimentos plenos dos custos e, posteriormente, margem de lucros acertada.

4.3.4 Análise da entrevista do Orisvaldo de Souza Saraiva (Bar e Pizzaria do Maumau).

Dessa forma, Orisvaldo de Souza Saraiva, um dos fundadores do Bar e Pizzaria do Maumau. Orisvaldo, assim como Nilson e Sérgio, veio do Nordeste, mais especificamente, do Ceará, na juventude. Assim como os demais, obteve experiências como empregado, antes de abrir seu próprio negócio, mas teve

vivências mais amplas no comércio, como manobrista, funcionário de ótica etc. Nesse sentido, outro fato distinto de Orisvaldo é que, entre os entrevistados, foi o primeiro a abrir o seu próprio negócio, juntamente do irmão, em 1992, fazendo com que fosse conhecido na Rocinha.

Dito isso, Orisvaldo, antes de inaugurar o seu empreendimento aqui tratado, já possuía conhecimento e clientes fiéis. Porém, para iniciar sua nova empreitada, necessitava de um ponto bem movimentado e que atendesse às necessidades da cozinha, que prepararia pizzas, apenas. No entanto, em se tratando de um Bar e Pizzaria, simultaneamente, Orisvaldo poderia diversificar seu cardápio e também servir petiscos, já que na Rocinha, pelo menos, é mais comum os clientes consumirem bebidas alcoólicas acompanhados de petiscos e pizzas. Sob esta esfera, portanto, é percebida a ausência de um levantamento sobre o público em questão. Em adido, Orisvaldo, não fez um estudo socioeconômico sobre a parte específica da Rocinha em que atuaria ou de seus clientes. No entanto, esse fator não impediu de que seu estabelecimento tenha um bom fluxo de clientes, fazendo com que ele e seu sócio revezam em turnos distintos de horários, a fim de atender à demanda. Nesse caso, é válido revisitar o fato de Orisvaldo atuar no setor desde 1992 e como isso pode impactar na adesão e manutenção da fidelidade de seu público formado desde o ano mencionado.

Destarte, Orisvaldo, acerca das partes interessadas, em contramão à maioria dos entrevistados, teve uma postura absolutamente estratégica, em relação aos seus concorrentes. Dito isso, mesmo o gestor tendo aberto seu negócio em uma localidade onde já possui numerosos bares, bares e restaurantes e seus congêneres, estudou sobre o público que frequentava esses estabelecimentos, seus gostos e por onde passavam. Logo, concluiu que seria ótimo abrir um estabelecimento favoravelmente posicionado em uma rua com alto fluxo de transeuntes, e que se situassem antes dos demais estabelecimentos, fazendo com que os consumidores o vissem e adentrassem. Nesse aspecto, por ser do ramo desde o início da década de 1990, Orisvaldo já possuía conhecimentos valiosos sobre fornecedores e esse fator fez com que pudesse barganhar melhor com estes e desta obtinha produtos com custos menores e, portanto, um reflexo positivo nos preços finais.

Como mencionado, Orisvaldo encerrou seus estudos no ginásio, 8ª série,

equivalente ao 9º ano do ensino fundamental, e até onde foi dito, não fez nenhum curso depois, seja para completar o ensino médio, técnico ou superior, tampouco cursos na área de Administração ou Empreendedorismo, além disso, Orisvaldo também não fez um plano de negócios. Contudo, esse fator, até então, não foi determinante para fechar o Bar e Pizzaria do Maumau, mas um estudo prévio e um plano de negócios bem estruturado poderiam ter concedido ao gestor, a possibilidade de ter seu negócio de 1992 em operação até os dias atuais.

Nessa corrente, Orisvaldo possui ideias para inovar no seu negócio e essa ideia tange uma das partes funcionais da administração; o marketing. Uma ideia apresentada para se reinventar em seu empreendimento é a de implementação de um cartão fidelidade. Além disso, em sua relação com os clientes, Orisvaldo já possui práticas favoráveis, como cortesias, para clientes frequentes ou não frequentes, e descontos progressivos. Além disso, Orisvaldo também mantém sua comunicação e publicidade por mídias sociais, como no Instagram e Whatsapp. Já na parte financeira, contudo, Orisvaldo possui uma metodologia simples de fluxos de caixa, entradas e saídas, e registra as informações em um fichário, o que é um pouco contraditório, visto que, por outro lado, usa de práticas modernas, como uso das redes sociais, para divulgação e captação de novos clientes.

4.3.5 Análise da entrevista do Antônio Carlos Ramos (Boteco do Arteiro).

Por último, temos Antônio Carlos Ramos, do Boteco do Arteiro. Um fato interessante é que, com exceção de Jorge, Antônio Carlos também é oriundo do Ceará. Na década de 1970, Antônio também veio com sua família bem novo ao Rio de Janeiro. Após muitos anos, seu pai faleceu e, com isso, quis dar continuidade ao negócio da família, o bar de seu pai, juntamente ao seu irmão e Célio. Ambos já possuíam tudo, em termos de infraestrutura, para iniciar o negócio; o estabelecimento, um ponto bem movimentado, e o dinheiro necessário para a reforma. No entanto, com a mudança de direção e de escopo - visto que seu pai, José Arteiro, possuía um bar que só servia bebidas - não se atentaram aos

reflexos que isso causaria em sua clientela. Nesse sentido, o Boteco do Arteiro era bem diferente aos moldes usados pelo pai, o ambiente também servia petiscos e comidas, funcionando, inclusive, em horário de almoço. Logo, o estabelecimento que outrora era frequentado por adultos que iam apenas para beber, passou a ser frequentado por famílias que gostaria de ter suas refeições compartilhadas e passar por boas experiências. Nesse sentido, não houve uma previsão dos impactos que essa abrupta mudança de perfis causaria no negócio

Dito isso, acerca das partes interessadas, não houve uma estratégia elaborada para angariar clientes desconhecidos, já que os clientes antigos não correspondiam ao perfil do que o bar de José Arteiro se tornou e isso dificultou e muito as operações, visto que demorou para que o Boteco começasse dar receita. Nesse sentido, visto que era o primeiro negócio do setor de alimentos de Antônio Carlos e seu sócio, não tinham conhecimentos sobre seus fornecedores e, portanto, tiveram que, na tentativa e erro, aprender, com o tempo onde e o quê comprar e isso refletia nos custos e, sequentemente, no preço final.

Ademais, embora Antônio Carlos estudasse Administração por conta própria, não possuía formação na área, tendo uma formação superior incompleta em um campo alheio. Dessa forma, mesmo tendo toda a estrutura necessária para abrir o negócio, Antônio Carlos e seu irmão não elaboraram um plano de negócios

Dito isso, acerca da atualização do negócio, Antônio Carlos tinha ideias para inovar o Boteco. Todavia, por se tratar de um negócio familiar e por seu irmão ser seu sócio, Antônio Carlos encontrava grandes barreiras deste, fazendo com que ideias sequer pudessem sair do papel, fazendo com que o Boteco não conseguisse atingir uma massa crítica de clientes e, com um ano e meio fechassem as portas.

Nesse aspecto, nas partes funcionais da Administração, acerca do marketing, o Boteco até possuía uma página no Facebook onde se divulgava, no entanto, as atualizações não eram constantes e o bar não tinha outros modos de tornar-se público, não usava da rádio comunitária, não panfletava, entre outros métodos. A gestão financeira, contudo, era mais organizada, porquanto Antônio Carlos geria outro empreendimento, paralelamente e, portanto, possuía familiaridade de fazer essa parte em planilhas eletrônicas e o fazia com mais qualidade aos demais empreendedores.

5. Conclusão.

O estudo apresentado, de acordo com sua introdução, levantou apoiado pelo estudo do GEM (2019), que algumas são as motivações responsáveis pelos, dentre as quais: empreender por necessidade, empreender para manter um negócio de família, empreender para fazer do mundo um lugar melhor, entre outros. Sendo assim, de acordo com o referido, nos trouxe que 88,4% dos empreendedores começam seus negócios por necessidade, visto que os empregos são escassos.

Em suma, formando um cenário diverso e distinto, o presente estudo teórico-empírico conseguiu alcançar o seu objetivo que foi identificar as motivações, suas experiências, grau de instrução, os planejamentos, ações e posturas acerca dos *stakeholders*, e como atuavam sobre as áreas administrativas, no setor alimentício da Rocinha e, além disso, seus destaques - aqui tidos como prismas pelos quais deram mais ênfase na entrevista de empreendedores cujos negócios foram longevos e não-longevos. Nesse sentido, após lermos as entrevistas, suas análises e conclusão, podemos ter como algumas características ou ações que os gestores longevos possuem em comum e que os distinguem dos não-longevos.

Em suma, acerca dos fatores percebidos como fundamentais para a longevidade de pequenos empreendimentos longevos, no setor alimentício, na comunidade da Rocinha, compreendem:

Acerca da motivação: os empreendedores longevos mostraram insatisfação em trabalhar para terceiros e, portanto, procuraram por oportunidades que viabilizassem a abertura de seus negócios e todos os longevos aqui relatados necessitaram, comumente, de um bom ponto para instalarem seus negócios e recursos próprios.

Acerca da experiência: todos os gestores longevos, antes mesmo de fundarem seus negócios retratados pelo estudo, tiveram experiências prévias em gestão, podendo ser ou não no setor alimentício ou na Rocinha.

Acerca da formação: em contraponto com o que foi referenciado no estudo, com a exceção de Sérgio (Pizza Lit), os empreendedores não apresentaram formação em ensino superior completo ou incompleto, técnico, tecnólogo ou afins em Administração ou Empreendedorismo.

Acerca do planejamento: contraditoriamente à teoria posta por Dornelas (2016), a ausência da elaboração ou emissão de um Plano de negócios não foi um fator impeditivo para que se tornassem longevos.

Acerca das posturas e ações aos *stakeholders*: os empreendedores responsáveis pelos empreendimentos longevos consideraram e analisaram alguns *stakeholders* externos, como, os clientes (e suas características sócio-econômicas), concorrentes e fornecedores, fato que coaduna com Dornelas (2016).

Acerca da execução das áreas administrativas: em termos de Marketing, contemplando modos de se divulgar e de relacionamento com clientes, todos os gestores longevos tiveram ações nesse sentido. Dessa forma, temos uso de rádio comunitária, mídias sociais, cortesias e descontos progressivos, como exemplos. E embora a gestão financeira não fosse muito bem elaborada, havia uma estruturação satisfatória, de modo que conseguissem se sustentar, com o decorrer do tempo.

Acerca de seus destaques: cada um deles teve uma característica destacada ou um prisma o qual regeu a gestão de cada empreendedor. Nesse sentido, Sérgio (Pizza Lit) teve alto relevo, à sua época, com seus conhecimentos em tecnologia e inovação. Nilson (Reriutaba), de igual modo, teve sua ênfase na análise da concorrência e, com isso, aplicou melhorias no Reriutaba, que lhe concedeu destaque no contexto da Rocinha. Além disso, ambos os empreendedores tiveram um fato muito importante em comum: eles se formalizaram. E assim conseguiram usufruir de empréstimos de instituições financeiras e aplicaram em melhorias fundamentais para suas melhorias e crescimentos, respectivamente. E não menos importante, Orisvaldo, teve um olhar mais atento aos clientes de como conseguiu se destacar em seu atendimento e fidelizá-los.

No entanto, mesmo não passando a marca dos empreendimentos longevos, os empreendimentos não-longevos e seus empreendedores, para o referido estudo têm igual valor; ambos contribuíram para a formação e entendimento do estudo.

Desse modo, veremos os pontos em que os empreendimentos não-longevos tocaram, e que de certo modo corroboraram para que não atingissem a longevidade:

Acerca da motivação: as motivações desses empreendedores variaram um pouco, se comparado aos empreendedores longevos. Desse modo, os empreendimentos não-longevos aqui citados tiveram suas motivações baseadas em continuar um negócio familiar e o outro quis expandir seu escopo, dentro do setor alimentício.

Acerca da experiência: desse modo, similar aos empreendedores longevos, os não-longevos também possuíam experiência, tal qual os longevos.

Acerca da formação: assim, os empreendedores não-longevos aqui retratados, possuem, minimamente, formação no ensino médio, mas possuem curso técnico e superior em áreas diversas à Administração.

Acerca do planejamento: embora, aqui, tanto os longevos quanto os não-longevos não tenham gerado um Plano de negócios antes de fundarem seus negócios, foi notória a disparidade das experiências mais longas dos longevos, face aos não-longevos.

Acerca das posturas e ações aos *stakeholders*: logo, os empreendedores não-longevos, face aos longevos, não tiveram as mesmas preocupações e olhares para os *stakeholders* externos, tais quais os concorrentes, fornecedores, e clientes (cenário sócio-econômico) tais quais os longevos tiveram.

Acerca da execução das áreas administrativas: muito embora os empreendedores longevos não tenham tido as melhores execuções das funcionalidades da Administração em um negócio, as executaram com uma estruturação melhor e mais bem planejada. E, assim, os não-longevos não tinham práticas de finanças, marketing e organizações bem estruturadas.

Portanto, no contexto empreendedor, na comunidade da Rocinha, acerca das características diferenciais dos negócios longevos e não-longevos, foi percebido que para ter um empreendimento longo nesse setor, sobre a motivação: é importante ter um perfil empreendedor e o norte motivacional tiveram de ser as oportunidades. Ademais, ficou bem evidenciado que quanto mais experiência prévia de gestão o empreendedor teve, melhor, e quando essa experiência era no próprio setor alimentício, as chances foram aumentadas. Nesse sentido, ficou

evidente que uma análise mais aprofundada e uma postura mais estratégica acerca dos *stakeholders* externos fizeram uma diferença crucial, para que alguns dos empreendimentos aqui relatados atingissem a longevidade. Além disso, no que foi referido a execução das áreas funcionais da Administração, quanto melhor e mais estruturado fosse, mais conhecidos eram os resultados e, assim, as decisões administrativas eram tomadas com menos riscos. E por último e de altíssima relevância, entre a maioria dos empreendimentos longevos, um fator tido como crucial foi a formalização dos empreendimentos. Desse modo, estes empreendedores conseguiram empréstimos de instituições financeiras que, dessa forma, lhes foram emprestados capital para que pudessem investir em infra-estrutura e ter crescimento em seus negócios.

Referências:

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Grupo Editorial Nacional, 6ª edição, p. 44.

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil : 2019. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2020. 200 p. : il.

KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship.** Chicago: Chicago University Press, 1973.

KOTTER, J.P. **“What effective general managers really do”.** Harvard Business Review, nov./dez. 1982, vol. 60, n. 6, p. 156-167.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development.** Harvard University Press, 1949.

SOBRAL, F. PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro,** 20014, 2ª ed., Pearson Education do Brasil LTDA.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** Editora Atlas S.A. 1998.

<<https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>>

Acessado em, 26/9/21, às 19:18.

“Taxa de desemprego cai no país e fecha 2019 em 11,9%.”

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-01/taxa-de-desemprego-no-pais-fecha-2019-em-119>> Acessado em: 24/10/2021, às 21:49 e atualizado às 21:51.

“Rocinha” <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Rocinha>> Acessado em: 02/11/2021, às 21:58 e atualizado às 22:00.

“Faixa de renda familiar das classes” <<https://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>> Acessado em 02/11/2021, às 22:13 e atualizado às 22:15.

7. Lista de gráficos.

Gráfico 1.1 do GEM (2019), página 9.

