

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL**

**LOUISE SCOZ PASTEUR DE FARIA**

**O PODER DOS SONHOS:  
UMA ETNOGRAFIA DE EMPRESAS STARTUP NO BRASIL E NO REINO UNIDO**

**PORTO ALEGRE**

**2018**

LOUISE SCOZ PASTEUR DE FARIA

**O PODER DOS SONHOS:  
UMA ETNOGRAFIA DE EMPRESAS STARTUP NO BRASIL E NO REINO UNIDO**

Tese apresentada no Programa de Pós Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Antropologia Social.

**Orientador: Ruben George Oliven**

**Porto Alegre**

**2018**

### CIP - Catalogação na Publicação

Scoz Pasteur de Faria, Louise

O Poder dos Sonhos: Uma etnografia de empresas startup no Brasil e no Reino Unido. / Louise Scoz Pasteur de Faria. -- 2018.

223 f.

Orientador: Ruben George Oliven.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Antropologia Econômica. 2. Etnografia . 3. Empresas Startup. 4. Empreendedorismo . 5. Antropologia das emoções . I. Oliven, Ruben George, orient. II. Título.

**Louise Scoz Pasteur de Faria**

**O PODER DOS SONHOS:**

**Uma etnografia de empresas Startup no Brasil e no Reino Unido**

Tese apresentada no Programa de Pós Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Antropologia Social.

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Ruben George Oliven (UFRGS) – Orientador

---

Prof. Dr. Arlei Sander Damo (UFRGS)

---

Prof. Dra. Rosana Pinheiro-Machado (UFSM)

---

Prof. Dr. Fernando Rabossi (IFCS)

*Os homens generosos e valorosos  
têm a melhor vida; não sentem  
temor algum.*

*Mas um poltrão tem medo de tudo;  
o avarento sempre teme os  
presentes.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior por financiar essa pesquisa. Dedico um agradecimento especial a Rosemeri Feijó e a Caroline Sarmento da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul por facilitarem nosso cotidiano ao longo doutorado com competência e simpatia.

Agradeço aos professores do departamento de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelos seis anos de minha formação como Antropóloga, desde o curso de Mestrado até o Doutorado. Esse período extenso de formação foi uma etapa muito importante de meu amadurecimento como acadêmica, profissional e, mais do que isso, como pessoa.

Agradeço em especial ao Professor Arlei Sander Damo por ter aceitado participar tanto de minha banca de Defesa de Tese e de minha banca de qualificação e ter enriquecido o trabalho com suas sugestões. Agradeço também ao Professor Sandro Garcia por suas valiosas contribuições no mesmo exame e pela relação de interlocução estabelecida ao longos dos anos de minha formação de Doutorado.

Ao Professor Fernando Rabossi e a Professora Rosana Pinheiro-Machado, por terem aceitado participar de minha Banca de Defesa de Tese. Reservo um agradecimento especial a Rosana Pinheiro-Machado, que me incentivou desde meus primeiros passos na Antropologia e sempre esteve presente durante toda a minha formação.

Agradeço ao Professor Ruben George Oliven pela valiosa relação de orientação que tive o privilégio de estabelecer ao longo desses seis anos de formação. Posso seguramente dizer que mais do que um orientador, é uma inspiração. Obrigada por sempre acreditar em mim.

Aos colegas do Grupo de Antropologia da Economia e da Política, sob a coordenação do Professor Arlei Sander Damo. As críticas, sugestões e leituras do grupo foram para mim de fundamental importância. Obrigada Alexia Barbieri, Felipe Comunello, Herbert Herman, Júlia Cardoni, Lívia Pinent, Aline Rochedo, Carolina Della Chiesa, Marcos Andrade Neves, Moisés Kopper, Patrícia Kunrath, Ricardo

Gadelha, Talita Eger, Victoria Irisarri, Diessica Gaige, Murilo Gelain, Guilherme Bartz, Renan Azevedo .

Agradecimentos também aos colegas que junto comigo ingressaram no Programa de Pós-Graduação em Antropologia da UFRGS, com os quais dividi o ritmo intenso de aprendizado. Um agradecimento especial para a amiga Érica Bezerra de Meneses Pinho pela escuta atenciosa e sempre muito carinhosa. Para a amiga Aline Lopes Rochedo por ser uma leitora voraz de meus textos incompletos. Para a amiga Carolina Dalla Chiesa pelos momentos de partilha de vivências de campo e da vida acadêmica. Obrigada também a amiga Andressa Nunes Soilo, que muitas vezes me fez chorar de tanto rir em meio a compromissos acadêmicos. Para a amiga Livia Stroschoen Pinent, pelo entusiasmo sempre contagiante e por sua perspicácia. Para a amiga Patrícia Kunrath Silva, pelos debates sempre instigantes e pela partilha de reflexões de campo. A Valéria Aydos, por seu apoio em um momento importante de minha trajetória acadêmica.

Aos colegas do Núcleo de Pesquisas em Cultura e Economia, sediado no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional, que me possibilitaram um valioso momento de reflexão logo nos primeiros momentos de minha pesquisa de Doutorado, em 2014, ao generosamente me receber em seu seminário de pesquisa. Em especial, agradeço a Gustavo Onto pela relação de interlocução e amizade e a Livia de Tommasi, com quem tive a oportunidade de estabelecer uma relação de interlocução a partir desse evento.

Agradeço também aos pesquisadores ligados ao Grupo de Trabalho "Antropologia Digital, Tecnologia e Cibercultura" da Reunião Brasileira de antropologia que me receberam desde meus primeiros passos como antropóloga, em 2012. O debate competente, atento e sempre construtivo que encontrei no grupo me norteou ao longo desses anos de formação. Obrigada Débora Krischke Leitão, Jair Ramos, Tania Freitas, Airton Luiz Jungblut, Graziela Gomes, Raquel Souza da Silva e os tantos outros pesquisadores com os quais tive o prazer de estabelecer uma relação de interlocução ao longo de todas as edições.

Agradeço aos pesquisadores ligados ao Grupo de Trabalho "Art an Anthropology: New Approaches, New Relations" coordenado por Alex Flynn e Dayana Zdebsky de Cordova, fundamentais na construção de minha trajetória reflexiva e de pesquisa.

Um especial agradecimento ao Professor Daniel Miller, essencial na construção dessa tese. Seus comentários precisos e sua escuta atenta me conduziram a um período de intenso aprendizado e reflexão. Agradeço também aos colegas Juliano Spyer, Dárcio Pimenta e Fernanda Figueiredo pela escuta atenciosa.

Ao Professor Keith Hart reservo especial gratidão, pelo privilégio de tê-lo entre os leitores de minhas primeiras reflexões da tese. A generosidade como compartilhou comigo sua história de vida, conselhos e sua erudição mudaram não só o modo como passei a enxergar meu trabalho de pesquisa, mas minha própria trajetória como pesquisadora. Vou levar para sempre comigo suas palavras, agora escritas por quase todos os meus blocos e cadernos pessoais para nunca perder de vista o que é realmente importante na vida.

Não poderia deixar de agradecer aqueles que, contrariando o bom senso, decidiram compartilhar comigo parte de seu tempo, sua rotina, suas experiências e até mesmo alguns segredos empresariais ao longo de meu trabalho de campo. Agradeço especialmente a Bruna, Talitha, Walter e Gabriela, pessoas fundamentais nesses últimos quatro anos. Obrigada por me receber em suas vidas. Mesmo em meio a uma rotina pesada, extenuante e cheia de reviravoltas, nunca perderam o bom humor e a esperança. Não poderia deixar de agradecer também a Guilherme, por todas as portas que abriu para mim. Sem vocês essa tese não teria sido possível. Espero que eu tenha feito justiça a tudo o que vocês me ensinaram ao longo dessa pesquisa.

Um especial agradecimento a Ana e a Emmile Kennedy, queridos amigos. A minha mãe Lucia, minha irmã Suzanne, meus avós Ralfa e Osmard e meu tio Claude, pelo incentivo, apoio e amor que sempre se mostrou mais forte nos tempos mais difíceis. Ao meu pai Bernard, *in memoriam*. Eu seria ninguém sem vocês.

## RESUMO

Empresas *startup* simbolizam o epicentro de narrativas sobre o capitalismo contemporâneo. Essas organizações enxutas, aceleradas através de capital de risco e articuladas por meio de uma lógica de eficácia especulativa passaram a representar o que existe de mais novo na paisagem empresarial. Iniciativas como essas emergem a partir de um pano de fundo de profunda reestruturação de dinâmicas produtivas relacionadas a regimes de acumulação flexível.

O que significa ser um empreendedor na paisagem de negócios formada por empresas *startup* no Brasil? Essa é a pergunta que norteou o trabalho de pesquisa etnográfica que serve como base para essa tese, fruto de um trabalho de campo entre os anos de 2014 e 2017, no Brasil e no Reino Unido com jovens empreendedores e suas redes de investidores, consultores e *experts* ao longo do processo de concepção, estruturação e operação de suas empresas.

Meu interesse é compreender o processo concreto através do qual alguém se torna um empreendedor dentro dessa paisagem específica de ação econômica, especialmente como a lógica *startup* se torna uma forma de ser e estar no mundo.

**Palavras-chave:** Etnografia; Empreendedorismo; Empresas *Startup*; Antropologia Econômica; Antropologia das Emoções.

## ABSTRACT

Start-up companies symbolize the epicenter of narratives about contemporary capitalism. These lean organizations, accelerated by venture capital and articulated through a logic of speculative effectiveness have come to represent the edge of business. Initiatives such as these take shape amidst profound changes related to the restructuring of productive forces under flexible accumulation regimes.

What does it mean to be an entrepreneur in Brazil's contemporary *start-up* ecosystem? This question guided the ethnographic research that serves as the basis for this thesis, conducted between Brazil and the United Kingdom during the years of 2014 and 2017 among young entrepreneurs and networks of investors, consultants and *experts* in the making of their own start-up companies.

My interest is to understand the concrete process through which one becomes an entrepreneur within this particular landscape of economic action, especially how the startup mindset becomes embedded in their ways of being in the world.

**Keywords:** Ethnography; Entrepreneurship; Start-up companies; Economic Anthropology; Anthropology of self and emotion.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - "A noção de propósito como parte do modelo de negócio da <i>startup</i> de Rafael"	p. 59
Figura 2 - "A proposta de marca de Prisma"	p. 96
Figura 3 - "A proposta de marca Aura"	p. 96
Figura 4 - "Propósito de marca Aura"	p. 97
Figura 5 - "Modelo de negócio Aura"	p. 97
Figura 6 - "Eu, Bruna e Talitha na reunião de apresentação dos resultados da pesquisa de mercado realizada voluntariamente para Aura"	p.102
Figura 7 - "A autora Bel Pesce no programa do Jô na Rede Globo em junho de 2013"	p.114
Figura 8 - "Meme jocoso que circulou amplamente em sites de redes sociais"	p. 114
Figura 9 - "Resposta de Bel Pesce em seu perfil no site de rede social Facebook"	p. 115
Figura 10 - "Postagem feita por Camilla sobre Gustavo Tanaka"	p. 122
Figura 11 - "Postagem feita por Gabriela sobre Gustavo Tanaka"	p. 122
Figura 12 - "Matéria sobre Gustavo Tanaka no jornal Folha de São Paulo"	p. 128
Figura 13 - "Evento "Spirituality meet business" em Porto Alegre, abril de 2016"	p. 132
Figura 14 - "Evento "Spirituality meet business" em Porto Alegre, abril de 2016"	p. 132
Figura 15 - "Fachada da Escola de Atividades Criativas Perestroika, Porto Alegre"	p. 140
Figura 16 - "Exposição de João Grandó produzido por Aura, abril de 2016"	p. 140
Figura 17 - "Brasileiro morre de vergonha de errar. Postagem promocionam do evento FailCon"	p. 154
Figura 18 - "Montagem do cenário do evento de pré-lançamento de Aura"	p. 162
Figura 19 - "Neon na entrada do evento de pré-lançamento"	p. 162
Figura 20 - "Bruna (esquerda) e Lilian Mauss (direita) no evento de pré-lançamento"	p.163
Figura 21 - "Pesquisadora em campo no evento de pré-lançamento"	p.163
Figura 22 - "Talitha preparando o cenário do evento de lançamento"	p.164

Figura 23 - "O público circulando no evento de lançamento" ————— p. 164

Figura 24 - "Postagem de Bruna sobre o lançamento da galeria em São Paulo" ————— p. 167

Figura 25 - "Matéria no jornal Estado de São Paulo sobre a inauguração da galeria Aura" ————— p. 168

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>p. 1</b>
Situando o campo: Empresas <i>startup</i> como núcleos discursivos do capitalismo contemporâneo.	p. 2
Empresas <i>startup</i> como arranjos empresariais especulativos e flexíveis: mudança de paradigmas do pensamento empresarial diante de seus desafios contemporâneos.	p. 8
Inserção em campo: Navegando redes de proximidade e filiação institucional como estratégia de acesso ao campo.	p. 15
Estrutura dos capítulos.	p. 20

### **CAPÍTULO 1**

<b>Negócios com propósito: a ética da autorrealização e a romantização do mundo dos negócios.</b>	<b>p. 23</b>
Redes de proximidade e conformação do trabalho de campo: a trajetória do pesquisador como estratégia de inserção em empresas <i>startup</i> .	p. 27
O “fazer o que se gosta”: o problema da motivação e a produção de uma matriz de sensibilidade particular em paisagens empresariais.	p. 31
A política dos afetos: Expectativas de classe e experiência de vulnerabilidade em paisagens empresariais.	p. 41
A passagem entre o “fazer o que gosta” e “encontrar o seu propósito”: moralidades e dispositivos afetivos na produção de empresas <i>startup</i> .	p. 58
Últimas notas sobre a noção de propósito do ambiente de negócios <i>startup</i> .	p. 67

### **CAPÍTULO 2**

<b>A categoria valor na formação de expertise e operação de negócios startup.</b>	<b>p. 69</b>
Operando o conceito nativo de rede como estratégia de produção de saber etnográfico.	p. 76
Imaginando paisagens de produção de valor: a noção de valor e	

a lógica <i>startup</i> .	p. 81
Teorias Antropológicas sobre valor: Perspectivas contemporâneas.	p. 88
Quando hipóteses sobre valor não dão certo: pivotando o modelo de negócio.	p. 91
Operando distintos registros de valor: Mobilizando uma rede heterogênea de agentes e valores.	p. 101
Últimas notas sobre a noção de valor em paisagens de negócio <i>startup</i> .	p. 109

### **CAPÍTULO 3**

#### **Empreendedorismo de palco: A linguagem da liberdade no processo de *self-making* do sujeito empreendedor.**

**p. 110**

É preciso saber navegar a incerteza: A aproximação com o empreendedorismo como mecanismo de *self-making*.

p. 117

A ética dos sentimentos compartilhados: empreendedorismo de palco como uma modalidade de governança pelos afetos.

p. 123

"Nós não temos limitações. Elas estão dentro da nossa cabeça": A dramatização da jornada empreendedora.

p. 129

Últimas notas sobre empreendedorismo de palco no contexto da promoção do empreendedorismo no Brasil.

p. 137

### **CAPÍTULO 4**

#### **Nunca desista dos seus sonhos: Sobre otimismo, pedagogia da incerteza e resistência ao fracasso como o espírito que anima o empreendedor brasileiro.**

**p. 138**

Teorias contemporâneas sobre empreendedorismo: Questões sobre o que faz um sujeito empreendedor a partir de perspectivas mobilizadas pelo campo.

p. 145

Mantendo um estado de otimismo: A demonstração de poder e controle e o apetite por risco.

p. 150

Tristezas não pagam dívidas: Navegando a incerteza e transformando o fracasso em sucesso.

p. 159

Últimas notas sobre otimismo, incerteza e resistência ao fracasso como aspectos determinantes da produção da subjetividade empreendedora no Brasil.

p. 170

## **CAPÍTULO 5**

**O jeito brasileiro de fazer negócio: A importância de redes de proximidade na formação de circuitos de financiamento de empresas *startup* no Brasil.** p. 172

Situando o campo: Construindo relações de pesquisa com investidores privados no Brasil e no Reino Unido. p. 173

Entendendo a relação de investimento a partir de uma noção relacional de risco. p. 176

“Investidores só querem saber de dinheiro mesmo”: A linguagem do Mercado como dispositivo mediador das relações entre empreendedores e investidores. p. 178

Quando investidores forçam a empresa a quebrar: “*Se eu soubesse que ia demorar tanto, talvez não, como muitas pessoas que vão empreender. Foi com sonho, acreditando e por gostar disso*”. p. 186

“O problema de investir no Brasil é que investidor brasileiro tem aversão ao risco”. p. 191

“É preciso adaptar o modelo de aceleradora para o contexto brasileiro”. p. 197

Últimas notas sobre as relações entre investidores e empreendedores no contexto de empresas *startup* no Brasil. p. 205

**REFLEXÕES FINAIS** p. 206

**REFERÊNCIAS TEÓRICAS** p. 217

## INTRODUÇÃO

O que significa ser um empreendedor na paisagem de negócios formada por empresas *startup* no Brasil? Essa é a pergunta que norteou o trabalho de pesquisa etnográfica que serve como base para essa tese, fruto de um trabalho de campo entre os anos de 2014 e 2017, no Brasil e no Reino Unido com jovens empreendedores ao longo do processo de concepção, estruturação e operação de suas empresas.

Meus sujeitos de pesquisa são pessoas com idades entre 25 e 38 anos, homens e mulheres, que transitavam entre as cidades de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro, provenientes de lares de camadas médias altas, com formação superior em escolas de negócios e experiência de trabalho em áreas ligadas à gestão, inovação e comunicação e largo trânsito internacional. Ao longo do curso da pesquisa, as empresas que se mostraram bem sucedidas acabaram por fixar suas sedes na cidade de São Paulo.

Eu acompanhei a rotina de meus informantes-chave desde os primeiros estágios de formação de suas empresas e conduzi entrevistas em profundidade estruturadas e não estruturadas com consultores, investidores e profissionais envolvidos nessas e em outras iniciativas e em aceleradoras de negócio no Brasil.

No Reino Unido, meu trabalho de campo foi mediado por minha relação com um informante-chave no mercado financeiro da cidade de Londres e realizei entrevistas em profundidade com investidores privados e mentores de programas de aceleração

Não são, portanto, empresários já estabelecidos ou donos de empresas multimilionárias. São jovens com acesso a redes de influência<sup>1</sup> que nutrem o “sonho” de um dia serem reconhecidos como “empreendedores de sucesso”.

---

<sup>1</sup> Redes de influência é um conceito que busco desenvolver ao longo do segundo capítulo dessa tese.

Nesse trabalho, a escolha desses termos não é aleatória. Meus interlocutores se referem a si mesmos como empreendedores - ao invés de empresários - e a seus empreendimentos como *startups* - ao invés de empresas e isso provoca um impacto profundo não só no modo como articulam sua experiência, mas sobretudo nos modos através dos quais eles produzem uma paisagem<sup>2</sup> de subjetividade, poder e política peculiar que se ancora na noção de incerteza para articular suas relações constitutivas.

### **Situando o campo: Empreendedorismo e empresas *startup* como parte de mudanças das relações constitutivas da paisagem empresarial no Brasil e no mundo.**

Empreendedorismo hoje é um fenômeno global difícil de ser ignorado. Por empreendedorismo me refiro às mudanças nas políticas de governança e estratégias de desenvolvimento urbano que estão em curso, de maneira bastante heterogênea e contingente, desde a década de 1970 que colocam ênfase na produção e no investimento como atividades que possibilitariam crescimento econômico.

É o que David Harvey (2005) chama de novo empreendedorismo urbano, uma racionalidade de governança que "se apóia na parceria público-privada, enfocando o investimento e o desenvolvimento econômico, por meio da construção especulativa do lugar em vez da melhoria das condições num território específico, enquanto seu objetivo econômico imediato" (2005: 174) que marca a passagem de uma abordagem "administrativa" para formas de ação "iniciadoras e empreendedoras". (2005: 167)

Isso faz emergir uma subjetividade que Foucault (2008) chama de "empreendedor de si mesmo", sujeito que é "ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu

---

<sup>2</sup> A categoria paisagem passou a ser bastante usada em textos antropológicos como meio de descrever um certo modo de visualizar, descrever e entender o social, pressupondo uma certa espacialidade, temporalidade e localidade para fenômenos do social. Posso destacar dois usos teóricos que tiveram impacto na disciplina, o primeiro é a noção de "scapes" como proposta por Arjun Appadurai (1990;1996) como parte de sua teoria de fluxos globais e o segundo é o uso da categoria paisagem por Tim Ingold (1993). Os autores apresentam propostas distintas, mas que convergem no sentido de enfatizar o caráter disjuntivo, complexo, construído e temporal do social. Nessa tese, me alinho à perspectiva de Appadurai (1990) e entendo paisagens como "building blocks of what, extending Benedict Anderson, I would like to call 'imagined worlds', that is, the multiple worlds which are constituted by the historically situated imagination of people and groups spread around the globe". (APPADURAI 1990: 296) Em ocasião propícia, o debate sobre como antropólogos imaginam e visualizam o social merece ser melhor explorada não só a partir da teoria antropológica, mas sobretudo da teoria etnográfica.

produtor, sendo para si mesmo a fonte de sua renda” (FOUCAULT 2008: 311) exatamente pela introdução de uma “governamentalidade empresarial” (DARDOT & LAVAL, 2016) que orienta políticas econômicas e sociais que visam ampliar a produção de “capital humano”, isto é, o “conjunto de investimentos que foram feitos no nível do próprio homem” (FOUCAULT 2008: 318) de modo que ele se torne o centro de criação de novas formas de produtividade.

Isso dá forma a uma narrativa abrangente que permite não só descrever aspiração, desejo e condutas dos sujeitos, mas também prescrever modos de controle que devem ser exercidos sobre eles. Como bem ressaltam Pierre Dardot e Christian Laval (2016), “do sujeito ao Estado, passando pela empresa, um mesmo discurso permite articular uma definição do homem pela maneira como ele quer ser ‘bem-sucedido’, assim como o modo como deve ser ‘guiado’, ‘estimulado’, ‘formado’, ‘empoderado’ para cumprir ‘seus objetivos’”. (2016: 328)

O Global Entrepreneurship Monitor, hoje o maior consórcio de pesquisa mundial sobre o tema, registra desde 1999 um aumento nos níveis de atividade empreendedora em todas as 65 economias que fazem parte do estudo. O Brasil desde que passou a participar do estudo em 2002 também registrou um aumento significativo que acompanha tendências globais.

Em 2002, o percentual de indivíduos com idades entre 18 e 64 anos que exerciam atividades ligadas ao empreendedorismo era de 21%. A última aferição, no ano de 2016, registrou um percentual de 36%, sendo que em 2015 se registrou o maior pico de atividade empreendedora em quatorze anos de estudo, 39%. Isso significa que hoje cerca de 48.239.058 pessoas estão envolvidas com seus próprios negócios no país<sup>3</sup>.

O estudo também registra a percepção que essas populações têm sobre o tema do empreendedorismo. No Brasil, a categoria “ter seu próprio negócio”<sup>4</sup> foi apontada como um dos três principais “sonhos” do público brasileiro, atrás somente de “possuir casa própria” em primeiro e “viajar” em segundo lugar. Esses dados acompanham tendências globais. No 65 países que fazem parte do consórcio, mais

---

<sup>3</sup> O número se refere a empresas formalizadas.

<sup>4</sup> Termos entre aspas se referem às categorias utilizadas no estudo.

de dois terços dos participantes acreditam que empreendedores possuem elevado status social em suas respectivos países<sup>5</sup>.

Existe também uma relação entre taxa de desocupação, PIB e índices de empreendedorismo. Em todas as economias que fazem parte do estudo, índices de empreendedorismo vêm registrando números resilientes apesar de crises econômicas globais e locais, em todas as faixas de rendimento. No Brasil em específico, desde 2002 o número de indivíduos que abrem suas próprias empresas aumenta.

A partir do ano de 2012, a relação entre taxas de empreendedorismo e o PIB apresenta uma correlação negativa que permanece até o ano de 2015, quando o Produto Interno Bruto brasileiro cai abruptamente 3,9%. Apesar do ano de 2016 apresentar a persistência da queda do PIB, de 3,6%, um novo recorde de queda desde 1931, a relação volta a ser positiva. Segundo economistas, isso significa principalmente duas coisas: que a atividade empreendedora no país impacta o PIB e, portanto, é uma tendência duradoura e que existe uma relação direta entre taxas de desocupação e aumento da atividade empreendedora.

É preciso pensar criticamente números e índices produzidos por bancos centrais e instituições ligadas à mensuração de atividade econômica. Avanços contemporâneos no subcampo da Antropologia das Finanças evidenciam a política que subjaz a produção de indicativos e sua intencionalidade de intervenção e produção de realidades econômicas.

Um exemplo notável é o trabalho de Douglas Holmes (2014) em bancos centrais durante processos de implementação de políticas monetárias. Como ressaltado em publicação a respeito de sua obra "Economy of Words: Communicative Imperatives in Central Banks" (2016), o que chama atenção na pesquisa de Holmes (2014) é a introdução de elementos "expectacionais" em regimes monetários, ou seja, parte dos cálculos que produzem políticas monetárias incluem as "expectativas e aspirações dos agentes econômicos nos mais diversos setores da economia", impressões "sutis e voláteis, visões de futuro situacionais e contextuais que podem mudar rapi-

---

<sup>5</sup> Entre as regiões globais que fazem parte do estudo, a África é a que apresenta maior percentual de atitudes positivas com relação ao empreendedorismo: três quartos dos participantes consideram que se tornar empreendedor é uma boa opção de carreira e 77% acreditam que empreendedores são admirados em seus países. A América Latina e o Caribe são as regiões que apresentam a menor proporção percentual positiva, 63% dos participantes acreditam que empreendedores são admirados em seus países.

damente diante de impressões, notícias, eventos, em suma, mudam a partir da experiência desses próprios agentes”. (FARIA 2016: 170)

Sem dúvida, uma reflexão fértil de minha pesquisa de campo é sobre o papel de organizações internacionais e convênios de pesquisa na produção do empreendedorismo como realidade e experiência a qual pretendo me voltar em ocasião oportuna.

No entanto, nessa tese faço uso de números, dados e estatísticas produzidas sobre empreendedorismo como recurso narrativo para enfatizar o interesse que o tema adquiriu nos últimos anos. Faço uso também de levantamentos brutos realizados por organizações ligadas ao cenário de empresas *startup* no Brasil como um meio de aproximação e de dimensionar o número de empresas classificadas como “startup” por instituições do setor no país.

O meio de intervenção estatal no Brasil de maior impacto hoje é via políticas fiscais e tributárias, com a instituição das categorias tributárias do Simples Nacional<sup>6</sup> e Microempreendedor Individual (MEI)<sup>7</sup>, assim como o programa Bem Mais Simples<sup>8</sup> que tiveram como foco apenas formalizar profissionais liberais, autônomos e consultores, assim como a diminuir da burocracia e o volume de pagamento de tributos de pequenas e micro empresas.

---

<sup>6</sup> O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Isso representa uma diminuição considerável dos processos burocráticos de recolhimento de tributos. O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, do IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISS conforme a atividade exercida pela empresa. A partir do ano de 2012, o Governo Federal elevou os limites de receita bruta para enquadrar um maior número de empresas na categoria Simples Nacional. No caso da microempresa, podem aderir ao Simples Nacional empresas com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e no caso de empresa de pequeno porte com receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

<sup>7</sup> Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado, enquadrado no Simples Nacional e isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). O MEI paga o valor fixo mensal de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença e aposentadoria.

<sup>8</sup> O programa foi criado em fevereiro de 2015 e é coordenado por um Conselho Deliberativo que atua na ampliação da digitalização de documentos e unificação o cadastro e identificação do cidadão para consultas posteriores e garantir acesso a diferentes serviços públicos em um só lugar. O tempo médio de abertura de uma nova empresa no Sistema Bem Mais Simples passou de 83 para uma média de 5 dias.

De modo geral, existe um consenso em considerar que o fenômeno do empreendedorismo está ligado a mudanças estruturais de sistemas produtivos chamados de regimes de acumulação flexível. No campo empresarial, isso significa que corporações se encontram em um período de racionalização, reestruturação e intensificação de controle sobre o trabalho em face de condições de intensificação da competição e fluxo globais de capitais como uma reação ao decréscimo generalizado de níveis de lucratividade e aumento da taxa de acumulação de capitais por parte de agentes individuais em diversos mercados. (HARVEY 1989; 2005)

Regimes de acumulação flexível são caracterizados pelo enxugamento estrutural das grandes corporações concomitante a emergência de novos setores produtivos, mecanismos de financeirização, aumento de índices de inovação comercial, tecnológica e organizacional como forma de busca por novas formas de criação de valor econômico, alimentados por fluxos dinâmicos de capitais que se enredam com lógicas de poder locais.

Isso faz com que o meio empresarial assuma um lugar ambivalente no imaginário social, muito nem explorado por Emil Royrvik (2011) em sua etnografia da multinacional Norueguesa Hydro, que é tanto de incorporar a imagem triunfante do Capitalismo Global ao mesmo tempo que é “demonized as the major force behind the destruction of our planet in the ecological, social and moral senses”. (2011:4)

Ao mesmo tempo em que se tornou senso comum considerar que o empreendedorismo é bom para a economia e que isso é algo que deve ser estimulado a partir de medidas de incentivo econômico e governamental, a ascensão do empreendedorismo urbano também pode assumir um papel “importante na transição geral da dinâmica do capitalismo de um regime fordista-keynesiano de acumulação capitalista para um regime de acumulação flexível”. (HARVEY 2005: 168)

Empresas *startup* representam hoje a elite do empreendedorismo global. Geralmente quando se fala a palavra *startup* a primeira imagem que vêm à mente da maioria das pessoas são empresas de alta tecnologia, competitivas, flexíveis e vibrantes, que introduzem uma miríade de inovações em modos de produzir e organizar negócios, criam novos mercados, produtos e serviços.

O modo como são imaginados os indivíduos ligados a essas organizações também é bem marcado por faces jovens, temperamento destemido e criativo. Esses negócios também possuem um léxico próprio, impregnado por categorias de

afetação explícitas em expressões que se tornaram bastante comuns nas narrativas empresariais contemporâneas, como “realizar os sonhos”, “mudar o mundo”, “fazer acontecer”. Esse novo sujeito empresarial não seria motivado por ganância ou por potenciais ganhos financeiros futuros, mas sim por um intenso desejo por autorrealização criativa.

O fascínio que essas empresas exercem no imaginário social é ligado ao que Tom Boellstoff chama de “capitalismo criacionista”, uma modalidade capitalista na qual autorrealização se converte em um modo de produção “in which labor is understood in terms of creativity, so that production is understood as creation”. (BOELLSTORFF 2009: Kindle Location 4381).

Essa é uma cosmologia que “draws structuring principles from the individualistic ethos of contemporary capitalism - specifically its Silicon Valley variant, which can be termed the ‘Californian Ideology’”, emergindo a partir de uma “bizarra fusion of the cultural bohemianism of San Francisco with the high-tech industries of Silicon Valley.” (BOELLSTORFF 2009: Kindle Location 4425)

O Vale do Silício, cidade localizada no Estado da Califórnia, Estados Unidos, é ainda hoje o maior centro de formação de empresas *startup* do mundo. Do total de investimentos realizados em empresas *startup* no mundo todo, 28% é destinado ao Vale do Silício, que concentra cerca de \$264 bilhões em valor circulante.

Esse é um dado publicado no último relatório (2017) do consórcio de pesquisa Global Startup Ecosystem Report<sup>9</sup>, hoje o consórcio de pesquisa fornece dados confiáveis sobre a performance global de empresas *startup*. No país, a Endeavor Brasil<sup>10</sup>, organização não-governamental de incentivo ao empreendedorismo, é o responsável pela coleta de dados sobre a atividade de *startups* brasileiras. Nova York e Londres são, respectivamente, a segunda e a terceira cidades em concentração de empresas *startup*, com \$71 bilhões e \$44 bilhões em valor total circulante.

Hoje existem 20 cidades consideradas centros de inovação que fazem parte do “ecossistema *startup*”<sup>11</sup>. Ecossistema, na linguagem *startup*, significa locais que

---

<sup>9</sup> <https://startupgenome.com/thank-you-enjoy-reading/>

<sup>10</sup> <https://endeavor.org.br/>

<sup>11</sup> Por ordem de concentração de capitais, as cidades que fazem parte do ecossistema global de empresas *startup* são: Vale do Silício; Nova York; Londres; Beijing; Tel Aviv; Berlin; Shanghai; Los Angeles; Seattle; Paris; Singapura; Austin; Estocolmo; Vancouver; Toronto; Sidney; Chicago; Amsterdam e Bangalore.

concentram condições ideais para florescimento dessas iniciativas empresariais que compreende a presença de empreendedores, profissionais de branding e tecnologia altamente qualificados, investidores privados, empresas de *venture capital* e estruturas urbanas capazes tanto de sediar fisicamente essas iniciativas como servir como pólos de atração de profissionais e formação de redes de interesse, como empresas de *coworking* e aceleradoras.

Esses espaços oferecem uma miríade de programas de treinamento, eventos de networking e consultoria especializada. Em particular, aceleradoras são modelos de negócio que nasceram exatamente com a expansão de empresas *startup*. São empresas que oferecem programas de incubação e aceleração de novos negócios por um período determinado que varia entre 3 meses e 1 ano de duração. com critério próprio de seleção que, em contrapartida, oferece investimento em troca de participação acionária<sup>12</sup>.

O Brasil não faz parte dessa lista, no entanto a cidade de São Paulo é apontada pelo estudo como uma das próximas cidades a figurar como parte do “ecossistema global” de empresas *startup*, juntamente com Delhi, Denver-Boulder, Atlanta e Seul. A prefeitura de São Paulo juntamente com organizações empresariais locais realiza, desde 2015, o evento Paulo Tech Week, que tem como objetivo promover a cidade como pólo de inovação na América Latina. isso representa a única iniciativa de parceria público-privada de articulação promoção dessa modalidade empresarial no país<sup>13</sup>.

### **Empresas *startup* como arranjos empresariais especulativos e flexíveis: mudança de paradigmas do pensamento empresarial diante de seus desafios contemporâneos.**

Etnografias em centros de inovação empresarial nos mostram cada vez mais a importância do “fazer acontecer”, expressão que passou a resumir essa disposição salvacionista de negócios *startup*, para compreender o modo como essa dimensão da ação econômica é produzida. Em exemplo notável é o trabalho de Marc Abélès

---

<sup>12</sup> Pela presença do capital especulativo que aceleradoras de negócios se diferem de incubadoras.

<sup>13</sup> Iniciativas de criar núcleos de inovação no Brasil também podem ser encontrado em Florianópolis e Santa Rita do Sapucaí, mas não como parte de uma estratégia de articulação mais ampla com centros de inovação internacionais.

(2002) junto aos empresários filantropos no Vale do Silício. Ele mostra que “Faire la différence (to make difference), ces termes allaient souvent revenir dans les propos de mes interlocuteurs”. (ABÉLÈS, 2002:132)

No entanto, as implicações concretas da gramática da inovação<sup>14</sup> podem ser muitas vezes obscurecida exatamente por causa dessa naturalidade com que as pessoas passaram a lidar com a idéia do novo como algo bom em si mesmo.

De fato, muitas das críticas lançadas às empresas *startup* são articuladas a partir dessa discursividade, ressaltando exatamente a atmosfera de celebração em torno desses novos arranjos empresariais como se isso fosse parte de um “culto às startups”, que representariam a “magic bullet that will transform depressed economic regions, generate innovation, create jobs and conduct all sorts of other economic wizardry.” (SHANE 2008: 4)

No campo empresarial, essas narrativas estão atreladas exatamente a essas mudanças profundas nas relações constitutivas e estruturantes da própria paisagem, mudanças com as quais meus sujeitos de pesquisa têm que lidar no dia a dia de seu cotidiano profissional. A lógica que funda empresas *startup* é parte de uma mudança mais ampla de paradigma da teoria e da ação empresarial, explícita no modo como esses negócios são projetados e postos em operação por seus agentes.

É importante ter em mente que quando falamos de uma empresa *startup* não estamos necessariamente falando de uma empresa de tecnologia ou simplesmente uma narrativa sedutora de marca que, no limite, não representa de fato uma inovação no modo de fazer negócios.

Estamos falando de um método de engenharia empresarial cujo objetivo é criar e explorar novas formas de valor econômico com o menor volume de investimento inicial possível e no menor espaço de tempo, de modo a maximizar consideravelmente dividendos futuros e que pode ser aplicado aos mais diversos mercados.

Empresas *startup* fazem parte de uma modalidade de negócio fundamentado na lógica de “lean production” ou “lean enterprise” que passou a se popularizar a partir da década de 1990 para reunir um conjunto de novos métodos de produção, com clara inspiração japonesa, “entre os quais “podem ser citados princípios organizadores como just-in-time, qualidade total, processo de melhoramento contínuo,

---

<sup>14</sup> Entendo como gramática uma matriz a partir da qual racionalidades e afetos são postos em jogo.

equipes autônomas de produção e uma série de instrumentos destinados a implementá-los”. (BOLTANSKI & CHIAPELLO 2009: 102)

A literatura de negócios define uma empresa *startup* como uma organização temporária criada para buscar novas formas de criação de valor através de um modelo de negócio escalável e passível de ser aplicado em diferentes mercados (BLANK 2012) que concebe um produto ou um serviço sob condições de extrema incerteza. (RIES 2011)

Existe um debate prolixo a respeito desses limites conceituais. O cotidiano de operação dessas empresas, no entanto, não poderia ser mais diferente daquelas que operam negócios considerados “tradicionais”, ou seja, cujo modelo de negócio é suficientemente pacificado de modo a ser aplicado em diferentes contextos com projeção de margem de retorno e lucratividade.

São empreendimentos experimentais, com pouca ou nenhuma trajetória já estabelecida de operação, que dependem de conhecimento, tecnologia e capital de risco e buscam descobrir e explorar novos mercados, produtos, serviços e tecnologias aplicadas à indústria e aos negócios no menor espaço de tempo possível entre sua concepção e operação por meio de modelos de negócio flexíveis e enxutos.

O conceito de negócio enxuto é fundamental para entender a lógica dos modelos de negócio *startup*. Esse é o método que tenta eliminar ao máximo estruturas organizacionais com o objetivo tanto de encontrar novas formas de criação de valor econômico no menor espaço de tempo possível. A lógica que subjaz esse modo de pensar empresas é de uma eficácia especulativa, ou seja, de tornar esse organismo empresarial o mais eficaz possível para encontrar novas formas de criação de valor econômico.

Uma empresa “tradicional” é fundamentalmente projetada com base em um plano de negócios, artefato que inscreve a linguagem empresarial na forma de um texto que contém os passos necessários para a construção de uma nova empresa. O modelo padrão adotado no Brasil é fornecido pelo Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas<sup>15</sup>.

Planos de negócios são estruturados com base no pressuposto de existência de um mercado, ou seja, são empresas criadas para operar dentro de padrões gerenciais e produtivos já existentes. Em mercados já estabelecidos, os agentes têm

---

<sup>15</sup> <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

acesso a dados estatísticos capazes de prever com certo grau de precisão o volume de investimento necessário e seu retorno ano após ano, levando em consideração localização geográfica, panorama macroeconômico e resultados de empresas semelhantes. Essa é uma lógica de eficácia produtiva, que busca tornar um organismo empresarial o mais eficaz possível dentro de normas já estabelecidas de ação empresarial.

O modelo de negócio *startup* não faz uso desse tipo de tecnologia de engenharia de mercados. Isso porque um modelo de negócio *startup* não pressupõe a existência do mercado que deseja explorar. Evidente que, ao avaliar o potencial de um negócio *startup*, seus agentes fazem uso de dados econométricos sobre o contexto geral e específico do mercado no qual pretender atuar, mas isso é um recurso de aproximação e não predição do retorno dessas atividades empresariais.

Uma empresa *startup* é construída com base na lógica “construir - medir - aprender”. Um produto ou serviço hipotético é colocado em operação sem grande investimento de capital, com o objetivo de testar sua validade no mercado. Os resultados obtidos são avaliados e o projeto é continuamente aperfeiçoado até atingir o produto final. Na linguagem *startup*, esse processo se chama “validação”, no qual a empresa realiza a “pivotagem” até atingir um estágio de “MPV”, “mínimo produto viável”. O objetivo é levar um novo produto ou serviço ao mercado com o máximo de sofisticação conceitual no menor espaço de tempo e com o menor volume de investimento financeiro inicial possível.

O resultado são organizações altamente voláteis, enxutas e flexíveis, dependentes de conhecimento, *expertise* e tecnologia de ponta capazes de colocar em movimento práticas especulativas no dia a dia dos negócios. A dimensão inicial desses negócios é bastante reduzida e a base produtiva é tecnológica.

Não é qualquer pessoa que é tecnicamente capaz de operar uma empresa de acordo com essa lógica. É preciso não somente ter conhecimento avançado em técnicas de gestão, mas sobretudo dispor de condições materiais para lançar um projeto de empresa que ainda não existe e sem garantias concretas de retorno financeiro. Isso envolve não capital próprio, mas acesso a redes de investidores e talentos do campo dos negócios, design e tecnologia.

Hoje, *startup* virou sinônimo de qualquer negócio que envolve gestão de inovação e incerteza. Até mesmo empresas já consolidadas são comumente chamadas

de *startup*, não por serem nascentes, mas sim por personificarem a novidade, a rapidez, a flexibilidade e alta capacidade de adaptação às contingências dos mercados. No entanto, essa é uma categoria que emerge na década de 1990 como um modo de se referir às empresas que ficaram conhecidas como “ponto com”.

Essas eram as primeiras empresas a comercializar produtos e serviços pela internet, alimentadas por altos volumes de capital de risco como estratégia de avançar seu rápido crescimento, e se tornaram o epicentro de uma bolha especulativa que estourou em março de 2000 no mercado financeiro norte-americano. No início de 2001, muitas empresas "ponto com" já estavam em processo de venda, fusão, redução ou simplesmente quebraram e desapareceram. Essa foi a primeira grande crise financeira início do século XXI, que antecipou a crise financeira imobiliária de 2008.

Entretanto, o fenômeno das empresas “ponto.com” provocou um efeito significativo no mundo empresarial. A introdução do capital de risco na própria formação dessas empresas é um desses aspectos a serem considerados. Além da busca por investimento através de investidores privados, existe um grande interesse por parte de agentes do mercado financeiro de tornar empresas *startup* uma modalidade popular de investimento.

As modalidades de investimento mais comuns são *equity crowdfunding*, onde empresas se inscrevem em portfólios de empresas de *venture capital* para coletar pequenos montantes de múltiplos investidores; *seed investment*, quando empresas coletam pequenos montantes de investidores privados ou plataformas de financiamento coletivo; e investimento privado, quando o investidor realiza aportes diretamente em troca de participação na empresa.

Os aportes são realizadas em rodadas de investimento, conhecidas no mercado financeiro como *venture round*, onde a empresa busca financiamento para cada fase de seu desenvolvimento e expansão. Nessa etapa a empresa já abriu seu capital e isso significa que ela já se tornou um núcleo empresarial estabelecido. O outro caminho possível é a venda da própria empresa ou a manutenção de capital fechado. De todo modo, empreendedores que atuam nessa paisagem de negócio convivem diariamente com a necessidade de levantar investimento e se relacionam intimamente com agentes do mercado financeiro, de modo que tendem a absorver também a linguagem dos mercados financeiros.

O segundo aspecto a ser considerado diz respeito à temporalidade dessas organizações. Na literatura empresarial, *startup* é um conceito que faz parte da teoria de ciclos de vida organizacional. Essa é uma perspectiva que emerge na década de 1970 que compreendia empresas tal como organismos vivos que se desenvolvem em fases distintas de crescimento.

A analogia feita nos livros era com as fases de desenvolvimento humano. Era um gráfico didático que mostrava uma curva em forma de sino deslocado, que sinalizava em cinco grandes estágios de crescimento: o primeiro estágio de “nascimento”, a fase “startup”; o segundo estágio de “adolescência” ou de “desenvolvimento de infraestrutura”; o terceiro estágio de “maturidade” ou “expansão e impacto” e o quarto e último estágio que representava a segunda fase da “maturidade”, que é de “estagnação” e “declínio”. O último estágio é a “morte” da empresa. O desafio gerencial era aplicar tecnologias de gestão adequadas a cada estágio de vida da empresa e fazer o máximo para evitar sua morte. Isso pressupunha uma vida organizacional longa. Hoje, a maior parte das novas empresas não consegue nem sequer sobreviver à infância.

Em 1965, o presidente de uma empresa ganhava em média 20 vezes mais do que o salário médio de seus funcionários. Em 1989 essa relação chegou a 60, dobrando em 1995 e chegando ao patamar de 383 a mais do que o salário médio no ano 2000. Atualmente, a proporção é de cerca de 300. O tempo de vida médio das empresas também sofreu mudanças significativas. Em 1960, uma companhia listada no índice S&P, as 500 maiores empresas de capital aberto nos Estados Unidos, durava em média 60 anos. Hoje, a vida média de uma empresa bem sucedida é de 20 anos. (LYONS 2015)

Dados do mercado norte-americano de *startups* também ilumina a relação entre empreendedores e investidores. No ano de 2006 foram criadas cerca de 600 mil novas empresas, no entanto menos de 1.500 conseguiram atrair recursos de investidores ou empresas de capital de risco. Dentre essas empresas, 1% atingiu valor de mercado de US\$1 bilhão. (LYONS 2015)

Empresas capazes de atingir a faixa de avaliação acima da casa de US\$1 bilhão são conhecidas popularmente como “unicórnios”, tamanha sua raridade. No Brasil, apenas uma empresa atingiu essa marca de valorização de mercado. No ano de 2018 a Didi Chuxing, a maior do setor de compartilhamento de transporte urbano

na China, comprou o controle acionário da 99 Taxis, aplicativo de mobilidade urbana, com o objetivo de concorrer com o aplicativo Uber, o líder mundial no setor.

Esses são números que ilustram muito bem de que tipo de paisagem de negócio esses novos arranjos empresariais fazem parte: um ambiente rarefeito, altamente competitivo e dinâmico, profundamente marcado por relações sociais, econômicas e políticas assimétricas.

A realidade dessa paisagem de negócio no Brasil é muito mais circunscrita a circuitos empresariais fechados. Para obter uma dimensão aproximada do que seria a rede de *startups* no país, é possível realizar uma aproximação numérica com a realidade dos investimentos de venture capital no país a partir de dados fornecidos pelo Centro de Estudos de Private Equity da Fundação Getúlio Vargas (GVCepe).

O principal circuito de fluxo de capitais privados é através de aceleradoras de negócios. No Brasil existem cerca de 40 aceleradoras em operação, 71% localizadas na região Sudeste mais especificamente na cidade de São Paulo. Em média, são realizados aportes de R\$45 mil a R\$255 mil. A participação societária nesses negócios é em média de 8% e o número de empresas que recebeu financiamento é de cerca de 1.300 empresas.

O montante de investimento circulante nesse ambiente de negócio é de aproximadamente R\$51 milhões. Para completar esses números, a Associação Brasileira de Startups, instituição fundada em 2011, contava com 4,2 mil empresas filiadas em 2017. Essa é a dimensão numérica aproximada de negócios startup no Brasil.

Isso faz com que a emergência de empresas desse tipo não ocorra em qualquer lugar. é um fenômeno localizado de arranjo de forças globais e locais, por parte de agentes informados, altamente qualificados e com acesso a capital de risco.

Aqui reside uma contradição fundamental tipificada por esses novos arranjos empresariais: ao mesmo tempo que empresas *startup* representam a esperança para seus agentes, elas personificam a assimetria de padrões de acumulação flexível globais. Isso faz desse campo um tema urgente e necessário para a reflexão antropológica.

## **Inserção em campo: Navegando redes de proximidade e filiação institucional como estratégia de acesso ao campo.**

Meu interesse na temática do empreendedorismo e na ideologia da inovação que se materializa através de novas organizações empresariais como as empresas *startup* não é recente. A vontade de refletir criticamente sobre mudanças em campos empresariais nasceu quando eu ainda era estudante de comunicação e negócios na Escola Superior de Propaganda e Marketing na sede de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Dentro do panorama de ensino empresarial e de gestão no país, a ESPM se destaca como um dos principais centros de formação profissional de excelência. A escola possui cinco sedes, três delas na cidade de São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra em Porto Alegre. A grade de cursos de graduação contempla oito cursos de bacharelado: Administração, Ciências Sociais e do Consumo, Cinema e Audiovisual, Design, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Internacionais e Tech.

Todos os cursos, independente de sua especialização, são compostos a partir de uma formação comum em negócios e gestão por meio de cursos de finanças, estatística, teorias de gestão e marketing. A única outra instituição que é posicionada no mesmo patamar dentro da área é a FAAP, A Fundação Armando Álvares Penteado, com sede em São Paulo.

Passei um total de 6 anos como discente da instituição, entre meus estudos de graduação (2005-2009) e MBA (2010-2011), quando obtive minha graduação em Comunicação Social com especialização em Publicidade e Propaganda e MBA em Ciências do Consumo aplicadas.

Quase a totalidade da rede de informantes que possibilitou minha inserção em campo foi formada durante esses anos. Foi essa filiação instituição que, em última instância, me deu credibilidade para acionar esses indivíduos e negociar sua participação. Por meio de indicações e referências pude estabelecer relações de pesquisa fora dessa rede com sujeitos também envolvidos com na formação do “ecossistema de empresas *startup*” no Brasil.

Parte do campo também foi acessado a partir de minha própria rede de proximidade formada através de minhas relações familiares ao longo dos anos. São in-

divíduos que fazem parte de meu círculo social mais antigo, que cresceram e os quais acompanhei durante todo o período de formação escolar e universitária.

O motivo pelo qual incluí esses indivíduos como parte de minha estratégia de inserção em campo tem a ver com o fato de que muitos deles estavam investindo ou abrindo as próprias empresas *startup*, o que sinalizava um dado importante com relação à trajetória social desses sujeitos fora de redes profissionais.

Isso, evidentemente, levanta questões importantes para pensar a minha própria posição em campo e como isso desenhou minha trajetória de pesquisa. Vou refletir com mais propriedade a respeito desse tema ao longo dos capítulos que compõe a tese.

No entanto, o acesso a esse universo depende da capacidade do pesquisador de dominar uma certa linguagem e uma lógica da gestão que pode parecer opaca para muitos. Esse léxico afeta não só aspectos comunicacionais, mas sobretudo representa um modo de pensar o mundo por meio de redes difusas de influência que afeta profundamente o modo como o pesquisador articula suas relações durante o trabalho de campo.

As etnografias de Karen Ho (2009) e de Gustavo Onto (2016) me ajudaram a pensar as implicações dessa estratégia de acesso ao campo através de redes de filiação profissional e institucional. Entretanto, ao contrário desses pesquisadores que realizaram percursos etnográficos no interior de empresas e órgãos governamentais, não participei diretamente da rotina de meus informantes-chave como profissional de gestão.

Essa foi uma decisão de pesquisa que buscou garantir minha própria inserção nesse campo. Exatamente porque tive acesso a informações confidenciais relativas a estratégias empresariais e negociações com investidores privados, o receio implícito de meus informantes era que eu pudesse utilizar esses dados com outro objetivo que não a produção de uma tese.

Da mesma forma, ter uma participação como profissional nessas empresas comprometeria o tipo de dado que eu produziria em campo. Como antropóloga, esses sujeitos viam em mim uma profissional capaz de avaliar seus modelos de negócio a partir da perspectiva de seus consumidores, logo, meus esforços de pesquisa poderiam se direcionar a obter dados para beneficiar essas iniciativas empresariais e que seriam cobertos por um acordo de confidencialidade.

Ao contrário de Ho (2009) e Onto (2016), cujos percursos profissionais no interior dessas redes era limitado ao contexto da pesquisa de campo sem se materializar em oportunidades profissionais concretas, minha atuação poderia ser facilmente incorporada por esses sujeitos em propostas de consultorias ou até mesmo ofertas de emprego. Isso de fato aconteceu ao longo de meu percurso de pesquisa.

Esse, evidentemente, não era meu objetivo como pesquisadora. A única oportunidade de atuar profissionalmente em campo foi através da realização uma pesquisa junto a consumidores em potencial da empresa de uma informante-chave. O trabalho foi realizado de maneira voluntária sem implicar transações financeiras e, como produto de negociações em campo, eu pude explorar esses dados na tese.

Não me portei em campo como mera observadora ou uma pesquisadora protegida por meu ponto de vista acadêmico. Ao contrário, engajei ativamente nas práticas rotineiras de meus informantes e fiz uso de seus conceitos e teorias para pensar minha própria posição em campo.

Para tanto, foi preciso adotar uma postura metodológica que pudesse garantir a integridade de meus dados ao mesmo tempo que operava ativamente essas redes de *expertise*. A estratégia que desenvolvi para responder a essas demandas foi exatamente recusando essa forma de engajamento profissional em campo.

Por esse motivo passei a refletir sobre esse projeto etnográfico a partir da idéia de Douglas Holmes e Marcus (2005) de uma para-etnografia como procedimento metodológico, no que toca “frame para-ethnographic from the standpoint of the way it produces a series of distinctive substantive, methodological, and theoretical questions as a means to enter fields of expertise”. (HOLMES & MARCUS 2005: Kindle Location 3662)

No contexto de meu trabalho de campo, isso significou assumir uma postura simétrica com relação a formas de conhecimento e prática que, por mesmo que sejam construídas a partir de diferentes bases epistêmicas, podem convergir, somar e constituir espaços comuns de debate que levam o pesquisador não só a pensar mundos outros, mas o seu próprio mundo como recurso reflexivo.

Isso representa sobretudo o encurtamento da distância posta entre o ponto de vista acadêmico e o ponto de vista de *experts*, exigindo uma reflexão cuidadosa com os modos como se representa sujeitos em espaços de poder e influência.

Most often, critical ethnography has served to undo and demystify the common sense of established institutions, centers, dominant discourses and elite practices, but such criti-

ques are delivered from the distance of the 'scholastic point of view' and often in sympathy with some subordinated, often silenced subject which gives shape to the moral economy of the ethnography. It is precisely this distance that is closed and this pure sympathy that is made ambiguous in developing the orienting design of multi-sited ethnography by some complicit engagement with the found critical dimension or potential already in play within expert practices. (HOLMES & MARCUS 2005: Kindle Location 3816)

São sujeitos que agem no mundo a partir de suas próprias bases epistêmicas e produzem tecnologias na forma de conceitos, idéias, narrativas, modelos de negócio, produtos, serviços e esquemas produtivos capazes de mudar o modo como pessoas se relacionam com o mundo social e que assumem exatamente esse papel de criação e mediação de mundos e futuros possíveis.

The danger, then, is that the ethnographer will actually be seduced by, or join, the intellectual game of the sphere of expertise with which she or he is engaged, thus eviscerating the project of critique altogether. Anyone who studies corporate managers, scientists, policy-makers, and so on by finding collaborative alliances within the field of study can easily slip into being a sort of adviser or taking up the role improvised for the ethnographer. (...) This is an increasingly tempting role within such research and it appeals both to a sense of new personal opportunity as well as to widespread desire for some sort of activism dimension to ethnographic work. (HOLMES & MARCUS 2005: Kindle Location 3816)

Empresas *startup* são parte de um universo de ação empresarial bem diferente das empresas que parecem mais familiares para muitos de nós. Muitas não possuem uma sede física. Os profissionais envolvidos nesses negócios trabalham remotamente e vivem constantemente em trânsito para atender às reuniões, fazer apresentações e participar de programas de aceleração. Muitas das negociações nem chegam a se materializar em negócios. O ritmo de mudanças na estrutura dessas empresas é tão intenso que tudo pode mudar de um dia para o outro.

Isso exige do pesquisador uma abordagem do campo capaz de abarcar não só esse dinamismo e essa fragmentação que compõe uma etnografia composta por uma bricolagem de eventos, cenários e situações de campo que pode parecer vertiginosa diante de uma narrativa coesa e situada dentro de uma espacialidade e temporalidade circunscrita.

Essa fragmentação inevitavelmente foi absorvida na escrita da tese. Para evitar possíveis inconsistências, organizei a ordem dos capítulos não a partir de uma

linha temporal, mas sim usando como fio condutor temas centrais da reflexão produzida em campo junto a meus informantes.

O ritmo da escrita tentou acompanhar o modo como meus informantes articulam sua própria experiência. Essa foi uma abordagem que privilegiou a produção de conhecimento a partir de bases etnográficas, ao contrário de uma orientação a partir de grandes matrizes teóricas.

Pesquisas recentes sobre fenômenos ligados à gestão foram especialmente valiosos para me ajudar a articular a reflexão sobre empreendedorismo e empresas *startup* a partir de um viés etnográfico. Dentro desse recente corpo de estudos destaco os trabalhos de Emil Royvik (2011) e sua etnografia da multinacional norueguesa Hydro; a pesquisa de Julia Elyachar (2005) entre microempreendedores no Cairo; Daniel Fridman (2017) e sua etnografia entre leitores de auto-ajuda corporativa na Argentina e Estados Unidos; Daromir Rudnyckyj (2010) e sua pesquisa sobre centros de treinamento espiritual para líderes empresariais na Indonésia; John Osburg (2013) e sua etnografia entre novos empreendedores Chineses e, por fim, a etnografia de Carla Freeman (2014) entre empreendedores de camadas médias caribenhas. Esses trabalhos são explorados com mais propriedade no decorrer dos capítulos que compõe essa tese.

Essa também é uma preocupação de pesquisadores que desenvolvem pesquisas dentro do campo da Antropologia Econômica no Brasil, em especial aqueles ligados ao Núcleo de Pesquisa sobre Culturas Contemporâneas (NUPECS) e do grupo de pesquisa, Grupo de Antropologia da Economia e da Política (GAEP) aos quais estou associada.

Posso destacar os trabalhos de Victoria Irrisari (2015) sobre o Fora do Eixo, de Vitali Marques Corrêa da Silva (2017) sobre a produção do mercado cinematográfico no Rio Grande do Sul, de Erika Bezerra de Meneses Pinho (2017) sobre o mercado de casamentos no Brasil, de Julia Cardoni (2017) sobre o mercado agroecológico e de Carolina Dalla Chiesa (2017) sobre sistemas de crowdfunding no país, que foram especialmente pertinentes para me ajudar a situar meu trabalho de campo. Considero que minha própria pesquisa é parte dessa agenda de estudos que buscam refletir sobre formas emergentes de produzir o econômico no Brasil.

## Estrutura dos capítulos:

Essa tese é estruturada em cinco capítulos e seus respectivos subcapítulos. No primeiro capítulo intitulado “Negócios com propósito: A ética da autorrealização e a romantização do mundo dos negócios”, exploro como o ambiente de negócios *startup* é permeado por uma discursividade que apela aos sentimentos, aos afetos a uma moralidade particular ancorada na noção de propósito.

A matriz de sensibilidade que informa a produção dessa paisagem de negócio nasceu no interior do mundo corporativo. A presença ubíqua da linguagem dos sentimentos acompanha de modo transversal fenômenos globais de introdução da dimensão da subjetividade e dos afetos em teorias da gestão, Concomitante a dinâmicas de flexibilização, financeirização e precarização de paisagens empresariais.

Por mundo corporativo me refiro a uma estrutura empresarial que emerge a partir da década de 1960 que é tipificada pelas empresas multinacionais, um organismo empresarial cujo núcleo ideológico é centrado em atividades gerenciais e de gestão, ordenada hierarquicamente e de grande porte. Essa noção de ambiente corporativo é posta em movimento por meus interlocutores em oposição ao que seria uma estrutura empresarial *startup*, com menor número de funcionários e processos hierárquicos.

A categoria organismo aqui é utilizada em referência à Teoria Geral dos Sistemas aplicada às organizações empresariais que surge de modo concomitante a esse modo de organização e se refere à idéia de que empresas funcionariam como um complexo de elementos em sistemas abertos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Isso significou que empresas passaram a ser pensadas em termos de manutenção, metas, adaptabilidade e integração, ou melhor, em termos dos meios que utiliza para satisfazer seus imperativos funcionais e de lucratividade.

O segundo capítulo chamado “Negócios de valor: A categoria valor na formação de expertise e operação de negócios *startup*” tem como objetivo discutir a importância que narrativas sobre valor têm nesse ambiente empresarial. Busco evidenciar os modos como a categoria valor é mobilizada de maneira polissêmica e profusa em todas as dimensões da produção da subjetividade empreendedora, desde a passagem por escolas de gestão, nos modos através dos quais esses sujeitos pensam e

re-estruturam modelos de negócio e no julgamento que demais agentes fazem das perspectivas representadas pela empresa nascente.

O terceiro capítulo “Empreendedorismo de palco: A linguagem da liberdade no processo de *self-making* do sujeito empreendedor” é dedicado a pensar o fenômeno do empreendedorismo de palco. Empreendedorismo de palco é um gênero que faz parte de um composto de indústrias editoriais, de mídia, palestras e treinamentos corporativos com caráter notadamente motivacional e de auto-ajuda voltado para empreendedores.

A controvérsia em torno do empreendedorismo de palco não faz diminuir o interesse nesse gênero, mas pelo contrário, essas narrativas parecem dramatizar aspectos fundamentais da experiência de tornar-se empreendedor de tal modo que, apesar de fazer uso de uma linguagem que faz alusão a espiritualidades nova era de maneira bastante elusiva e pouco precisa, indivíduos que se destacam no mercado de palestras e literatura para empreendedores alcançam grande visibilidade nacional e mundial. Tento pensar o empreendedorismo de palco como parte de um processo de *self-making* que envolve a incorporação de uma visão de mundo fortemente fundamentada da idéia de liberdade e de *unbounded self*.

No quarto capítulo “Nunca desista dos seus sonhos: A pedagogia da incerteza e o espírito que anima o empreendedor brasileiro” busco refletir sobre o espírito que anima a noção de empreendedor no Brasil a partir de uma perspectiva comparativa entre Brasil e Reino Unido, que tem profunda relação com o que meus interlocutores chamam de navegar a incerteza. A noção de incerteza operada por meus interlocutores não faz alusão somente à esfera econômica, mas sobretudo em sua capacidade de suportar as mais difíceis adversidades para “fazer dar certo”. É essa característica que torna empreendedores brasileiros valiosos dentro de um mercado global de empresas *startup*.

No quinto e último capítulo intitulado “O jeito brasileiro de fazer negócio: A importância de redes de proximidade na formação de circuitos de financiamento de empresas *startup* no Brasil” fala sobre a relação entre empreendedores e investidores no Brasil e no Reino Unido. Reflito especialmente sobre noção de risco posta em movimento em decisões de investimento para dar conta do modo como essas relações são estruturadas no país a partir dessa perspectiva comparativa. No Brasil, essas relações são mediadas por familiares e redes de proximidade, concentrando flu-

xos de investimentos em circuitos bastante limitados. Isso também dá forma aos conflitos e discussões que caracterizam essa paisagem empresarial.

# CAPÍTULO 1

## NEGÓCIOS COM PROPÓSITO:

### **A ética da autorrealização e a romantização do mundo dos negócios.**

No meu primeiro ano de trabalho de campo, em 2014, comecei a notar mudanças bastaste sutis nas narrativas de indivíduos que faziam parte da minha própria rede de proximidade. Nesses primeiros momentos de ansiedade, enquanto eu estava procurando pelas primeiras oportunidades de inserção em campo em Porto Alegre ou São Paulo através de contatos institucionais em minha antiga universidade, antigos amigos e familiares de minha cidade natal, Florianópolis, comentavam com bastante entusiasmo minha escolha de pesquisa.

Esse entusiasmo inicial acabou se tornando minha primeira chance real de entrada em campo mediada por pessoas dessa mesma rede de proximidade. A maneira como essa oportunidade apareceu para mim apresenta dados preciosos a respeito de meus informantes - especialmente a relação entre questões de classe, formação de *expertise* e a matriz romântica a partir da qual esses novos empreendedores passaram a situar e justificar suas escolhas empresariais - e de como a minha própria posição como pesquisadora poderia abrir caminhos de pesquisa em um campo bastante hermético e distante da realidade da maior parte dos empresários do país.

Naturalmente, essas não eram pessoas que participavam diretamente do meu cotidiano. Eu estava afastada da rotina da cidade faziam 10 anos. A maioria nem sabia direito do que eu estava falando quando dizia que queria fazer uma etnografia entre novos empreendedores ou do tipo de empresa que eles estariam montando, mas todos sabiam a respeito da construção de um centro tecnológico que a cidade estava apoiando.

Esse era um espaço localizado no norte da Ilha chamado Sapiens Park construído a partir de uma parceria público-privada de grandes dimensões para o padrão de investimento do Estado. O poder público investiu R\$ 30 milhões e conseguiu levantar R\$ 150 milhões junto a investidores privados. Muitas das empresas

que vão acabar ocupando o espaço são propriedade dos próprios sócios-investidores do empreendimento.

As negociações começaram em 2002, mas apenas em 2014 que as primeiras instalações estavam prontas para uso. A previsão, na época, era que no começo de 2015 as primeiras empresas de tecnologia e inovação estivessem de mudança para o novo espaço e que em um período de 10 anos o número de pessoas circulando pelo parque tecnológico fosse de 25 mil.

A Universidade Federal de Santa Catarina também estava negociando participação no empreendimento, que foi formalizado no ano seguinte. O acordo firmado cedia 250 mil metros quadrados para construção de prédios de pesquisa, espaços de inovação e laboratórios que iriam fazer parte de seu Centro Científico e Tecnológico. A universidade também iria investir em uma incubadora de novos negócios para transformar as idéias dos alunos em novas empresas.

De uma hora para outra, termos que eram restritos a círculos bem específicos de negocio passaram a fazer parte do dia a dia da cidade. Florianópolis, uma cidade pequena - apesar de ser capital do Estado - e conhecida pelo turismo e pela presença significativa do funcionalismo público agora estava se tornando um pólo de empresas de tecnologias internacionais e jovens interessados em tecnologia e negócios que passaram enxergar a cidade como o lugar para se estar.

Esse era um mundo que muitos só conheciam através de capas de revistas. Mais e mais matérias jornalísticas passaram a retratar o mundo das empresas *start-up* como novas formas de negócio que nasciam da noite para o dia, povoando o mundo com novos aplicativos, plataformas e modelos de negócio que mudavam radicalmente o cotidiano das pessoas. Esse novo clima empresarial estava tomando conta das conversas sobre o futuro da cidade e sobre os novos possíveis residentes. *“Ah, são aquelas empresas de gente que joga sinuca no meio do expediente e pode trabalhar de casa, né? Tipo o Google?”*

Apesar das mudanças que estavam acontecendo na cidade, muitas pessoas da minha geração migraram anos antes para outras localidades no país em busca de oportunidades profissionais. De minha antiga rede de relações próximas, formada através de relações familiares e passagens por instituições de ensino fundamental e médio, apenas uma pessoa havia decidido permanecer morando em Florianópolis. Sua família possuía uma fábrica de água mineral. Todas as outras estavam em São

Paulo ou Rio de Janeiro trabalhando em grandes empresas. Com algumas eu costumava manter contato, apesar de distante e intermitente, para saber ao menos o que estava acontecendo em suas vidas.

Durante esse período, era muito comum saber que elas haviam mudado de profissão. Muitas chegaram a atuar profissionalmente em suas áreas originais de formação superior, outras mudaram completamente depois da formatura. Em alguns casos, apesar de terem alcançado posições desejáveis no mercado de trabalho, comentavam muito sobre sua insatisfação profissional.

As condições de progresso profissional e o equilíbrio entre encontrar uma atividade rentável e fazer algo que “realmente valesse a pena”<sup>16</sup> eram temas constantes de nossas esparsas conversas. Parecia existir uma atmosfera comum de “busca de equilíbrio” entre a vida pessoal e profissional que, naquele momento de nossas vidas, parecia algo distante.

Em 2012, ano em que me tornei aluna de mestrado, passei a me aproximar especialmente de duas pessoas que faziam parte de minha antiga rede de proximidade e com as quais não convivia a tempos. Essas pessoas eram Laura e seu irmão mais velho Rafael<sup>17</sup>. Ambos já moravam em São Paulo a pelo menos cinco anos e, por conta de minha primeira participação em congresso de Antropologia, eles se ofereceram não só para me hospedar em suas casas, mas também para me apresentar algumas coisas da cidade.

Laura era formada em jornalismo e, na época, exercia a profissão em uma grande redação e Rafael era advogado. O pai deles tinha um escritório de advocacia em Florianópolis e esse foi o lugar onde Rafael começou sua carreira. Na época em que todos morávamos na cidade, a grande preocupação da família de Laura e Rafael era com relação ao futuro do irmão mais velho. Ele não parecia dedicado aos negócios da família. Laura costumava comentar comigo que seu pai tinha conversas tensas com o filho, cobrando maior comprometimento.

Ele sempre dizia à família que ele não se via como um advogado tributário, especialização de seu pai, e que desejava fazer algo que realmente tivesse em sintonia com “o que realmente gostava”<sup>18</sup>. Rafael era persistente. Ele extraía sua noção

---

<sup>16</sup> Expressões entre parênteses se referem a categorias nativas.

<sup>17</sup> Os nomes Rafael e Laura são fictícios, a pedido de meus informantes.

<sup>18</sup> Expressões entre parênteses se referem a categorias nativas.

de “fazer o que gosta” da própria história familiar, proprietária de um sítio e pastos de criação de gado e ovelhas na região serrana de Santa Catarina. A vida do campo, os saberes tradicionais e os modos de fazer locais eram aspectos da experiência familiar que ele mais exaltava quando falava sobre sua história familiar.

A vivência urbana dos irmãos contrastava com a experiência das gerações anteriores, criadas em contato com a natureza e com os pastos. Isso fascinava Rafael. Depois de formado em 2003, ele ingressa em uma pós graduação em gestão e legislação ambiental.

No ano de 2006, após concluído o curso, ele decide se mudar para a Itália e se tornar aluno de mestrado em Desenvolvimento Local e Marketing Territorial na Università Cattolica del Sacro Cuore. O curso tinha como objetivo capacitar especialistas para atuar com políticas públicas e iniciativas empresariais voltadas ao desenvolvimento socioeconômico local, organização produtiva sustentável e gestão de recursos naturais e culturais.

Ele passou a trabalhar como consultor na área durante seu período na Itália para as Nações Unidas. Durante esse período ele passou a se aproximar de produtores locais para entender processos de certificação de produtos de origem.

Em 2008 Rafael retorna ao Brasil e vai morar em São Paulo. Ele continua suas atividades profissionais como consultor de desenvolvimento territorial. Por conta de suas estreitas relações com produtores locais da região de origem de sua família, assim como com figuras políticas e empresários locais ele passa a elaborar projetos e políticas públicas para promoção do ciclo de produção local em Santa Catarina.

A partir de sua atuação junto a prefeituras e câmaras municipais, em 2010 ele passa a integrar o quadro da Oficina Municipal em São Paulo e através da instituição ele passa a prestar consultoria para outros órgãos públicos e empresas e circular entre empresários, profissionais de negócios e investidores da cidade.

Os desafios, no entanto, eram enormes. Na época em que retomei contato com os irmãos, Rafael costumava comentar comigo a respeito das dificuldades que era se inserir profissionalmente em uma área ainda bastante incipiente no país. Através de seus projetos ele conseguia ter rendimentos compatíveis com seu estilo de vida em São Paulo, no entanto ele não conseguia enxergar um horizonte de crescimento profissional.

Ao mesmo tempo, ele dizia não se encaixar muito bem no ambiente corporativo e em escritórios de advocacia e foi por causa desse sentimento de inadequação que ele acabou se afastando do escritório da família. Era bastante comum ele se colocar de maneira muito crítica com relação a sua formação profissional, diminuindo a importância do ensino formal na formação de competências profissionais. *“Eu me lembro de um dia que eu tive que ir rapidamente ao fórum para despachar um documento. Uma coisa de emergência. Era verão, super quente, e eu estava sem gravata. De terno, sem gravata. Quando eu cheguei no fórum, o modo como me olhavam me fez sentir muito mal. Trabalhar com advocacia é ter que vestir um personagem o tempo todo e eu já estava cheio da burocracia.”*

Retornei a São Paulo por conta de minha pesquisa de mestrado mais duas vezes, uma vez no ano de 2012 e outra em 2013. Por conta de meus compromissos acadêmicos e sua rotina de trabalho, não pude acompanhar as mudanças na vida de Rafael durante esse período.

Laura havia comentado comigo, brevemente e sem maiores detalhes, que seu irmão estava trabalhando em um projeto de empresa no setor de alimentos em 2013, mas ela não sabia exatamente do que se tratava. Ela só sabia que tinha a ver com a comercialização e importação de produtos de origem, a “paixão” de Rafael.

### **Redes de proximidade e conformação do trabalho de campo: a trajetória do pesquisador como estratégia de inserção em empresas *startup*.**

No início de 2014, passei a me concentrar em iniciar meu trabalho de campo. Isso significava para mim a retomada de relações de filiação institucional com pessoas que conheci a partir da Escola Superior de Propaganda e Marketing, onde me graduei e fiz posteriormente meu MBA.

Eu dominava a linguagem de gestão e conhecia a rotina profissional das pessoas que eram meus sujeitos de pesquisa. Eu era familiarizada com as sutilezas do jargão empresarial e de práticas empresariais bastante elitizadas e de ponta, tipificadas pelas organizações que passaram a ser o centro do meu interesse de pesquisa.

Esse é um ambiente de negócio muito distinto da rotina corporativa, caracterizada pela importância dada a procedimentos burocráticos, à especialização e à hi-

erarquia empresarial. Na rotina de profissionais envolvidos com iniciativas *startup*, o dinamismo, a rapidez e a volatilidade das negociações e das mudanças no plano de negócios eram aspectos muito marcantes da experiência cotidiana.

Tudo podia mudar do dia para a noite e isso significava que não só eu tinha que adotar a mesma postura urgente e estar preparada para qualquer mudança, como criar laços em campo suficientemente fortes para eu eu fosse incluída em circuitos de partilha de informações estratégicas e sigilosas. Ou seja, eu tinha que estar sempre por dentro das fofocas e isso exige um grande investimento por parte do pesquisador na construção desse tipo de relação com os informantes.

Eu tinha que ser vista não só como pesquisadora ou alguém que compreendia seu cotidiano, mas sobretudo eu tinha que ser uma pessoa de extrema confiança. E a construção de confiança em paisagens empresariais é algo nada fácil, ainda mais em uma situação de pesquisa. Quando qualquer informação pode ser usada contra você em uma situação de negociação ou pela concorrência em um ambiente de negócio rápido, competitivo e, por vezes até cruel, as pessoas acabam se tornando extremamente cautelosas com o modo como selecionam profissionais e parceiros para participar desses projetos.

A situação é mais complexa ainda quando envolve a negociação de entrada em campo. Eu não seria mais um profissional que participaria ativamente da rotina da empresa e receberia uma contrapartida monetária e visibilidade profissional por isso, o que pacificaria consideravelmente a ameaça que eu poderia representar na rotina de meus informantes.

Eu me colocava como pesquisadora interessada em acompanhar seu cotidiano e refletir sobre fatores fundamentais de sua experiência como empreendedores nessa dimensão especulativa de negócio. Eu teria acesso aos segredos que eles escondem de pessoas externas aos seus projetos e, além disso, ia produzir um documento retratando exatamente essa vivência.

Eu sabia que o imperativo da confiança seria um fator que poderia limitar minha entrada em campo. Isso não seria uma questão tão preponderante em situações de entrevista, por exemplo. A filiação institucional daria conta de mediar essa negociação e, mesmo que esses sujeitos pudessem omitir dados importantes em uma situação de interlocução, minha inserção na área me dava acesso a informações que poderiam complementar seus relatos.

Para entrar na rotina de empresas *startup*, era um jogo completamente diferente. Primeiro porque a maior parte dos projetos não passa dos primeiros estágios de negociação. São idéias que nem chegam a se materializar. Os projetos que seguem em frente não são apenas modelos de negócio minimamente amadurecidos e promissores, mas também dependem da capacidade do sujeito empreendedor de estabelecer relações e associações estáveis entre uma rede bastante heterogênea de agentes.

Segundo porque essas empresas são formadas inicialmente por equipes bastante enxutas de profissionais, alguns deles que se dedicam a mais de um projeto ao mesmo tempo. Geralmente são equipes compostas pelo sujeito empreendedor, seus investidores - que não participam do cotidiano da empresa, mas que exercem clara influência nas decisões de negócio - colaboradores ou consultores externos que prestam serviços de design, programação e tecnologia e bem poucos funcionários, ligados à área administrativa ou de especialidade do projeto.

O espaço onde essas atividades acontecem também é bastante móvel. As empresas não começam com uma sede fixa e é bastante comum ocuparem a casa de algum membro da equipe, espaços de coworking ou aceleradoras de negócios. Reuniões em restaurantes e cafeterias é uma prática corriqueira. Ou seja, além da instabilidade inerente desses projetos, existe também a necessidade de uma mobilidade geográfica mediada por informações trocadas com base na proximidade que eu teria com esses sujeitos.

Isso configura uma demanda de campo bastante peculiar. De modo a ter capaz de acompanhar a rotina desses sujeitos de fato ter acesso ao campo, eu precisaria adotar uma noção de espacialidade e temporalidade bastante fragmentada e mediada por informações cuja circulação é assimétrica e sempre com caráter de urgência.

A solução para essa questão de inserção foi apresentada para mim através de minhas relações de proximidade. Pessoas como Laura e Rafael, com as quais eu havia tido uma convivência profícua ao longo de muitos anos e que no período de início de minha pesquisa de doutorado estavam envolvidos com meu campo de investigação foram indivíduos que ofereceram as primeiras oportunidades concretas de inserção se tornando informantes-chave. Esse também foi o caso de minha outra informante-chave que apresento ao longo do capítulo introdutório, Bruna. Apesar de

não termos uma relação de amizade ou proximidade antes do início de minha pesquisa, ela era uma pessoa que acompanhava minha trajetória profissional há alguns anos.

Isso leva a uma reflexão não só sobre meios de negociar minha presença em campo como pesquisadora, mas também como a minha própria trajetória pessoal se mostrou fundamental para realizar todo um trabalho de pesquisa etnográfica.

Assumir uma dupla identidade em campo, nesse caso, como parte da rede de proximidade de meus informantes e pesquisadora, representa riscos evidentes para a condução ética de um trabalho de pesquisa etnográfico. A questão do compromisso com a integridade dos dados e a possível interferência de associações pessoais que poderiam a obscurecer as relações vivenciadas em campo é um aspecto inescapável de uma reflexão séria sobre essa estratégia de inserção em campo.

O uso de redes de proximidade como estratégia de inserção em campo não é algo inusitado na pesquisa antropológica brasileira, especialmente em contextos de pesquisa em cenários urbanos. A questão que pesa nesse caso é que a grande parte de meus dados etnográficos seriam coletados junto a pessoas que conheciam minha história pessoal e com as quais eu tinha relações dentro do escopo da intimidade.

Ao mesmo tempo em que eu tinha conhecimento de acontecimentos, fatos e posturas que só eram revelados por eles a pessoas bastantes próximas de sua convivência, eles também sabiam coisas a respeito de minha história de vida que poderia influenciar diretamente na nossa relação de pesquisa.

Entretanto, foi exatamente o conhecimento prévio desses sujeitos sobre minha trajetória pessoal e profissional, bem como laços de reciprocidade estabelecidos antes de minha inserção em campo foram os dois aspectos que permitiram que eles se sentissem confortáveis em me acompanhar episódios bastante privados de suas negociações empresariais.

A certeza que tinham que eu não me sentiria apta a revelar aspectos possivelmente depreciativos de suas experiências ou segredos de contratos e estratégias de negócio, sob o risco de perda desses laços, foi o elemento que pacificou minha presença entre esses sujeitos.

O rompimento desse acordo moral entre eu e os sujeitos de pesquisa poderia implicar em uma perda considerável de minha reputação como profissional nesse

meio. Esse ponto influenciou não só minha inserção na rotina de empresas *startup*, mas também a negociação de entrevistas com demais sujeitos de pesquisa.

Isso, no entanto, não me constrangeu de assumir uma postura por vezes crítica, comprometida com a Teoria Antropológica e minhas próprias demandas empíricas. Uma estratégia que fiz uso ao longo desse período em campo foi levantar questões, junto a meus informantes, que faziam referência a reflexões que eu estava delineando a partir de minha experiência de campo. Desse modo, além de me situar como um sujeito em posição de pesquisa, foi possível avaliar as reações desses indivíduos com relação a temáticas que me pareciam relevantes para um debate sobre essa esfera de experiência.

Isso também revelou um dado interessante a respeito de quem eram meus sujeitos de pesquisa. O fato de eu já acompanhar a transição empreendedora de pessoas de minha rede de proximidade e filiação institucional evidenciava como questões geracionais e de classe poderiam estar atreladas a processos estruturais mais amplos ligados ao aumento da percepção de vulnerabilidade econômica e social em camadas médias e altas do país, além da produção de uma matriz de sensibilidade particular na fricção entre expectativas de classe e formação de *experts* no campo da gestão que dá o tom às angústias, ansiedades e perspectivas futuras desses sujeitos.

### **O “fazer o que se gosta”: o problema da motivação e a produção de uma matriz de sensibilidade particular em paisagens empresariais.**

Parte de meu trabalho e campo se deu em vivências e palestras voltadas ao empreendedorismo *startup*. Esses espaços são bastante importantes hoje dentro da formação de uma matriz de racionalidade empreendedora, já que propiciam não só um contexto a partir do qual indivíduos interessados no tema podem trocar experiências, mas também se capacidade para agir dentro dessa dimensão de negócio. Passei a me inscrever em várias atividades ao longo desses quatro anos de trabalho de campo, tanto que se tornou parte de minha rotina de pesquisa.

Ao longo de minhas inserções em vivências corporativas, palestras e cursos sobre empreendedorismo e inovação, histórias sobre a vida corporativa e a carreira no funcionalismo público se tornaram uma constante e passaram a chamar muito a

minha atenção, já que reverberavam no modo como meus informantes também situavam suas experiências como empreendedores.

Eram enredos que variavam em graus de dramaticidade, mas articulavam a existência de dois universos distintos: a vida corporativa dentro de empresas já estabelecidas ou a pressão familiar para o indivíduo seguir um caminho de estabilidade em uma instituição pública e a experiência de empreender em um cenário de incerteza.

Eu escutava histórias que giravam em torno do conflito entre o que seria esperado deles em termos de performance profissional e social e aquilo que consideravam seu “verdadeiro chamado”<sup>19</sup>, suas aptidões “naturais”.

Nas narrativas biográficas apresentadas como sendo trajetórias empreendedoras, o mundo do trabalho é tratado como uma dimensão que precisa ser superada para que o indivíduo possa alcançar um estado de realização pessoal. O sentido atribuído à categoria trabalho é uma atividade repetitiva, ordinária e cotidiana e isso parecia ser um aspecto da experiência valorizado se estiver descolado de uma jornada empreendedora.

Enquanto funcionários, os sujeitos enxergam o trabalho rotineiro como uma atividade sem sentido e esse sentimento de alienação é o que justifica, muitas vezes, a abertura de novos negócios. Essa é a base narrativa que alimenta o fenômeno do empreendedorismo de palco, tema do terceiro capítulo dessa tese e onde vou tecer considerações mais densas a respeito desse gênero do mercado editorial e de palestras e cursos corporativos.

De todo modo, a matriz narrativa de empreendedores de palco começa com uma série de questionamentos a respeito de suas “verdadeiras aptidões” e das “expectativas que a sociedade coloca sobre eles” a partir de um episódio de grande descontentamento e desmotivação com a rotina de trabalho, que passa a ser um fator que os “afasta” de seu “verdadeiro propósito” na vida.

A falta de motivação pessoal era o argumento mais comum usado para dar conta desse processo de esgotamento simbólico. Essa falta de motivação emerge quando os sujeitos se deparam uma com a realidade profissional que não corresponde às suas fantasias e ao imaginário atrelado ao sucesso profissional, provo-

---

<sup>19</sup> Utilizo termos entre aspas para assinalar categorias nativas.

cando um profundo sentimento de alienação e desconexão com seus valores mais íntimos.

Esse também era o enredo que eu costumava ouvir de pessoas de minha rede de proximidade. De uma perspectiva pessoal, era importante “fazer o que gosta”, mesmo que isso signifique ir contra às expectativas que a família e o círculo social têm com relação à trajetória profissional do sujeito.

Essa era a matriz narrativa de Rafael. Ao optar por uma trajetória ligada à gestão territorial sustentável, ele dizia que estava em busca de sua “paixão”, que era resgatar sua própria história familiar dentro de um contexto empresarial e corporativo.

Essa mudança envolveu uso de recursos financeiros familiares, mudança de moradia dentro e fora do país, cursos de gestão no exterior e a aderência a uma carreira volátil no campo da consultoria empresarial e, posteriormente, a abrir sua empresa *startup* junto com um sócio-operativo que ele conheceu em 2013 em um evento social na casa de amigos em comum.

Essa também era a narrativa a partir da qual minha informante-chave Bruna situava sua experiência como empreendedora. Vou apresentar minha relação com Bruna com mais propriedade ao longo do segundo capítulo da tese, onde vou delinear algumas reflexões a respeito da categoria valor no cotidiano de empresas *startup*. Nossa relação de pesquisa se estabeleceu a partir de redes de filiação institucional. Bruna faz parte da rede de profissionais ligados a negócios em Porto Alegre, da qual eu também faço parte, e fomos apresentadas inicialmente por colegas em comum.

Na ocasião de meu primeiro ano de trabalho de campo ela estava envolvida com a abertura de sua empresa na cidade de Porto Alegre, uma *startup* que atuaria no mercado nacional de arte contemporânea. Nossa negociação de inserção em campo permitiu que eu pudesse fazer parte do cotidiano dela e de sua equipe, estando presente não só na rotina de escritório, mas também participar de reuniões com fornecedores e potenciais clientes. A partir daí, tive acesso a toda a rede de profissionais mobilizada por sua empresa *startup*, desde investidores, profissionais do mercado financeiro, consultores e até colaboradores eventuais que, por sua vez, me colocaram em contato com outras iniciativas empresariais.

Durante nosso primeiro encontro de pesquisa, em junho de 2014, o tema de minha conversa com Bruna era exatamente suas motivações para abrir sua própria empresa *startup*. Enquanto ela tecia considerações sobre o ambiente de negócios brasileiro, rememorava passagens de sua trajetória pessoal e buscava justificativas íntimas para situar sua experiência, suas palavras me fizeram lembrar vividamente as de Rafael quando ele falava de sua busca por “fazer o que gosta”. Nessa época, ele e sua irmã Laura já haviam aceitado participar de minha pesquisa de campo e eu estava planejando minha primeira viagem de pesquisa para São Paulo para o segundo semestre daquele ano.

Bruna, como Rafael, tinha uma trajetória de formação profissional em centros prestigiosos e passagens importantes por instituições no exterior. Ela se formou arquiteta pelo curso de arquitetura e urbanismo da Universidade Uniritter, na cidade de Porto Alegre, no ano de 2010.

Em 2007, quando ela ainda era aluna do segundo ano do curso de arquitetura e urbanismo, já sabia que não queria ser arquiteta. Muitos, como ela, fizeram o curso sem expectativa de construir casas, apartamentos, decorar ambientes domésticos e empresariais, visitar obras e mexer no concreto. Um outro caminho dentro desse horizonte de ação era atuar no mundo dos negócios.

Essa era uma possibilidade bastante atrativa. Em agências de propaganda e escritórios de design, arquitetos passaram a ser contratados para desenvolver projetos de ponto de venda, sinalização e todo tipo de espaço construído que pudesse ser utilizado para campanhas e estratégias de *branding*<sup>20</sup>. Entre os anos de 2007 e 2009, Bruna era a arquiteta responsável pelo departamento de *environmental design*<sup>21</sup> de um grande escritório de *design* da cidade de Porto Alegre. Mesmo assim, ela não via um amplo horizonte de ação nessa atividade profissional. Ela não enxergava como poderia ascender profissionalmente em uma atividade tão restrita e especializada.

Foi nesse momento que ela me disse que começou a questionar sobre o que queria fazer de sua vida. A saída para ela pareceu retomar o que parecia para ela um “sonho antigo”, que era o mundo do mercado da arte. Seis meses depois de sua

---

<sup>20</sup> *Branding* é um conjunto de técnicas que tem como objetivo criar, gerir e promover marcas.

<sup>21</sup> *Environmental design* é um campo interdisciplinar no qual converge estudos de arquitetura, planejamento urbano e design de interiores para projetar espaços e ambientes.

formatura ela decide fazer um curso de pós-graduação em Espaço Expositivo da Arte Contemporânea na cidade de Barcelona, Espanha. Lá, ela aprenderia fundamentos de como organizar especialmente exposições de arte contemporânea em galerias, feiras, eventos e espaços alternativos.

Esse tema adquiriu muita importância no mercado da arte especialmente pelo fato de que obras de arte não ficam mais restritas a suportes como telas e esculturas. Elas podem ocupar salas inteiras, fachadas de prédios ou, até mesmo, passar despercebidas por seu tamanho diminuto. Grandes galerias passaram a contratar arquitetos especialistas em exposição de obras de arte contemporânea por essa razão.

O curso teve duração de um ano e, durante esse período, ela trabalhou em uma pequena galeria. Foi o suficiente para ela definir que era isso que queria fazer. No ano de 2011 ela retorna ao Brasil, como ela mesmo disse, "perdida no mercado".

A demanda por um profissional especializado em espaços expositivos de arte contemporânea é consideravelmente mais elevada na Europa do que no Brasil. No território Europeu existem 130 museus de arte contemporânea, especialmente concentrados na Suíça, Itália, Holanda, França, Espanha e Portugal. No Brasil existem três. O Centro de Arte Contemporânea de Inhotim<sup>22</sup>, mais recente em Minas Gerais; o Museu de Arte contemporânea de São Paulo e o Museu de Arte Contemporânea de Niterói, Rio de Janeiro.

O que eu faço com isso que aprendi? - questiona. Por conta de contatos profissionais ela consegue uma oportunidade de trabalho na Fundação Roberto Marinho e é posteriormente contratada pelo departamento de Pensamento e Patrimônio, responsável por implementar museus e atividades relacionadas a patrimônio histórico, material e imaterial nesse mesmo ano. Na época, o departamento estava conduzindo três projetos: Museu do Amanhã<sup>23</sup>, no Rio de Janeiro; Museu da Imagem e do Som<sup>24</sup> em São Paulo e Paço do Frevo<sup>25</sup>, em Recife, no qual ela foi incluída.

Em 2012 ela pede demissão por causa de problemas de relacionamento com a equipe. Ela passou a se sentir desmotivada e cada dia de trabalho parecia um

---

<sup>22</sup> <http://www.theguardian.com/world/2011/oct/09/millionaire-contemporary-arts-park-brazil>

<sup>23</sup> <http://museudoamanha.org.br>

<sup>24</sup> <http://www.mis.rj.gov.br>

<sup>25</sup> <http://www.pacodofrevo.org.br>

grande peso. “*Se eu tivesse mais maturidade, ela analisa, eu ficaria mais um ano lá*”. Ela costumava dizer que “*Eu tinha essa coisa, eu não conseguia me encaixar. Eu não durava muito nos empregos.*”

Durante todo o período em que ela era funcionária da Fundação Roberto Marinho, Bruna planejava e imaginava como seria sua própria empresa no futuro. Para ela, era como uma estratégia para se manter “motivada” a continuar trabalhando em direção a um objetivo maior do que suas tarefas profissionais imediatas. Esse foi o mesmo caso de Rafael. Durante sua vida como consultor de empresas, ele “sonhava” com sua própria empresa e passou a buscar informações sobre como poderia atuar como empreendedor nessa área.

A categoria “motivação” é usada por ambos para descrever um processo de desencantamento com o mundo dos negócios e com suas posições profissionais dentro dessas instituições e usada como justificativa para a abertura de seus próprios negócios.

Era como se esses sujeitos tivessem que questionar as expectativas sociais colocadas sobre eles por suas famílias e seu círculo social, bem como sua formação técnica como profissionais, para que pudessem encontrar uma atividade na qual pudessem exercitar suas “paixões”. A questão da desmotivação no trabalho aparece como a marca dessa passagem de um passado na qual viviam seguindo um “enredo pré-estabelecido” para um futuro criado por suas próprias mãos.

“Motivação”, no entanto, é um termo que se tornou bastante corriqueiro no cotidiano corporativo e que passou a fazer parte da linguagem cotidiana de camadas médias e altas urbanas. A presença ubíqua de palestras e workshops motivacionais como atividades que hoje fazem parte da rotina de profissionais em grandes empresas é um sinal pungente da preocupação com o bem-estar psicológico e sua relação com índices de produtividade no trabalho.

A estrutura narrativa apresentada nesses eventos era bastante similar. Em palestras voltadas ao tema do empreendedorismo, o palestrante geralmente propunha exercícios de escuta interior interativas com a platéia que tinham como objetivo fazer com que os participantes pudessem identificar claramente “seus valores pessoais” e fontes de bem estar para criar novos modelos de negócio.

O primeiro passo era comumente o pedido para que todos fechassem os olhos para imaginar um cenário de tranquilidade e felicidade, um universo particular

e individual da onde poderíamos extrair uma sensação de bem estar. O palestrante então pede para prestar atenção nos mínimos detalhes de nosso universo de tranquilidade: o que existe nesse mundo? O que estamos fazendo? Quais suas cores, aromas, texturas? Em quais aspectos esse mundo ideal é diferente do mundo no qual vivemos?

Algumas pessoas da platéia são convidadas a compartilhar elementos de seu mundo ideal. São imagens mais comuns são de praias paradisíacas, a realização de algum projeto de vida, viagens, objetos ainda pouco precisos que são interpretados como sinais de um propósito individual que deveria tentar ser explorado através de atividades empresariais.

Como eram eventos voltados à formação de empreendedores, geralmente as pessoas que se manifestavam diziam que, em seu mundo ideal, estavam realizando atividades muito distantes de suas rotinas profissionais atuais. Logo, o mundo do trabalho não representava para elas uma fonte de motivação e elas deveriam tomar atitudes para mudar suas realidades. Parecia existir um consenso de que o empreendedorismo não poderia ser descolado de uma noção de propósito interior, racionalizada pelos sujeitos a partir de uma sensação de bem estar e motivação pessoal.

O processo de busca e consciência dessa noção de propósito era visto pela maioria como uma responsabilidade puramente individual. De fato, os exercícios que acompanhei em *workshops* e vivências eram pensados como “ferramentas” para acessar a vida psíquica íntima dos participantes, através de exercícios de visualização, escuta interior e imaginação.

Essa narrativa sobre motivação, no entanto, extravasa o cotidiano empresarial imediato e faz parte de um repertório mais amplo de narrativas urbanas sobre bem-estar e práticas voltadas a manutenção de estados de conforto físicos e psicológicos em camadas médias urbanas.

Como bem coloca Emil Royrvik (2013) a racionalidade gerencial se tornou um “unquestioned pacemaker of the modern social order while playing a critical role in diffusing repertoires of instrumental rationality worldwide. A study of corporate management is thus a study of key aspects of modernization and modern forms of rationality”. (2013: Kindle Location 682 of 7015)

A relação entre teorias de gestão e formas modernas de racionalização é um ponto interessante para pensar a produção de uma matriz de sensibilidade que per-

meia não só repertório contemporâneo de narrativas psicologizantes, mas sobretudo o contexto afetivo a partir do qual parece emergir dinâmicas ligadas a formação de novos arranjos empresariais.

A preocupação com o mundo dos afetos está ligado a uma mudança de paradigma de gestão, que configura a motivação como o centro de um problema de gestão pessoal e produtividade vastamente disseminado em ambientes empresariais a partir da década de 1980, aparecendo cada vez mais como um problema de bem-estar individual associado ao ganho de produtividade. Muitas das críticas contemporâneas dirigidas ao ambiente corporativo não parecem incorporar essa dimensão de experiência.

O pressuposto básico dessas teorias contemporâneas de gestão é que estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando estimulam a execução precisa de atividades profissionais de maneira espontânea. Isso seria possível através de políticas de valorização, criação de condições favoráveis para maximizar o desempenho e a satisfação no trabalho. Para tanto, muitos dos esforços organizacionais passaram a se voltar para a identificação de fontes de prazer e satisfação no ambiente profissional. (Erez, Kleinbeck e Thierry, 2001)

O interesse em motivação acompanha a expansão da estrutura corporativa como centro gerador de valor no capitalismo ao longo do século XX e, com isso, a consolidação de teorias de gestão que buscam sistematizar o processo produtivo.

Eva Illouz (2007) evidencia muito bem essa passagem na qual o mundo do sensível passa a ser incorporado a racionalidades produtivas no ambiente corporativo. Em *Cold Intimacies* (2007), onde realiza uma reflexão de fôlego sobre o papel dos sentimentos na articulação da idéia de Capitalismo, Illouz (2007) traça as origens das narrativas de autorrealização no período pós-Segunda Guerra Mundial com a expansão do mercado de consumo.

O crescente interesse em mecanismos de influência psicológica e persuasão trouxe as emoções e os sentimentos para o centro das preocupações da vida cotidiana através de uma série de ideologias políticas que enfatizavam o auto-desenvolvimento, a liberação sexual e a vida privada.

Isso influenciou muito a rotina de trabalho nas empresas. Ela diz que “the management system shifted - or rather multiplied - the loci of control, which now moved from the hands of traditional capitalists to those of technocrats who used the

rhetoric of science, rationality, and general welfare to establish their authority". (2007: 11)

Esse processo de racionalização incorporou a seus dispositivos de cálculo o domínio comunicacional e afetivo. A crescente complexidade tecnológica e estrutural das firmas e a cada vez mais rápida obsolescência técnica provocou como efeito o aumento da sensação de incerteza dentro de estruturas corporativas, fazendo com que a "communication has thus become an emotional skill with which to navigate in an environment fraught with uncertainties and conflicting imperatives". (ILLOUZ 2007: 23)

Empresas passam a fazer uso da psicologia como "ferramenta" de gestão. Os funcionários são estimulados cada vez mais a entender o fluxo de afetos e sensações a partir de categorias psicológicas. Por meio de técnicas, dinâmicas, processos seletivos e tantos outros mecanismos de intervenção ritualizados, passam a incorporar conceitos e teorias da psicologia para dar conta de sua experiência cotidiana dentro das corporações.

"A intimate life and emotions are made into measurable and calculable objects, to be captured in quantitative statements". (ILLOUZ 2007: 32) O desafio é diminuir a distância entre a experiência afetiva e a consciência sobre essa experiência. O sujeito é estimulado a identificar fontes de prazer e sofrimento, enquadrar essa experiência em conceitos psicológicos e conceber estratégias de minimização ou maximização dessas sensações.

Os afetos, portanto, passaram a serem vistos como aspectos fundamentais da produção. A falta de motivação e a negatividade são vistos como entidades que prejudicam o funcionamento ideal de uma empresa. O entusiasmo, ao contrário, deve ser cultivado e amplificado. Isso passou a fazer parte de um conjunto de racionalidades instrumentais que esses sujeitos colocam em movimento para avaliar sua aderência a projetos morais e profissionais, bem como articular arranjos com o objetivo de atingir um estado ideal de desenvolvimento pessoal e profissional.

O "fazer o que se gosta", no contexto de camadas médias e altas urbanas, aparece como um enredo pautado por um estilo terapêutico e emocional compatível com um ethos de auto-ajuda e com o que Eva Illouz (2007) chama de narrativa de autorrealização, base moral e psicologizante predominante da noção de *self* contemporânea.

Essa estrutura de sentimento (ILLOUZ 2007) requer que o indivíduo identifique um comportamento indesejável ou um estado emocional nefasto no passado em relação a outro considerado saudável no futuro, traçando relações causais no presente que não só justifiquem essas posturas como apontem soluções para que o sujeito possa alcançar um estágio ideal de desenvolvimento pessoal. “Emotionally unhealthy behaviours are deduced from an implicit reference to and comparison with the model and ideal of the ‘fully self-realized life’”. (ILLOUZ 2007: 46)

Ela nos diz que “the control of emotions, the clarification of one’s values and goals, the use of the technique of calculation and the decontextualization and objectification of emotions all entail an intellectualization of intimate bonds, for the sake of a broader moral project”. (2007: 34) A ampla circulação de narrativas psicologizantes tornou o *self locus* de contínuo aperfeiçoamento e racionalização mediado por uma noção difusa de prazer hedônico.

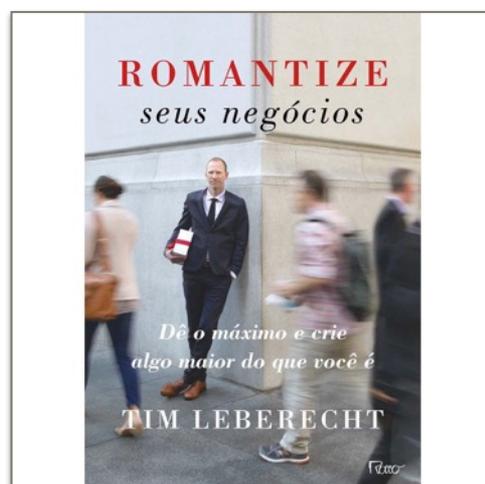
A categoria motivação, portanto, não se refere simplesmente a um estado percebido de bem-estar psíquico. É uma categoria embebida de sentido técnico, cujo objetivo é mobilizar a interioridade em direção a um estado ideal de produtividade.

Motivação, portanto, é um instrumento de intervenção sobre categorias emocionais percebidas como negativas por esse sujeitos. Ao identificar afetos como negativos, logo, um problema a ser resolvido, indivíduos buscam fontes de excitação capazes de modificar suas disposições com o objetivo de alcançar um estado ideal de ser.

### **O novo desejo por romance: Confusão na sociedade de mercado.**

De acordo com uma pesquisa Gallup realizada em 140 países, somente 13% dos empregados de todo o mundo estão entusiasmados com seus empregos e plenamente envolvidos como eles. Sessenta e três por cento “não estão engajados” e “carecem de motivação”. Cerca de 24% estão “ativamente desligados”, significando que “são infelizes e improdutivos no trabalho e passíveis de transmitir a negatividade aos colegas”.

As coisas parecem ainda piores para a liderança em negócios: o Barômetro de Confiança Edelman



de 2013 revela que acadêmicos, peritos técnicos e membros da gerência de nível médio gozam de duas vezes mais confiança que os CEOs. Em seu Panorama da Agenda Global 2014, uma pesquisa junto a mais de 1.500 líderes dos setores público e privado, o Fórum Econômico Mundial identificou “falta de valores em liderança”, “diminuição na confiança em políticas econômicas” e “ampliação das disparidades de renda” com três tendências importantes que hoje afetam as sociedades em todo o mundo.

Nesse mesmo sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) registra que a desigualdade social nas nações mais industrializadas cresceu muito desde a eclosão da crise econômica global de 2008, com os 10% mais ricos da população aumentando sua riqueza 9,5 vezes mais em 2010 do que os 10% mais pobres. Em seu discutido livro *Capital do século XXI*, o economista francês Thomas Piketty afirma que regressamos a um “capitalismo patrimonial” semelhante aos níveis de distribuição de riqueza do século XIX, concentrados entre dinastias familiares.

Nos Estados Unidos, o movimento Occupy Wall Street nos ajudou a definir a crescente disparidade de renda como a diferença entre os 99% e o 1%. Mas pesquisas mostram que essa relação pende ainda mais em favor dos super-ricos: eles representam 0,1%.

Embora as famílias mais ricas (1% da população total) detenham 22% da renda (inclusive ganhos de capital), 0,1% das famílias possui um quinto da riqueza do país. Um relatório do Aspen Institute de 2013 conclui que podemos estar caminhando para uma “Sociedade de Curva de Poder”, na qual a prosperidade não segue mais uma distribuição pela curva de Gauss e se acumula nos estratos mais altos das sociedades do tipo “o vencedor fica com tudo” (winner takes all).

*LEBERECHT, Tim. Romantize seus negócios: Dê o máximo e crie algo maior do que você é. Rocco: Rio de Janeiro, 2015 p. 23-24.*

### **A política dos afetos: Expectativas de classe e experiência de vulnerabilidade em paisagens empresariais.**

O “fazer o que gosta” possui, no entanto, uma dimensão política importante e que precisa ser considerada. Reflexões levantadas por Debra Shleef (2006) a partir de sua pesquisa entre alunos de Direito e Negócios em escolas de elite norte-americanas como por Karen Ho (2009) em sua etnografia dentro empresas de finanças de Wall Street apresentam pistas interessantes para começar a pensar a questão da motivação e da paixão dentro de contextos elitizados de ensino e prática profissional.

Durante sua pesquisa, Shleef (2006) identificou uma matriz narrativa predominante entre os alunos que ela chamou de “surface cynicism”. Se tornou bastante comum ouvir de seus sujeitos de pesquisa que, apesar de frequentarem instituições prestigiosas e referência em suas áreas de formação, eles não “aprendiam nada” em sala de aula.

Existia um esforço por parte desses sujeitos de diminuir a importância do ensino formal em detrimento de competências individuais e sociais, como a capacidade de trabalhar sob pressão e a rapidez como aprendiam como “pensar como um advogado” ou um “empresário”. Da mesma forma, questionavam fortemente o sistema de avaliação, competições internas, notas que obtiam em exames.

A lógica era que nada disso refletia de fato suas verdadeiras competências, por serem critérios externos e influenciados por contextos políticos da própria instituição. O “mundo real” só começaria fora da sala de aula e era mais importante se prepararem para serem bem sucedidos nessa arena do que serem bons alunos. Isso também incluía uma postura crítica com relação às expectativas de suas famílias com relação ao seu futuro desempenho profissional, resistindo aos desejos de seus pais para aderirem a trajetórias profissionais pré-estabelecidas.

“Such cynicism is ultimately revealed to be temporary”. (SHLEEF 2006: 3) Os informantes de Shleeff (2006) terminaram por assumir posições profissionais condizentes com as expectativas familiares e sociais, a levando a considerar que a aquisição de um status de elite ou excelência nesses ambientes de ensino e prática profissional estava associado com ideologias contraditórias sobre mérito, privilégio e status.

A contestação de ideologias dominantes “is integral to the transformation that occurs during elite professional training (...) far from being unwilling dupes of ideological indoctrination, students are self-reflective and they strategically accommodate and resist the ideologies of their education”. (SHLEEF 2006: 4)

Sujeitos que no final de sua formação conseguem acessar posições consideradas desejáveis - como um emprego em uma grande empresa, uma promissora carreira como consultor - são o resultado de um processo bem sucedido de socialização que requer tanto acomodação como resistência a ideologias profissionais. “A rejection of the rules and limits set up by those in authority is necessary to provide the illusion of choice”. (SHLEEF 2006: 4)

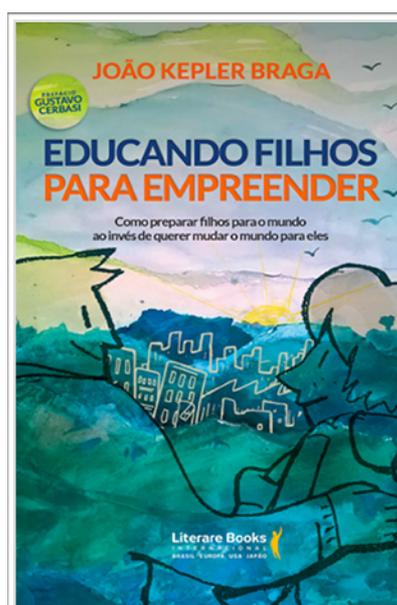
Parecia seguro considerar que tanto Laura como Rafael são casos bem sucedidos de socialização. Depois de sua formação profissional, ambos conseguiram espaços considerados desejáveis em suas respectivas áreas de formação. Quando iniciei meu trabalho de campo, Laura trabalhava em uma grande redação como repórter e parecia se encaminhar para posições de maior responsabilidade. Rafael tinha uma carreira considerada bem sucedida como consultor e estava trabalhando em seu primeiro projeto como empreendedor. Bruna também apresentava o mesmo caso de socialização de sucesso. Ela conseguiu uma posição profissional que a permitiu circular no meio em que, posteriormente, será foco de sua própria empresa.

Do ponto de vista pragmático, esses seriam sujeitos que foram socializados dentro de uma matriz de expectativas de camadas médias e altas urbanas, frequentaram instituições de ensino considerados de excelência e, após um processo de treinamento profissional e aderência a redes de socialização, conseguiram posições condizentes com aquilo que era esperado para eles por sua família e redes de proximidade.

Mesmo assim, eles “não eram felizes”<sup>26</sup>. A questão da motivação no trabalho aparecia como um sintoma que, apesar disso, esses sujeitos passavam por processos que entravam em conflito com seus projetos de vida, mesmo que esses fossem bem sucedidos.

Atualmente, a palavra empreendedor tem sido muito usada em diferentes contextos, porém basicamente para descrever a relação de uma pessoa com seu negócio. Na minha visão, ser empreendedor é muito mais do que isso, trata-se de uma atitude, da forma de enxergar e encarar as coisas, é uma forma de agir (e reagir) de pensar e de viver. Observe que não existe “ex-empreendedor”, como disse sabiamente Albert Einstein “a mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Eu vivo o empreendedorismo em sua essência e estou dando exemplos diários para que os meus filhos tenham comportamento empreendedor desde agora, pois



<sup>26</sup> Termos entre parênteses se referem à expressões nativas.

acredito que estarão melhor preparados e fortes psicologicamente para enfrentar a competição no novo mundo. Assim, serão capazes de buscar seus próprios negócios, serão os protagonistas dos seus próprios destinos. Independentemente até da formação de qualquer pai, o que todos nós projetamos e idealizamos em relação ao futuro dos nossos filhos não foge muito do tripé felicidade, realização e força. Desde que eles estejam felizes com suas próprias escolhas e vida, se sintam realizados por estarem no caminho que escolheram para si mesmos (sintam orgulho) e sejam fortes para encarar os altos e baixos da vida, tenho certeza de que qualquer pai sentirá a sensação de que seu dever foi cumprido da melhor forma possível.

Tive acesso a uma estatística chocante, o número de desempregados sobe a cada dia no Brasil e é, realmente, alarmante a perspectiva de empregos para os próximos dois anos. Além disso, outro dado que me assusta é que apenas 13% dos funcionários efetivamente empregados estão felizes e “empenhados” em seus trabalhos, ou seja, a grande maioria da população trabalha se sentindo desmotivada em fazer o que é obrigado ou que não gosta. São infelizes! Você, pai ou mãe, que está lendo este livro, se considera um profissional satisfeito, realizado? Se tivesse a oportunidade de voltar atrás, tomaria as mesmas decisões? Já se arrependeu, em algum momento, por não ter investido e acreditado em uma idéia antiga?

Fiz essas primeiras perguntas apenas para aguçar o senso crítico e estimular a reflexão dos pais e para começar a justificar por que quero que meus filhos sejam empreendedores e não empregados, ou seja, que procurem trabalho e não emprego. Nesse sentido, não me limito a pensar apenas na questão ligada ao emprego formal, na verdade, há muitas razões para encorajar meus filhos a optarem pela jornada empreendedora. Como eu disse, trata-se de um estilo de vida e, principalmente, uma maneira única e direcionada de pensar e agir.

Seu filho pode ser condicionado a buscar um emprego, ou seja, provavelmente será uma pessoa que não tem a visão empreendedora e que estará sujeita a aceitar “qualquer coisa”, porque tem medo de ficar desempregada, de não ter dinheiro e, principalmente, de não encontrar “coisa melhor”. Pessoas assim são inseguras, não acreditam no seu próprio potencial e preferem se acomodar e deixar as coisas como estão, mesmo que estejam ruins.

*BRAGA, João Kepler. Educando filhos para empreender: Como preparar filhos para o mundo ao invés de querer mudar o mundo para eles. Literare Books International: São Paulo, 2016 p. 25- 26.*

Mais do que produto de uma matriz de sensibilidade produzida pela introdução dos afetos em racionalidades empresariais ou parte de uma narrativa que fala sobre expectativas e *status*, precisava ser entendida dentro de um contexto de disputas que não se restringe apenas ao domínio individual nesses ambientes corporativos onde esses sujeitos se situavam.

Ao longo do segundo semestre de 2014 passei a realizar viagens para São Paulo por conta de minha relação de pesquisa com Laura e Rafael. Eu passava dias hospedada na casa de Laura acompanhando as atividades empresariais de Rafael e realizando outras atividades de campo, como frequentar eventos ligados ao cenário *startup*, conduzir entrevistas e estabelecer relações de pesquisa nesse campo.

Em 2015, quando a *startup* de Rafael estava em pleno processo de expansão e minhas relações de campo em São Paulo se estreitaram, comecei a passar temporadas maiores na cidade que, no total, totalizam pouco mais de cinco meses praticamente consecutivos de estadia. Esse período foi dividido entre a casa de Laura, localizado no bairro Pinheiros, e um apartamento alugado por um breve período no centro da cidade, no edifício Copan.

Passei a conviver com Laura diariamente durante boa parte de minha estada em São Paulo e acompanhar também a sua rotina de trabalho. Inicialmente não imaginava que essa relação pudesse ser incluída como parte de meu trabalho de campo, não só por nossa proximidade, mas também porque ela não atuava profissionalmente como empreendedora e nem tinha intenção, naquela época, em se tornar uma.

Isso mudou à medida em que sua experiência, mesmo que distante da realidade de trabalho de seu irmão, parecia fazer parte de um mesmo quadro denso e complexo das relações constitutivas das paisagens de negócio *startup*.

O evento que levou Laura a modificar profundamente seus plano de vida e de carreira foi significativo para colocar em perspectiva muitas das narrativas sobre insatisfação profissional e falta de motivação que escutei de tantos sujeitos ao longo de meu trabalho de campo. Conforme esses relatos se tornavam corriqueiros, passei a questionar se existiria algo a mais do que a formação de uma sensibilidade particular nesses circuitos elitizados de formação profissional que pudesse situar de maneira mais coerente essa profusão de relatos emocionais.

Na época, Laura trabalhava para uma grande empresa do mercado financeiro como coordenadora de comunicação e tinha recentemente assumido a responsabilidade sobre toda a comunicação da empresa na América Latina. Era um cargo cobijado e bem remunerado para os padrões salariais da posição.

Conforme nós nos aproximávamos, ela passou a me relatar várias situações de profundo desconforto emocional relacionadas com sua rotina de trabalho. A cres-

cente competitividade aumentava a tensão entre seus colegas de trabalho. As demandas eram bastante exigentes, forçando ela e seus colegas a estenderem sua jornada de trabalho até muito depois do horário comercial. Sua chefe, uma reconhecida jornalista, contribuía para tornar a relação entre os profissionais ainda mais delicada.

Ela reagia com agressividade ao menor sinal de instabilidade. Ela costumava prestar muita atenção nas reações emocionais e comentários informais de sua equipe, interpretando como sinais de discórdia qualquer negativa a seus pedidos, até mesmo os mais incoerentes.

Laura me dizia que sua chefe via nela uma ameaça à sua liderança. Ela passou a acreditar que ela estaria “tramando” para desestabilizar sua autoridade como chefe da equipe. Como resposta, a repreendia na frente dos demais colegas por motivos considerados banais, tecia comentários públicos a respeito de seu comportamento e espalhava rumores entre os profissionais da empresa.

Ela tentou por vezes buscar ajuda no departamento de Recursos Humanos de sua empresa, mas nunca obteve uma resposta satisfatória. Existia uma política interna de promoção do bem-estar no trabalho. O departamento realizava avaliações periódicas com os funcionários a respeito de suas condições subjetivas de trabalho. Um dos tópicos abordados era a relação com a chefia. No entanto, as pessoas se sentiam constrangidas a relatar qualquer comportamento inapropriado da chefe. O departamento solicitava provas materiais e o processo de averiguação era público, envolvendo pessoas do alto escalão hierárquico da empresa.

Laura tentou por vezes conversar com sua chefe a respeito do assunto, sem sucesso. Sua sensação era de completa vulnerabilidade. Ela, como vários outros colegas do mesmo departamento, se sentiam solitários e desrespeitados no ambiente profissional. *“Eu só tenho que aguentar um ano. Só um ano. Todo final de fevereiro a empresa dá um bônus para os funcionários e é uma grana boa. Quero aguentar até fevereiro para pegar meu bônus e me mandar. Assim posso fazer uma poupança e pensar no que quero fazer da minha vida.”*

A abertura de sua própria empresa passou a fazer parte desses planos, mesmo que de maneira bastante abstrata. Parecia ser uma maneira de resolver parte das disputas e conflitos que ela vivia profissionalmente e ainda exercer uma atividade que pudesse ser rentável e ao mesmo tempo menos estressante.

A situação de conflito na empresa em que trabalhava se agravou até o ponto de um confronto que levou à sua demissão, no final daquele mesmo ano, justificado como fruto de seu "comportamento difícil" e "dificuldade de trabalhar em equipe". Esse evento abalou Laura profundamente, que teve que modificar radicalmente seus projetos profissionais diante da decisão difícil de deixar de residir em São Paulo para retornar a morar em nossa cidade natal no ano seguinte.

Laura não foi a única informante que ao longo de meu trabalho de campo passou por mudanças profundas em sua vida. O aumento de competitividade no mercado e a redução das margens de lucratividade são os principais motivos apresentados pelas empresas para justificar a crescente pressão por resultados. e, conseqüentemente, legitimar disputas entre agentes de diferentes níveis hierárquicos como "parte do jogo".

Não podemos desconsiderar elementos situados de poder e subjetividade colocados em movimento por essas dinâmicas, nem mesmo o elemento normativo e arbitrária da experiência dentro de organizações corporativas. Muitos inclusive sentiam que precisavam abdicar de suas próprias convicções éticas e morais para permanecer em suas posições. Em alguns casos, era exatamente esse dilema moral o grande motivador para abrir um novo negócio.

Camila havia sido minha colega durante o curso de MBA na Escola Superior de Propaganda e Marketing, entre os anos de 2010 e 2011 em Porto Alegre. Ela é estilista por formação e na época em que éramos colegas, Camila era funcionária de longa data de uma grande rede varejista de moda, a mesma onde havia iniciado sua vida profissional logo que se formou aos 21 anos. Em um meio profissional no qual as pessoas mudam de emprego constantemente, essa era uma trajetória bastante duradoura. Ela ocupava o cargo de gerente de produto e era responsável pela criação e design de uma das suas linhas de roupas masculinas.

Como com parte de minha rede de filiação institucional, eu e Camila mantivemos contato desde então que, apesar de esporádico, era suficiente para sabermos o que estava acontecendo na vida de cada uma de nós. No ano em que iniciei meu trabalho de campo Camila estava morando na cidade de Dublin, Irlanda. Ela era funcionária de carreira de sua antiga empresa e o fato dela ter decidido morar em outro país parecia representar uma mudança profunda e significativa em seus planos de vida.

Quando nos conhecemos, Camila era uma profissional exemplar. Apesar de sua pouca idade, 26 anos, ela já assumia inúmeras responsabilidades em sua empresa por conta de sua reconhecida dedicação e competência. Era um cargo bem remunerado para os padrões da categoria e onde ela também tinha visibilidade dentro do mercado da moda.

Em 2015, ela retorna ao Brasil. Durante uma conversa informal, ela me contou que havia aberto sua própria empresa. Era uma marca de vestuário feminino construída dentro de um modelo de empresa startup, fabricando peças com mão de obra e matéria prima local de alta qualidade em pequenos lotes de acordo com a demanda.

Nessa ocasião, eu já havia estabelecido relações de pesquisa importantes com informantes chave tanto em Porto Alegre como em São Paulo e por conta dessas demandas eu não poderia negociar minha entrada na rotina de sua empresa. Eu poderia, no entanto, realizar uma série de entrevistas com Camila ao longo de meu trabalho de campo e acompanhar sua trajetória como empreendedora “por fora”, ou seja, não de dentro de sua empresa. Ela aceita se tornar minha informante nesses termos e, desde então, mantemos contato próximo de pesquisa.

Nossa primeira entrevista foi realizada em um espaço de coworking que ela passou a ocupar desde que montou sua empresa, um *Hub* de negócios chamado Paralelo Vivo localizado na Rua Pinheiro Machado, Bairro Independência, em Porto Alegre. Na gramática de negócios *startup*, *Hub* é o nome dado a empresas que são pensadas para funcionar como redes que colocam em contato profissionais de diferentes especialidades com o objetivo de reunir em um espaço as condições ideais para fazer novos negócios prosperarem.

Paralelo Vivo era um Hub especializado em “negócios sustentáveis” e colocava em contato empreendedores com especialistas em meio ambiente, produção sustentável e impacto social, além de oferecer aluguel de espaços para servir como centro de produção e atendimento a clientes, promover eventos de networking e consultoria para empreendedores. Seus sócios-fundadores tinham idades entre 32 e 36 anos, eram homens e tinham passagem por escolas de negócio de elite da cidade de Porto Alegre e trânsito internacional.

Nesse espaço, Camila tinha algumas peças em exposição, desenvolvia produtos, atendia clientes e fornecedores. A produção era concentrada na casa de sua

costureira e tecelã, na região metropolitana de Porto Alegre. Eu estava particularmente curiosa para saber mais sobre os motivos pelos quais ela decidiu deixar sua antiga empresa e morar durante um período no exterior. Camila me diz que a motivação para mudar de vida foi fruto de um processo de profundo esgotamento físico, mental e emocional.

A rotina como funcionária de uma grande empresa de moda era bastante exigente. A empresa adotava um sistema de produção de coleções contínuas que não parava de chegar às lojas e a cada semana um novo carregamento de vestuário devia ser distribuído nos pontos de venda seguindo estritamente a proposta conceitual de cada linha.

Camila, naquela época, seguia uma rotina bastante restrita de trabalho. Cada função era cronometrada levando em consideração o tempo de processo de criação, *design*, pesquisa de materiais, solicitação de pedidos e tempo de despacho dos *containers* que vinham da China. “*Minha vida era mecanizada. Eu não tinha tempo para nada, só para trabalhar. Eu acordava, ia para o trabalho, voltava para casa e desmaiava na cama. Eu ganhava um bom dinheiro, mas não tinha vida.*”

Conforme o tempo passava, Camila passou a refletir cada vez mais não só sobre os rumos de sua vida, mas também sobre os impactos que sua função profissional tinha no mundo.

Os produtos comercializados pela empresa eram pensados para serem rapidamente descartados pelos consumidores. A quantidade de tecidos e roupas jogadas fora pela empresa enchia *containers* despachados para zonas de descarte internacional, a maioria localizada no continente Africano. A cadeia produtiva era totalmente terceirizada, tornando impossível assegurar que todas as etapas da produção fossem realizadas de maneira ética e respeitando parâmetros de segurança do trabalho e justa remuneração.

A baixa qualidade das peças também provocava insatisfação em Camila. Ela não conseguia justificar para si mesma o preço cobrado pelas peças, considerado por ela bastante alto levando em consideração a qualidade intrínseca das roupas e o modo de produção. No fundo, ela sentia que os consumidores eram tão “*explorados*” quanto ela.

A decisão de pedir demissão foi muito difícil para ela. A estafa psicológica e os questionamentos morais começam a comprometer sua vida pessoal e familiar de

tal maneira que ela não via mais saída além dessa. Ao mesmo tempo, ela não sabia o que fazer depois de tantos anos trabalhando na mesma empresa. Sem conseguir vislumbrar um horizonte de possibilidades, Camila sentiu que precisava de um tempo para descobrir o que ela realmente queria fazer da sua vida.

Ela começou a fazer cálculos. Com parte do dinheiro economizado ao longo desses anos de trabalho, ela percebeu que poderia passar um tempo morando no exterior. Ela já havia viajado para Dublin no passado e imaginou que esse seria um bom lugar para passar um período sabático. Ao perceber que esse seria um plano factível, Camila decide romper laços empregatícios com sua antiga empresa.

Durante esse tempo trabalhando como funcionária da empresa, ela passou a se interessar muito por fios naturais e técnicas de tecelagem artesanal. Ela imaginou que esse poderia ser um caminho interessante para uma marca de vestuário, investir em modos de produção manuais com materiais locais de alta qualidade.

Já em Dublin, ela passa a pesquisar mais a fundo sobre tecelagem, em paralelo com atividades profissionais temporárias e viagens que realiza pelo Reino Unido e por alguns países da Europa continental. Esse um ano, apesar de um pouco solitário e bastante atarefado, muda profundamente sua perspectiva de vida e de carreira. Ela me disse ter adquirido uma renovada confiança em suas próprias capacidades e decide que é o momento de abrir seu próprio negócio.

Sua empresa é pensada para contrapor a dinâmica de rápido descarte do varejo de moda. A ideia era produzir peças com modelagens e cores básicas em tecidos naturais, empregando mão de obra e matéria prima local na região da Grande Porto Alegre.

*“O meu negócio é pensado para ser totalmente sustentável. Sustentabilidade não é só escolher matérias primas naturais e orgânicas, não é só 'levar sacola de tecido para o supermercado' (risos) É incluir pessoas em todo o processo produtivo. Eu conheço todas as minhas costureiras. Eu conheço a ovelha que é tosada para fazer o meu fio de lã. Eu vou para o interior pelo menos uma vez por mês para visitar a fazenda. Eu pago um valor justo por cada peça fechada. Eu quero oferecer alguma alternativa para as pessoas, não só explorar elas para ter lucro no final do mês”.*

O custo das peças se tornou elevado, o que poderia comprometer o desenvolvimento do negócio de Camila. A necessidade de encontrar novos clientes e consultores para a ajudar a operar o negócio a levou a ocupar o espaço de Paralelo

Vivo, entusiasmada com sua proposta de só inserir em sua rede de negócios propostas sustentáveis.

Camila prosperou em seu novo negócio. Nessa nossa primeira entrevista, ela disse ter "realizado seu sonho". Ela me falava que nunca tinha se sentido tão bem como se sente agora, como empreendedora. *"Eu me sinto no controle da minha vida. Antes eu só existia, agora eu vivo. Sei que coisas boas vão acontecer para mim"*. Quando ela falava sobre o futuro, não imaginava que vá continuar com o mesmo modelo de empresa para sempre. *"O que importa é se estou satisfeita com o que faço hoje. Se um dia a empresa deixar de fazer sentido, vou buscar outra coisa. Eu já vi que consigo fazer isso, que é possível"*.

Sob a justificativa do aumento crescente da competitividade, o afrouxamento de planos de carreira e da alta rotatividade de profissionais, grandes empresas passaram a impor um ritmo de trabalho acelerado e tolerar práticas que levam, em última instância, ao acirramento de conflitos entre colegas e a sensação de pressão constante tanto por performance como pela gestão dessas relações.

A introdução de mecanismos de gestão de afetos em paisagens corporativas coincide com a expansão de políticas produtivas ligadas à flexibilização, à tecnologização e à financeirização que caracterizam modos pós-Fordistas de produtividade. Por efeito, cria-se um duplo registro de expressividade afetiva que compõe o cenário a partir do qual novos arranjos empresariais parecem se formar. O primeiro deles é a produção de uma sensibilidade particular voltada à idéia de autorrealização.

Sujeitos são estimulados a cada vez mais aferir seu desempenho e performance com base em indicadores bastante sutis e por meio de uma sensação de bem estar emocional, psíquico e físico que os conduz a buscar alternativas profissionais e empresariais capazes de criar esse ambiente ideal imaginado de bem estar. Essa noção de bem estar é atravessada por expectativas de classe e pela busca por reproduzir uma posição de *status* social e econômico racionalizado através de teorias de gestão apreendidas ao longo de sua formação profissional.

Como bem notou Karen Ho (2009) em sua etnografia entre agentes do mercado financeiro em Wall Street, a atração que essas empresas exerciam sobre o imaginário de jovens profissionais e estudantes de modo a se converterem na primeira opção de emprego ideal após a formatura era o modo como seus recrutadores exploravam o desejo desses sujeitos em reproduzir e dar continuidade o sta-

tus institucional que experimentaram durante seus anos como estudantes de escolas de elite. “They prey on our desire to find the ‘Harvard’ of everything: activities, summer jobs, relationships and now careers.” (HO 2009: 56)

Implícita nessa passagem entre ser um estudante e se tornar um profissional do mercado financeiro estava a noção de que aqueles que não escolhessem esse caminho profissional eram, de alguma maneira, “less smart” do que aqueles que conseguiam empregos nessas instituições. A noção de “smartness” é definida pelo “continued aggressive striving to perpetuate elite status”. (HO 2009: 56) “The notion of Wall Street smartness is so ingrained that it does not have to be emphasized as ‘special’ or qualified: as such, smartness is not a ‘brand name’ or external label, but a blanket, sweeping generalizations about all investment bankers”. (HO 2009: 61)

De certo modo, se tornar um empreendedor entre esses jovens de camadas médias e altas havia se tornado “o lugar ideal para se estar depois da formatura”. Diante de um mercado de trabalho que, apesar de ter representado o caminho de “menor esforço” para esses sujeitos ao longo de seus anos de formação, oferecia espaços cada vez mais reduzidos de reprodução social e econômica e impunha cada vez mais dilemas morais e reflexivos, esses indivíduos passaram a se atrair pela possibilidade de abrir suas próprias empresas não só como fonte de subsistência, mas sobretudo como um modo de ocupar um espaço considerado prestigioso no imaginário social. Parecia evidente que aqueles que eram vistos como bem sucedidos nesse meio eram considerados parte dessa elite imaginada do empreendedorismo.

Um segundo efeito da promoção dessas narrativas de matriz afetiva no ambiente corporativo e empresarial é o apagamento de assimetrias de poder no interior dessas organizações e a individualização de conflitos e disputas que são resultado de processos estruturais. Ao mesmo tempo em que esses sujeitos se veem impelidos a buscar uma solução para suas vidas profissionais, eles fazem uso dessa mesma matriz de sentido para justificar a abertura de seus próprios negócios.

Isso porque dentro desse modo de ser e estar no mundo, a solução para conflitos em planos coletivos é entendido como uma saída individual. É responsabilidade do sujeito encontrar uma atividade que lhe de bem estar, mesmo que isso signifique abdicar de uma carreira dentro de uma grande empresa e se lançar em um projeto empresarial arriscado e incerto.

Permanecer como funcionário pareceria representar uma “derrota”, a prova de que o sujeito havia “se conformado” com as circunstâncias ao invés de transformar sua vida. Não era qualquer tipo de empresa que poderia oferecer esse tipo de recompensa simbólica. O tipo de organização empresarial que passou a ocupar esse lugar de sucesso e inovação no imaginário coletivo é o modelo de empresa *startup* e esses indivíduos tinham recursos técnicos, financeiros e sociais para dar conta desse tipo de empreendimento.

Em sua etnografia entre profissionais do mercado financeiro japonês, Hirokazu Miyazaki (2013) prestou especial atenção para as mudanças de padrões de pensamento e subjetividade que emergiram a partir da implementação de programas neoliberais no Japão, entre elas a figura do “strong individual”, sujeito disposto a correr riscos e assumir responsabilidades como um “antídoto” à figura do “company man” que devota sua vida ao interesse coletivo da empresa.

Entre seus informantes, a noção de “strong individual” representava “the future as against the company man of the past”. Em contraste com o “funcionário”, o “strong individual” era consciente de seu valor de mercado e “would grab opportunities as they presented themselves instead of waiting for the Japanese economy to recover”. (MIYAZAKI 2013:92)

Um de seus informantes-chave, Tada, trabalhou vida toda no ambiente corporativo. Aos quarenta e sete anos de idade, Tada decide abrir juntamente com um colega mais jovem uma pequena empresa de fundos de investimento. Durante toda sua vida profissional, Tada se especializou em desenvolver modelos de investimento para investidores privados, que envolviam também investimento em empresas *startup*.

Miyazaki (2013) relata que essa mudança de padrão de investimento provocou uma mudança profunda no modo como Tada passou a pensar sua ação no mundo. Tada passou então a compartilhar com ele seu sonho de se aposentar antecipadamente. Seu plano era viajar de mochila e bicicleta pelo Japão quando tivesse acumulado o equivalente a \$1.786 milhões em Yenes. “In Tada’s understanding, an early retirement of this sort would afford the possibility of ‘self-realization’, which was the ideal goal of many of his Euro-American counterparts whom he wished to emulate”. (MIYAZAKI 2013: 99)

A vida profissional não era mais imaginada como um progresso linear em direção a uma aposentadoria tardia, mas uma série de projetos pensados para ter um fim. Esse processo também veio acompanhado de profundas reflexões de Tada sobre como poderia tornar o mundo um lugar melhor através das finanças. Ele passou a aplicar a lógica da arbitragem financeira para pensar a sociedade como um todo. Ele pensou em criar um sistema de arbitragem automático. Dessa maneira seria possível eliminar o fator humano e levar os mercados ao equilíbrio ideal, diminuindo os preços e a desigualdade.

Na fala de meus informantes de pesquisa, essa passagem é marcada através da transição entre narrativas do “fazer o que se gosta” para uma outra que fala sobre “encontrar o seu propósito”.

Pouco tempo depois de nossa primeira entrevista, Camila me contou que através de contatos que ela conheceu no Hub Paralelo Vivo ela foi convidada para se tornar sócia de um coletivo de projetos sustentáveis que veio a se chamar Coletivo 828, inaugurado em outubro de 2016 na Rua Visconde do Rio Branco, Bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre.

Não pude comparecer à inauguração devido a compromissos acadêmicos e de pesquisa. Nossa primeira reunião foi na nova sede de sua empresa, foi em março de 2017 e Camila estava radiante com o sucesso de sua marca e do coletivo. O espaço, amplo, cheio de plantas, texturas de madeira e de arquitetura modernista era repleto por diferentes marcas do segmento da moda, desde bolsas até jóias.

Foi nessa ocasião que notei essa mudança sutil na narrativa de Camila. Enquanto ela ainda estava atrelada reflexivamente com sua vida como funcionária e buscava alternativas para sua carreira, ela justificava - como Rafael e Bruna - a mudança a partir de uma busca por “fazer o que gostava”. Agora, como empreendedora e envolvida em dois projetos considerados bem sucedidos, ela dizia ter encontrado “o seu propósito”.

Sua empresa seria a materialização de reflexões e preocupações de cunho ambiental, social e pessoal e isso era o que justificava o fato de ter se tornado uma empreendedora. A empresa de Camila foi pensada como uma crítica ao sistema de moda no qual estava inserida profissionalmente.

Eu já tinha ouvido muito a respeito da noção de propósito atrelado ao mundo das empresas *startup*. Essa é uma categoria bastante usual na linguagem cor-

riqueira desses negócios e faz parte da narrativa oficial da maior parte de empresas que compõe essa paisagem empresarial.

Uma empresa *startup* tem que ter “um propósito”, ou seja, um objetivo maior do que o simples ganho pecuniário. Esse tipo de narrativa é expressa tanto verbalmente - na fala de empreendedores envolvidos em empresas *startup* - como também passou a circular amplamente em todo tipo de material promocional dessas novas organizações, de modo a se tornar um elemento fundamental no planejamento e formatação desses novos negócios.

Isso é o que diferencia no plano discursivo e prático uma empresa *startup* de outra pensada por meio de técnicas e tecnologias consideradas “tradicionais” por sujeitos situados nessas paisagens empresariais.

Como parte de meus interlocutores de pesquisa que haviam realizado a transição entre serem funcionários para se tornarem empreendedores, Camila trocou uma vida de estabilidade financeira, planejamento a médio e longo prazo e orientada coletivamente por outra mais instável e fixada no presente e na própria individualidade.

Tudo indicou que sua inserção em redes especulativas, compostas por investidores e uma rede de experts teve um papel preponderante nessa transição. Ela passou a assumir também uma nova modalidade de risco e viver em outra esfera de incerteza e econômica. Essa mudança de matriz reflexiva é inerente à noção de propósito. São dois modelos distintos de decisão e ação que trazem consigo imaginários e modos de cálculo.

### **A propósito: você sabe aonde quer chegar?**

**Endeavor Brasil**

19 JUN 2015

Lucro + justiça social, competição + espiritualidade, eficiência + bem estar: atualmente, ter um propósito faz toda a diferença. E quanto antes você descobrir o seu, melhor para sua empresa.

“Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável.”

Sêneca

Sexta feira, final do dia e do mês. Em um momento de rara tranquilidade, você, empreendedor(a), está em sua sala, olhando para o horizonte e refletindo sobre o propósito desta semana e das três que a antecederam: elas foram absolutamente frenéticas. Reuniões e mais reuniões, relatórios intermináveis para preencher, processos para acompanhar, contratações

para realizar, planejamentos para coordenar, viagens de um dia; tudo embalado pela trilha estridente do telefone, que não parou de tocar.

O telefone, aliás, toca nesse momento. Escandaloso, o aparelho soa e vibra ao lado da sua caneca de café. Ambos estão na sua mesa que, com objetos espalhados e torres de papel por todos os lados, parece a maquete de uma metrópole caótica. Tudo aparentemente sem propósito. Aparentemente.

Então, após um longo suspiro e um gole de café frio, você:

- 1) sorri satisfeito e atende o telefone
- 2) deixa que toque até parar, porque você não aguenta mais

Independentemente da resposta dada para a situação hipotética acima, ela tem a ver com uma questão fundamental não apenas para qualquer empreendedor, mas para qualquer pessoa. Tem a ver com saber onde queremos chegar. Tem a ver com o propósito – e é disso que este artigo vai tratar.

### **Nos corações e mentes das novas gerações**

Hoje em dia, felizmente, o propósito como o conhecemos voltou à pauta. A vontade maior de realizar ou conquistar algo retornou à voga, e isso é tremendamente promissor. Afinal, é consenso, entre antropólogos e outros especialistas, que as novas gerações se distinguem cada vez mais das anteriores por buscarem fazer aquilo que realmente gostam, a arriscar por aquilo que as move de fato – de acordo com a consagrada máxima de que “dinheiro é consequência”.

Há uma série de explicações para este retorno triunfal. Novas possibilidades tecnológicas, ausência de guerras significativas, conjunturas econômicas favoráveis, etc; mas deixaremos esta contextualização a cargo dos especialistas.

Aqui, vamos refletir sobre o propósito no seu âmbito, caro empreendedor. E você verá que, por mais que pareça uma discussão um pouco abstrata, é uma reflexão fundamental para qualquer atividade com a qual você venha a se envolver.

Será? Pode até ser que você tenha, mas que utilize outro nome ou expressão: objetivo, finalidade, desígnio, etc. De toda forma, a nosso ver propósito é um termo mais exato, pois expressa justamente aquela vontade imensa que sentimos de realizar/alcançar algo.

### **TER UM PROPÓSITO CLARO NA VIDA É SABER ONDE SE QUER CHEGAR – E, SOBRETUDO, DISPOR DA ENERGIA NECESSÁRIA PARA ENFRENTAR A TRAJETÓRIA, QUE CERTAMENTE NÃO SERÁ FÁCIL.**

Tomemos como exemplo a situação hipotética do início do texto. Claro que se trata de uma suposição; porém, se você ainda não tem um propósito bem definido, é provável que opte pela segunda opção. Afinal, quando você não tem muita ideia do que pretende realizar, nenhuma atividade será realmente de seu conteúdo. Nenhum vento será favorável, como propôs o pensador romano Sêneca na epígrafe deste artigo.

Então, nas situações limite – e elas são muito frequentes na vida de um empreendedor –, o mais provável é que você, irritado e infeliz, sinta vontade de mandar tudo às favas, quando deveria ser o contrário.

### **Mas como definir o meu propósito?**

Não existe uma fórmula definitiva. Afinal, ele é o seu propósito; é uma questão muito íntima e subjetiva, com a qual cada um tem seu próprio jeito de lidar. Às vezes o propósito surge por eliminação – após nos envolvermos em uma série de atividades, enfim o descobrimos; às vezes já temos a certeza desde a mais tenra idade; às vezes o propósito surge por inspiração de alguém que você admira.

De toda forma, o fato é que um propósito não é identificado sem que façamos, em dado momento de nossas vidas, algumas perguntas incômodas a nós mesmos: qual é o sentido de viver para trabalhar? Qual o propósito de dedicar pelo menos um terço – geralmente muito mais – da minha vida a atividades cujo sentido desconheço? E talvez a mais temida de todas: sou feliz com o que faço?

“O meu propósito é o dinheiro”, você pode responder. Claro, um propósito mais do que legítimo. Porém, refazemos a pergunta: qual o propósito de ir em busca desse dinheiro? “Conforto”, “casa própria”, “viagens”, “educação de qualidade para meus filhos...”; perfeito. Mas – e pedimos perdão pela insistência –, para que tudo isso?

As perguntas são mesmo incômodas; mas as respostas podem te ajudar a ter muito mais clareza, tanto na vida quanto no momento de se posicionar diante dos clientes.

### **É SOMENTE AO DESCOBRIR O SEU PROPÓSITO QUE VOCÊ PODERÁ REALMENTE OFERECER ALGO AO MERCADO, DIFERENCIANDO-SE DAQUELES QUE APENAS QUEREM ALGUMA COISA DELE.**

#### **Ter um propósito é ter algo a entregar de fato**

Em relação aos negócios, quando o seu propósito é bem definido, é muito provável que o da sua empresa também seja. Em consequência disso, fica muito mais fácil promover uma oferta de valor para o mercado, porque você conseguirá transmitir confiança naquilo que oferece. Se algum cliente não quiser, sem problema; outro há de querer. E aí, sim, a prosperidade financeira será mera consequência destes valores intangíveis que você oferece.

Por outro lado, se você ainda não identificou o seu propósito, é importante que comece a refletir. Primeiro porque, se for somente dinheiro, é mais difícil passar a confiança necessária para os consumidores. E segundo porque, com um propósito, a vida fica certamente muito mais leve, e os desafios que ela impõe, mais suportáveis.

#### **Empreendedorismo: um propósito e tanto**

Uma última pesquisa realizada pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor) mostrou que no Brasil há, hoje, aproximadamente 27 milhões de pessoas envolvidas ou em processo de criação de negócios por conta própria. E estes 27 milhões são responsáveis por mais de 60 milhões de empregos formais e informais – ou seja, a mais de 75% da massa trabalhadora em atividade. De acordo com este artigo do portal Administradores, o Brasil aparece em terceiro lugar no ranking de 54 países do estudo. Uma outra pesquisa, realizada pela Cia. de Talentos, indica que 56% dos jovens entrevistados pretendem abrir um negócio por conta própria.

São números assombrosos, sem dúvida; mas que apenas comprovam o fato de que cada vez mais pessoas vão em busca de seus propósitos, transformando seus sonhos em negócios, e transformando assim também a vida de outras pessoas e, enfim, da nossa sociedade.

Alguma recomendação de leitura mais aprofundada?

Claro. Recentemente, o jornalista Alexandre Teixeira lançou o livro De dentro para fora: como uma geração de ativistas está injetando propósito nos negócios e reinventado o capitalismo.

Na obra, Teixeira cita exemplos de empreendedores que lutam para conciliar lucro e justiça social, competição e espiritualidade, eficiência e bem estar; enfim, como procuram um caminho mais sustentável e um sentido mais profundo sem abandonarem o mercado. O texto pode ser muito inspirador neste momento em que você talvez busque seu próprio propósito. Além disto, na Ferramenta Propósito Pessoal para Empreender você pode fazer uma reflexão mais prática.

Então, boa leitura — e boa busca!

Afinal, todos merecemos marcar a primeira opção naquela hipótese lá de cima.

### **Endeavor Brasil**

A **Endeavor** é a organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo. Presente em mais de 20 países, e com 8 escritórios em diversas regiões do Brasil.

Acreditamos que a força do exemplo é o caminho para multiplicar empreendedores que transformam o Brasil e por isso trazemos aprendizados práticos e histórias de superação de grandes nomes do empreendedorismo para que se disseminem e ajudem empreendedores a transformarem seus sonhos grandes e negócios de alto impacto.

## **A passagem entre o "fazer o que gosta" e "encontrar o seu propósito": moralidades e dispositivos afetivos na produção de empresas *startup*.**

Ao longo do ano de 2013, Rafael buscava idéias para empreender no segmento de alimentação. Sua idéia inicial era realizar um mapeamento de pequenos produtores rurais do Brasil - particularmente de Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo - e importar de alguns produtores que ele havia conhecido na Itália para comercializar os produtos online.

Ele vendeu seu carro e investiu o dinheiro em viagens que realizou para conhecer os centros de produção, em um site e plataforma de e-commerce, além das taxas envolvidas na operação desse negócio. Como se tratavam também de produtos perecíveis, ele passou a ficar cada vez mais envolvido com regulações de comércio e trânsito de alimentos nas fronteiras do país. Muito do que ele imaginava para o seu negócio teve que ser adaptado para acompanhar a legislação brasileira e isso significava um custo maior de operação do que o previsto.

Ele encontrava dificuldades devido ao baixo investimento inicial e ao fato que ele dividia seu tempo entre seu trabalho como consultor e as atividades da empresa. Era quase final daquele ano quando ele é convidado para um jantar na casa de um

contato profissional e lá conhece seu futuro sócio, um profissional do mercado financeiro que havia se tornado consultor independente nos últimos anos.

Proveniente de uma família envolvida com negócios de engenharia civil de São Paulo, ele fez carreira em grandes empresas do setor financeiro na área de fusões e aquisições. Por conta de um problema de saúde, teve que modificar sua alimentação radicalmente nos últimos anos e esse era um assunto que ambos tinham em comum.

Ele havia deixado de atuar como executivo do mercado financeiro em 2005. Na época em que eles se conheceram, estava envolvido também com sua própria empresa do setor de alimentação, uma plataforma marketplace<sup>27</sup> de experiências gastronômicas que também passava por dificuldades. Antes disso, havia passado anos envolvido com cursos no exterior, todos ligados ao empreendedorismo, inovação e sustentabilidade, além de atuar como consultor internacional na área.

O que parecia ser uma conversa informal adquiriu contornos de oportunidade de negócio. Depois de algumas reuniões, os dois decidem empreender juntos. A idéia é unir ambas as iniciativas em um único modelo de negócio, um sistema online de assinatura de produtos artesanais e de origem. Através do site, clientes poderiam contratar pacotes mensais com diferentes quantidades e tipos de produtos para entrega em casa. Era uma iniciativa pioneira no país.

Sem colocar nenhum investimento próprio no novo negócio, eles começam a apresentar a proposta para potenciais investidores, a maioria contatos de seu sócio da sua época como profissional do mercado financeiro. Os sócios conseguem levantar 100 mil reais na primeira rodada externa de investimento. Em junho de 2014, eles realizam a segunda rodada de investimento com o objetivo de expandir o negócio e conseguem levantar 500 mil reais.

Em um período de pouco menos de seis meses, a *startup* passa a figurar entre os negócios mais promissores do setor de alimentação do país. O site já contava com uma base de 400 assinantes e a projeção de faturamento para 2015 era de 2 milhões de reais.

Em entrevista cedida ao portal Projeto Draft, site que reúne conteúdo voltado para empreendedores sobre inovação, tendências e acontecimentos na paisagem *startup*, o sócio de Rafael justifica o sucesso do empreendimento por ser a material-

---

<sup>27</sup> Marketplace é um tipo de plataforma de comércio online que funciona como um shopping center digital.

ização de um propósito interior, objeto de uma busca constante deflagrada por um profundo sentimento de desconexão e insatisfação profissional.

Ele relata ao jornalista que *“estava com 30 anos e não tinha mais nenhuma vontade de trabalhar em uma grande empresa e ganhar dinheiro como quando era mais novo. Viajei para me conectar com o meu propósito nessa nova fase da vida, daqui até os 70 anos, e entender o que queria compartilhar, ensinar, oferecer”*<sup>28</sup>. Exatamente por esse “alinhamento com seu propósito” que ele havia encontrado um sócio que também compartilhava desse mesmo desejo. *“O chamado para empreender foi muito forte. Queria aprender fazendo, sentir na pele tudo isso”*.

---

<sup>28</sup> Trecho retirado de entrevista concedida ao Portal Projeto Draft.

## QUEM SOMOS

O Ferrão nasceu do sonho de quem acredita que o bom alimento faz bem pro corpo, pra alma e para as nossas relações - ele pode até mesmo transformar nossa visão de mundo.

Somos apaixonados por comida gostosa e pelas incríveis histórias de cada ingrediente que chega até a mesa (de casa, do escritório, de onde for!).

Nossos snacks e comidinhas são escolhidos a dedo - somos garimpeiros, caçadores de ingredientes. Gostamos de produzir em conjunto, criar comunidades, aproximar as pessoas.

A gente acredita em uma alimentação saudável, e isso inclui aquele lanchinho da tarde que comemos para enganar a fome, aquele biscoito que acompanha o cafezinho, o docinho depois do almoço...

Cada caixa que enviamos é para compartilhar, enriquecer nossas vidas e nosso paladar. Cuidar do corpo e da mente. Enviamos carinho em pitadas, sugerimos uma pausa no tempo, queremos fazer sorrir - de corpo inteiro!

Queremos alimentar de verdade, apresentar a possibilidade de comer com saúde, valorizar produtores dedicados e alimentar relações baseadas no sabor, no cuidado e no amor.

Tudo isso já está na mesa - ou na caixa! É só se juntar a nós!

Figura 1: A noção de propósito como parte do modelo de negócio.

Os materiais institucionais da empresa também refletiam essa preocupação em situar esses interesses empresariais por meio de categorias do sensível. Em apresentações oficiais, os sócios faziam questão de frisar que a empresa era parte de um escopo maior de preocupações ambientais, sociais e pessoais e que isso justificava sua existência.

Em um desses materiais, eles dizem que a empresa *“nasceu do sonho de quem acredita que o bom alimento faz bem pro corpo, pra alma, e para as nossas relações - ele pode até mesmo transformar nossa visão de mundo. Somos apaixonados por comida gostosa e pelas incríveis histórias de cada ingrediente que chega até a mesa”*.

Isso seria o produto de uma busca interior de ambos provocada por grandes insatisfações prévias com as opções existentes no mercado e também com a conduta de outras empresas do setor que, por contraste, não se preocupariam tanto com questões que eram importantes como para eles.

Poucas categorias foram tão preponderantes ao longo de minha experiência em campo como a noção de que negócios *startup* tinham um “propósito”. A idéia de que esses empreendedores eram animados por uma razão de ser além do simples ganho pecuniário era algo como senso comum entre meus interlocutores, que nem viam a necessidade de explicar ou até mesmo explorar essa idéia com um pouco mais de profundidade. Isso também se tornou um lugar comum quando se fala sobre o imaginário social ligado à empresas *startup* como empresas que “mudam o mundo” de alguma forma.

O encontro do propósito é um aspecto fundamental na formação e trajetória desses novos empreendedores. Esse também é tema inescapável em cursos, vivências e workshops sobre empreendedorismo e uma expectativa manifestada por parte de agentes do mercado financeiro sobre essas organizações. Essa dimensão da importância da noção de propósito como operador dessa dimensão de negócio só se tornou clara para mim no momento em que consegui inserção em campo entre investidores privados, durante meu período de pesquisa em Londres entre 2016 e 2017.

Uma de minhas estratégias de inserção foi passar a frequentar eventos promovidos por *charities* locais envolvidas com temáticas ligadas ao empreendedorismo, inovação e sustentabilidade. Essa modalidade de organização se tornou espe-

cialmente popular entre profissionais do mercado financeiro, CEOs e elites do Reino Unido para a promoção de agendas específicas dentro da iniciativa privada e em ambientes governamentais. Esse será o tema do quinto capítulo dessa tese, onde vou apresentar minha estratégia de inserção nesse campo, meus interlocutores e refletir sobre a relação entre investidores e empreendedores e minha aceitação em campo por parte desses sujeitos.

Durante esse período, Guilherme se tornou um informante-chave no ambiente de negócios *startup* de Londres. Ele era um investidor privado que fazia parte de iniciativas público-privadas de incentivo a empresas *startup* no Reino Unido, Europa continental e em alguns mercados Asiáticos, trabalhando como mentor em programas de aceleração internacionais. Como parte da negociação de nossa relação de pesquisa, Guilherme passou a me inserir em seu circuito de eventos e me conceder uma série de entrevistas, onde conversávamos sobre sua rotina como investidor e tópicos de seu interesse dessa paisagem de negócio.

Uma passagem em especial de uma de nossas entrevistas reverberou sobre o modo como eu passei a entender a noção de propósito para além de seus efeitos discursivos. Nós conversávamos sobre aspectos importantes que ele levava em consideração para avaliar o potencial de uma empresa como investimento e um dos pontos que eu levantei ao longo da entrevista foi exatamente a noção de propósito. Ele então, disse *“uma empresa startup tem que fazer algo diferente. Eu vou investir em uma startup sim por causa do retorno financeiro, mas eu espero mais de uma empresa como essa. Se for para fazer o que todo mundo já faz, compro ações. Não equity.”*

Sua posição parecia refletir um consenso entre agentes do mercado financeiro. A noção de propósito para esses sujeitos aparecia como um investimento de forma (GIRAUDEAU 2013), algo que torna possível para os agentes do mercado avaliar e julgar o potencial de uma empresa a tornando comparável com outros demais projetos. Além de avaliar o potencial pragmático do novo negócio, o que também está em jogo é a incorporação da lógica de fazer negócios e o quanto esse sujeitos são capazes de performatizar esse *expertise*.<sup>29</sup>

Essa noção costumava articular elementos relativos à intenção do sujeito empreendedor e aquilo que se buscava alcançar com a ação empreendedora em ter-

---

<sup>29</sup> Compreendo *expertise* à luz de Chevallier (1991) enquanto a formação de uma sensibilidade e cognição incorporada atrelada a saberes e fazeres.

mos bastante abstratos e impregnados de categorias do sensível. Ao verbalizar o propósito de suas empresas e de si mesmos, esses sujeitos traçavam relações causais e nem sempre lineares entre cenários concretos do mundo dos negócios e o domínio dos sonhos, dos sentimentos, da vida moral e íntima.

Isso parecia ser algo que o sujeito sempre ambicionava em seu íntimo e que, ao se tornar empreendedor, teve a oportunidade de materializar na forma de uma empreendimento. Esse processo é sempre narrado como algo transformador e que re-significa a vida desses sujeitos e que dá sentido às suas existências e isso é traduzido em categorias mercadológicas.

Se tornar um empreendedor nessa paisagem de negócio se tornou praticamente sinônimo de realizar seus sonhos, seu potencial inato, viver sua paixão e "fazer acontecer", coisa que seria "impossível" no ambiente "burocrático" das corporações contemporâneas, que teriam se tornado míopes por conta de sua busca "sem sentido" por lucro e nada mais.

Essas narrativas também tinham como efeito singularizar tanto o negócio nascente como seu agente. O que parecia estar em questão era a promoção de uma visão particular sobre como as coisas deveriam ser e qual seria a melhor maneira de atingir esse objetivo. Isso envolvia uma forma de crítica dirigida ao mundo corporativo como um todo. De modo geral, meus informantes situavam suas experiências como uma crise de fé no Mercado e uma forma de crítica ao mundo dos negócios em seus próprios termos motivados por um desejo profundo de autorrealização.

Se tornar um empreendedor faz sentido porque seu negócio *tem propósito* além do ganho financeiro, isto é, tanto reflete tanto uma visão particular do mercado como fala sobre uma vocação particular de quem empreende para propor uma forma específica de intervenção no mundo que extrai sua legitimidade exatamente dessa moralidade.

Essa estrutura narrativa é o que Nicole Aschoff (2015) chama de narrativa profética, que se tornou dominante nos núcleos discursivos do capitalismo contemporâneo, organizada em torno de uma lógica salvacionista que busca identificar problemas sociais e oferecer soluções simplificadas por meio da ação empresarial.

Para Aschoff (2015) essa é uma narrativa que acompanha, de modo bastante heterogêneo e situado, mudanças provocadas pela reestruturação das forças produ-

tivas de acumulação flexível e seus defensores não são indivíduos à margem de sistemas produtivos capitalistas, mas sim sua própria elite empresarial.

Em um plano ideológico, o objetivo de tais narrativas não é suplantando o capitalismo como lógica estruturante do mundo social, mas sim refletir sobre novas formas de capitalismo que seriam capazes de englobar demandas subjetivas e sociais extraíndo sua potência de visões sobre um mundo melhor ao mesmo tempo que oferecem uma solução dentro de uma lógica de Mercado. “By offering safe, market-friendly solutions to society’s problems the new prophets reinforce the logic and structures of accumulation (...) swallowing up stories that challenge the status quo”. (ASCHOFF 2015: 8)

Levada ao limite, a noção de propósito é uma forma de narrativa profética. Ela torna empresas *startup* veículos para solução dos mais variados problemas e, seus agentes, visionários capazes de vislumbrar saídas para problemas complexos da vida cotidiana. Mais do que produtos e serviços, essas empresas oferecem a possibilidade de re-encantamento do mundo e da vida de seus agentes, solucionando problemas sociais e de ordem reflexiva.

Esse tipo de narrativa também pode sugerir que a trajetória pessoal, o contexto social e o ambiente de negócios não são fatores importantes para compreender como uma empresa nascente se torna capaz de prosperar. Apenas a força de vontade, o desejo e a visão singular de uma pessoa poderiam explicar seu sucesso. E, de fato, a narrativa de propósito somente aparecia diante do fato de que a empresa era vista como bem-sucedida em seu meio de atuação.

Nisso a noção de propósito se aproxima bastante da categoria “smartness” (HO 2009) no sentido que não só condensa uma série de generalizações sobre *status* e prestígio, mas sobretudo sobre mérito. Dizer que uma empresa é fruto de um propósito interior de seu idealizador não só o distingue dentro desse campo já que ele teria “trabalhado mais duro”, “buscado mais profundamente” e ter “levado seu chamado mais a sério” do que todos outros que “ficaram pelo caminho”, mas também justifica o sucesso de seu empreendimento a partir de uma matriz que apaga os conflitos, as disputas e a política do mundo dos negócios.

Durante aquele ano de 2015, quando os negócios estavam em plena expansão, Rafael começou a questionar se essa era de fato a melhor decisão empresarial

que ele poderia ter tomado. Desde que havia aceitado entrar em sociedade com Ricardo, ele se viu abdicando de coisas que eram importantes para ele.

Começando sobre a própria proposta de desenvolvimento de produto. Inicialmente, a idéia era comercializar produtos de origem e de pequenos produtores locais. Ele e Ricardo passaram um bom tempo pesquisando fornecedores e visitando pequenas propriedades, até obter uma rede confiável de fornecedores.

Por influência de Ricardo, ambos entram em acordo de que não seriam distribuidores, mas sim produziram produtos com sua própria marca voltados para o mercado fitness. A matéria prima continuaria sendo selecionada de acordo com padrões de qualidade desenvolvida por ambos, mas não representavam mais a ligação que Rafael tinha com sua tradição familiar. Isso também passou a envolver a necessidade de acordos com fabricantes em escala industrial, fazendo com que a pressão por menores custos e negociações por preço se tornassem sua rotina de trabalho.

A estratégia de divulgação e promoção do negócio também eram aspectos do negócio que preocupavam Rafael. Ele não estava inteiramente convencido que o apelo por vida saudável, estilo de vida fitness e treinos era o mais adequado. Isso fazia com que a proposta de sua empresa fosse muito similar a outras diversas concorrentes que tinham mais poder de distribuição e escala de produção. Seu principal canal de distribuição era online a produção era limitada pelo número de assinantes mensais. O número crescia, mas não o suficiente para aumentar a produção e ainda ser um negócio rentável.

A rotina de trabalho com o sócio também se mostrou mais difícil do que ele havia antecipado. Ricardo era um indivíduo influente e, no equilíbrio de forças da sociedade, era ele que tinha maior poder de barganha. Ele também se comportava de maneira muito exigente com os funcionários da empresa, causando atritos rotineiros.

Agora ele se via diante de uma importante decisão. Permanecer na empresa que havia fundado ou vender sua parte para o sócio. Em seu íntimo, esse empreendimento havia se tornado aquilo que ele não ambicionava para si: um negócio como qualquer outro cujo propósito era simplesmente fazer dinheiro.

Em 2016, ele toma a decisão de se afastar da empresa. Ele e o sócio contratam uma consultoria especializada em dissolução e resolução de conflitos para tornar a transição menos prejudicial possível para a empresa e para ambos. Em um

de nossos últimos encontros naquele ano, ele carregava consigo o contrato de dissolução da sociedade. Sua feição preocupada não escondia o peso emocional daqueles dois anos.

O que pareceria ter representado a realização de uma trajetória pessoal em busca de autorrealização, agora parecia apenas mais um capítulo dessa busca que não estava prestes a terminar. Ao longo do caminho, deixou incontáveis horas de trabalho não contabilizadas, a tensão das negociações diárias, a frustração de deixar o negócio que ajudou a fundar no passado. O que havia pela frente naquele momento era o horizonte de incerteza sobre o que "faria de sua vida".

### **Últimas notas sobre a noção de propósito do ambiente de negócios *startup*.**

O ambiente de negócios *startup* é permeado por uma discursividade que apela aos sentimentos, aos afetos a uma moralidade particular ancorada na noção de propósito. Isso é fruto de um ambiente corporativo que passou a incorporar técnicas da psicologia como mecanismo de gestão da produtividade. Esse é um processo concomitante a dinâmicas de flexibilização, financeirização e precarização de paisagens empresariais.

Isso tem por efeito produzir uma matriz de sensibilidade de busca por bem-estar e satisfação íntima na esfera profissional, dando corpo a uma racionalidade de gestão de afetos e emoções. Esse é um processo percebido como parte da responsabilidade do indivíduo consigo mesmo de encontrar sua fonte de satisfação no trabalho.

Essas narrativas alimentam a percepção de sujeitos localizados em camadas médias e altas urbanas que eles devem se dedicar a atividades profissionais compatíveis com aquilo que "gostam de verdade" e esse é um modo de estar no mundo atravessado por noções naturalizadas de classe, mérito e expertise.

A profusão de narrativas emotivas em paisagens corporativas também sinaliza disjunções, justificadas diante da crescente concorrência e acirramento de assimetria de poder entre agentes. Diante da diminuição de postos desejáveis de trabalho, compatíveis com expectativas de classe, sujeitos inseridos nessas paisagens empresariais enxergam no empreendedorismo e em empresas *startup* os locais ideais para manutenção de seu lugar no mundo.

A noção de propósito é um operativo essencial desse ambiente de negócio e serve para diferenciar essas iniciativas de outras consideradas “tradicionais” por esses agentes, além de atestar o mérito dessas iniciativas para além do interesse econômico e mercadológico. Essa paisagem, no entanto, reproduz em diferente grau as mesmas assimetrias de poder de paisagens corporativas.

A busca por autorrealização é, portanto, produto e agente operador de uma dimensão especulativa de negócio que não resolve os dilemas reflexivos e subjetivos de seus agentes, mas é visto como uma das poucas soluções possíveis para suas vidas.

## CAPÍTULO 2

### NEGÓCIOS DE VALOR:

#### **A categoria valor na formação de expertise e operação de negócios *startup*.**

Poucas palavras são tão presentes e constantes na rotina empresarial como a palavra valor. Esse é um termo que acompanha esses sujeitos desde seus tempos como alunos de escolas de negócios e que vai se tornando cada vez mais ubíquo a medida que se tornam profissionais e alcançam postos prestigiosos de trabalho. No cotidiano daqueles que se tornam empreendedores, valor não é apenas um termo ou jargão. Valor se torna uma busca constante e, algumas vezes, até mesmo uma obsessão.

Como bem nota Robert Foster (2013), a abundância de narrativas sobre valor, criação de valor e mensuração de valor no campo empresarial impõe um desafio evidente para pensar sobre essa categoria "inasmuch as this theory and analysis informs the work of marketing scholars and researchers - both critical and mainstream - whose writings in turn shape the managerial practices of marketing professionals". Ele continua, dizendo que "the loop connecting social theory and marketing practice, moreover, makes it hard to tell if everyone is indeed asking the same questions - a condition of uncertainty already guaranteed by the fertile polysemy of the word value". (FOSTER 2013: 45)

Valor também evoca semelhante polissemia quando pensamos essa categoria a partir da própria Teoria antropológica, tanto que o debate contemporâneo sobre valor é centrado exatamente se seria possível pensar uma Teoria Antropológica de Valor. No subcapítulo "Teorias Antropológicas sobre valor: Perspectivas contemporâneas" vou me deter a apresentar de modo mais articulado o debate teórico contemporâneo a respeito de valor. De todo modo, como bem coloca Graeber (2001), antropólogos ao falar sobre valor evocam essencialmente três correntes de pensamento que permearam a construção desse campo de reflexão ao longo da história da disciplina.

O primeiro é valor no sentido sociológico do termo, ou seja, idéias sobre o que é bom e desejável em contextos situados de produção de sentido. O segundo é

usado no sentido econômico para se referir ao quanto um objeto se torna desejável dentro de circuitos de troca e sua comensurabilidade, o quanto ele pode ser trocado por outras coisas como por exemplo dinheiro. O terceiro diz respeito ao sentido linguístico do termo valor, que se refere a uma lógica estruturalista de produção de diferença e hierarquia entre coisas e idéias.

Essas são idéias que podem ser traçadas a partir de contribuições seminais de Marcel Mauss (2003) e a teoria da dádiva, Karl Marx (1990) e a noção de valor de troca dentro de sua teoria sobre trabalho e valor, assim como a influência de estudos de linguística de Ferdinand de Saussure (1966) no que toca a produção de “diferença significativa”, presente no trabalho de Levi Strauss (2008) e de Louis Dumont (1985; 2013).

O desafio de pensar a categoria a partir de uma perspectiva antropológica e etnográfica é exatamente refletir sobre que tipo de perguntas estamos fazendo a nós mesmos e a nossos informantes quando falamos sobre valor. E, para isso, é necessário um cuidado de precisão para refletir sobre os modos através dos quais valor opera distintas dimensões da experiência em campo ao invés de tomar valor como uma categoria englobante em si mesma.

No contexto empírico de meu trabalho de campo, a categoria valor operou diferentes dimensões fenomenológicas. Desde minha inserção em campo, a categoria valor atravessou minha relação com meus sujeitos de pesquisa, a relação deles com sua própria experiência e os modos através dos quais essa paisagem de negócios era posta em movimento e, sobretudo, em como esse campo poderia ajudar a pensar teorias antropológicas contemporâneas sobre valor.

O modo mais eficaz que encontrei para começar a refletir sobre valor nesse contexto de pesquisa foi pensar em como essa idéia é importante na formação técnica de sujeitos que ocupam espaços importantes na paisagem de negócios *startup*. Isso me levou de volta à minha rede de filiação institucional prévia no campos da gestão e dos negócios e as memórias que construí ao longo daqueles anos como aluna da instituição.

Os usos das memórias do etnógrafo no contexto de uma pesquisa realizada em um campo no qual já possui familiaridade e laços relacionais prévios é um interessante debate proposto por Peter Collins e Anselma Gallinat (2010). A reflexão sobre a construção do *self* etnográfico é um temática importante após a virada reflexiva

da disciplina ao longo da década de 1980, especialmente no que toca a produção da autoridade etnográfica, o lugar do pesquisador em campo e o papel do texto etnográfico em políticas de representação.

O uso do próprio *self* do etnógrafo como recurso é uma reflexão comumente associada à “auto-etnografia”, usada em referência a um campo no qual o *self* etnográfico é o único informante envolvido. Como argumentam Collins e Gallinat (2010) o debate sobre o papel da memória não só na condução do trabalho de campo mas na escrita etnográfica é um tema que escapa da auto-etnografia, mas que se relaciona com a capacidade do pesquisador de, por meio de sua experiência prévia incorporada, acessar dimensões de experiência que só aparecem mediadas pela memória. “The self can be brought into play intentionally, by holding fieldwork experiences, especially those from different fields, in juxtaposition in order to facilitate the illumination or complication of one by the other”. (COLLINS & GALLINAT 2010: 14)

At the very least, we all draw on our own memories in efforts to understand each other. Ethnography as the investigation of human interaction through observation and participation is hence dependent upon the ethnographer’s self. Moreover, memory plays a significant part in fieldwork, and perhaps even more explicitly in the study. We do not write down every fieldwork experience – just imagine trying to do so – but rather carry much of that experience around with us as ‘head-notes’, that is, in our memory. If that is so, the self with its memory will provide a valuable resource in ethnography. (COLLINS & GALLINAT 2010: 14)

Os usos da memória do etnógrafo faz emergir uma questão ética bastante pertinente, que é até que ponto o *self* pode ser usado como recurso é uma manobra que tem como efeito borras as fronteiras entre dado empírico e imprecisão mnemônica ou uma estratégia consciente de acesso ao campo ou produção da narrativa etnográfica.

No contexto de minha tese, faço uso de minha própria memória como uma estratégia de construção de narrativa etnográfica. O objetivo de recordar lembranças de uma época na qual eu nem sequer planejava meu trabalho de campo é colocar em relevo como a minha própria experiência teve um papel importante em moldar a matriz analítica que proponho ao longo desse capítulo.

Colocar a minha própria memória em questão é, no caso de meu trabalho de campo, algo que parece para mim inescapável exatamente por conta de minha familiaridade com meu campo de pesquisa. Isso significa deixar explícito meus

próprios pressupostos e permitir uma leitura mais complexa dos dados coletados em campo.

Durante minha época como estudante na Escola Superior de Propaganda e Marketing, valor era uma categoria usada não só como parte de um escopo de técnicas de gestão que tinham como objetivo construir marcas, estratégias de marketing e táticas de negócio. Valor também era algo que se referia ao que era esperado para aqueles estudantes em termos de carreira e desenvolvimento profissional.

No entanto, a distinção entre a construção de *expertise* como gestores de marcas e de nossas próprias carreiras era bastante sutil, discreta a ponto de se fundir como uma única preocupação em nossas mentes. Isso fazia parte de uma racionalidade construída desde o início do curso. Além das demandas acadêmicas, os alunos também eram avaliados de acordo com seus esforços de inserção no mercado de trabalho.

A instituição, desde o primeiro semestre, desenhava a trajetória acadêmica dos alunos considerando que até o quinto semestre a grande maioria estaria estagiando em empresas da área. Não existia nenhuma disciplina de estágio obrigatório até o último ano, quando os alunos além de desenvolver um trabalho de conclusão de curso de cunho teórico ao longo do último semestre do curso teriam também que realizar duas disciplinas de Projeto Experimental, que envolvia o desenvolvimento de um plano de marketing ou negócios para um cliente externo.

Existia, no entanto, uma narrativa constante sobre a importância de aprender na prática a pensar como um gestor de negócios. Isso produzia uma noção de autoridade como *expert* atrelada à a capacidade dos sujeitos de resolver problemas de mercado a partir de suas experiências e visão particular do mundo dos negócios.

Notícias sobre o sucesso de ex alunos, de empresas que nasceram dentro das salas de aulas da instituição e todo tipo de evento com profissionais renomados eram estratégias usadas para aproximar e povoar o imaginário dos alunos com imagens do que era considerada uma carreira de sucesso no campo da gestão empresarial.

Para muitos de meus colegas, a escola oferecia uma promessa de sucesso. Era a sensação de estar entre os melhores e ter acesso a pessoas que poderiam mudar sua trajetória de vida. O que existia de mais novo no mundo dos negócios es-

tava lá e todos queriam fazer parte disso. Existia uma espécie de atmosfera de celebração, cultivada através de eventos, premiações e projetos interdisciplinares.

Como a maior parte dos professores do curso exerciam alguma atividade profissional além de suas funções acadêmicas como requisito para se tornarem parte do corpo docente da instituição, os alunos os percebiam como uma espécie de juízes de seu talento e aptidão.

Essa era, no entanto, uma estratégia da instituição para formar redes de influência<sup>30</sup> capazes de posicionar seus alunos em postos de destaque e, por consequência, criar uma imagem de ser uma escola de negócios com altos índices de empregabilidade. Tanto que, no final do último semestre do curso, os alunos eram entrevistados pelo departamento de Recursos Humanos da escola e respondiam a um questionário a respeito de suas perspectivas futuras e atividades profissionais que estavam realizando no momento da formatura.

Grande parte de seus esforços em sala de aula eram direcionados para impressionar os professores na esperança de conseguir uma indicação, vaga de estágio ou até mesmo de emprego em uma renomada empresa. Isso tornava o ambiente acadêmico extremamente competitivo. Até mesmo em projetos coletivos, colegas disputavam entre si a atenção de seus mentores.

Era uma competição performativa para medir quem era capaz de incorporar com maior competência a linguagem da gestão: expressões como potencial de consumo, taxa de endividamento, mercado consumidor, otimização de processos, gestão, conceito de marca, planejamento estratégico e perfil do consumidor faziam parte do nosso vocabulário comum e preenchiam os corredores e as nossas conversas cotidianas.

Conforme o curso avançava, essas conversas passavam a girar em torno das realizações precoces dos colegas. A conquista de um estágio era vista como um marco importante na vida de um jovem profissional de marketing e gestão.

Os alunos passavam a se distinguir entre aqueles que “estavam inseridos no mercado” e aqueles que não estavam. Essa estratégia de diferenciação era evidente em sala de aula. Rapazes de 20 anos vestidos de terno e gravata comentando informações privilegiadas de seus empregadores, moças que antes portavam vestidos

---

<sup>30</sup> Redes de influência é um conceito que vou buscar desenvolver ao longo do capítulo com base em dados etnográficos.

leves e sapatos de salto agora apareciam com maquiagem impecável, unhas feitas e sapatilhas.

Todos reclamavam, com um tom de orgulho pessoal, das disputas no ambiente de trabalho, da rotina de trabalho atribulada e da falta de tempo para cumprir as tarefas acadêmicas. Eles pareciam se tornar a própria incorporação do que havia de valioso no imaginário de uma trajetória profissional bem sucedida em paisagens empresariais: um "bom cargo" em uma "boa empresa".

Essa era inclusive uma estratégia utilizada pelos alunos para negociar prazos com os professores, que se mostravam extremamente compreensivos com aqueles jovens cujo futuro parecia promissor - nem tanto com os outros que eram vistos como "despreparados" para suportar as pressões desse mercado tão "competitivo".

Isso se refletia em conversas na sala dos professores. Muitos monitoravam o desempenho dos alunos na procura de novos talentos, outros passavam a enxergar esses jovens como competidores em potencial, o que os levava a reter informações e conteúdos em sala de aula. De todo modo, os alunos vistos como mais talentosos eram recrutados dentro da instituição por empresas e pelos próprios professores, antes mesmo de sua formatura.

Como bem mostram Debra Shleef (2006) e Karen Ho (2009), essa é uma estratégia de socialização bastante comum em escolas de negócios. A idéia é gerar um senso de comunidade que gira em torno de estar entre "the best and the brightest" (HO 2009: 55) e estimular os alunos a buscar postos de trabalho que reproduzam essa sensação de *status*, prestígio e valorização profissional através de redes de filiação institucional "reframing alumni kinship and its marketing and monopoly of the recruitment process". (HO 2009: 62)

A metáfora das redes era especialmente utilizada não só para reforçar a importância de construir redes de contatos, mas também para nos preparar para a "realidade do mercado". Os professores costumavam nos dizer que, muito provavelmente, nós não iríamos trabalhar com os conceitos que eles estavam nos ensinando dada a velocidade de mudança dos mercados.

O mundo havia se tornado um lugar fluido, mais horizontal, mais flexível e surpreendente. A idéia de ter um emprego estável era algo do passado e nós deveríamos estar sempre abertos às mudanças e mudar com elas, nos reinventar, buscar

novas formas de aplicar os conhecimentos e, principalmente, aprender a identificar e explorar novas formas de produção de valor.

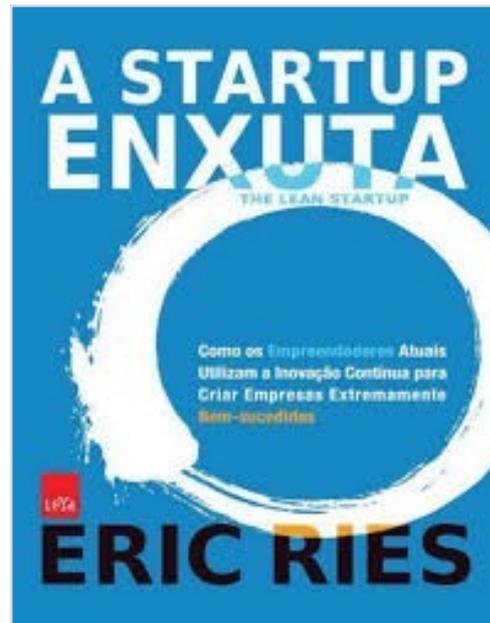
**Valor e crescimento:**

Como vimos na história do Facebook, dois saltos de fé ficaram acima de todos os outros: a hipótese de criação de valor e a hipótese de crescimento. O primeiro passo para entender um novo produto ou serviço é descobrir se ele cria ou destrói valor. Utilizo a linguagem da economia ao me referir a valor em vez de lucro, pois os empreendedores incluem pessoas que começam empreendimentos sociais sem fins lucrativos, aqueles nas startups do setor público, e os agentes internos de mudança, que não julgam seu sucesso apenas pelo lucro.

Ainda mais embaraçoso: há muitas organizações que são muito lucrativas a curto prazo, mas acabam destruindo valor, como os esquemas de pirâmide, corrente e empresas fraudulentas ou mal orientadas (por exemplo, Enron e Lehman Brothers). Algo similar é a verdadeira para crescimento.

Como em relação ao valor, é fundamental que os empreendedores entendam os motivos por trás do crescimento de uma startup. Há diversos tipos de destruição de valor referentes ao crescimento que devem ser evitados. Um exemplo seria o negócio que cresce por meio da contínua captação de investimentos e de muita propaganda paga, mas que não desenvolve um produto que cria valor.

Esses negócios estão envolvidos no que denomino teatro do sucesso, utilizando a aparência do crescimento, aquilo que tenta parecer bem-sucedido.



*RIES, Eric. A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Lua de Papel: São Paulo, 2012.*

## **Operando o conceito nativo de rede como estratégia de produção de saber etnográfico.**

A mudança da racionalidade da gestão acompanha transformações estruturais no campo dos negócios. Antes centrada na preparação de executivos para exercer cargos idealmente localizados em empresas multinacionais e preocupados com o aumento de produtividade e administração por metas e objetivos, teorias de gestão contemporâneas começam, a partir da década de 1990, a enfatizar a importância da flexibilidade, a rejeição à hierarquia e a necessidade de respostas rápidas à crescente competitividade empresarial.

Essa temática foi muito bem explorada por Luc Boltanski e Éve Chiapello em *O Novo Espírito do Capitalismo* (2009). “As pessoas não farão carreira, mas passarão de um projeto a outro, pois o sucesso em dado projeto lhes possibilitará acesso a outros projetos mais interessantes”, e continuam, “cada projeto, diferente, novo e inovador por definição, apresenta-se como uma oportunidade de aprender e enriquecer competências que se tornam trunfos na busca por outros contratos”. (BOLTANSKI & CHIAPELLO 2009: 125)

Para isso, seria preciso produzir subjetividades capazes de extrair sua autoridade de suas “qualidades pessoais” e se impor “pelas competências e pelo carisma, circunscrever os atores graças à eficácia de sua rede de relações pessoais, que lhes propicia informações e auxílio (...) pelo poder de sua visão e (...) de serem capazes de desenvolver potenciais”. (BOLTANSKI & CHIAPELLO 2009: 107)

Essa formação através de redes é apoiada “institucionalmente pelo *ethos* das escolas de gestão e disseminadas sob um modelo tradicional da comunicação (...) nos quais grupos coesos são substituídos por redes sociais difusas”. (CARDOSO & JACOBETTY 2013: 260) Exatamente por essa característica que:

Elites da gestão (...) podem ser caracterizadas como, pela natureza de seu trabalho, mediadoras de negócios, mas também capazes de movimentar entre os diferentes campos da economia e, assim, capazes de colocar em rede e ligar diferentes realidades de criação de valor que, de outra forma, continuariam desligadas. (CARDOSO & JACOBETTY 2013: 264)

A possibilidade de transitar por diferentes campos de atuação profissional era exatamente o que atraía a maior parte dos alunos para os cursos de gestão. A possibilidade de ter contato com empresários, *experts*, investidores e profissionais influ-

entes desde o início de nossa formação e aprender como deveríamos nos portar para chamar atenção dessas pessoas “interessantes”, o que dizer, o que não dizer e, sobretudo, como nos tornar “vendáveis” no sentido mercadológico do termo era como uma estratégia para construir a nossa “marca pessoal” para poder circular com mais liberdade através dessas redes. Era isso que tornava um profissional um “profissional de valor”.

Certamente, esse era um dos aspectos que atraía os alunos para a escola. Mesmo sem ter uma idéia exata de como seria a minha trajetória como profissional, as competências que eu iria adquirir ao longo desses anos de formação poderiam me capacitar a exercer uma maior gama de atividades profissionais.

A lógica da gestão era fundamentada em uma racionalidade de criatividade e resolução de problemas e isso não era percebido necessariamente como fruto de uma longa trajetória de experiências adquiridas, mas da capacidade analítica do sujeito em responder a demandas urgentes e contingentes. Muitos de nossos professores eram profissionais entre 30 e 45 anos de idade e que tinham conquistado reconhecimento profissional ainda jovens, o que desenhava uma escala de temporalidade distinta de áreas cuja progressão de carreira acompanhava lógicas mais hierárquicas.

Exatamente por conta dessas redes, muitos haviam mudado de trajetória profissional ao longo de suas carreiras e o dispositivo que os permitiu fazer isso é exatamente ancorado na idéia de valor. É na busca constante por valor que esses sujeitos se tornam capazes de re-orientar formas de conhecimento e modos de articulação com o objetivo de produzir valor financeiro e senso de prestígio pessoal. Nisso, valor se converte em um dispositivo que permite a esses sujeitos “surfear sobre todas as ondas e adaptar-se a todas as transformações”. (BOLTANSKI & CHIAPELLO 2009:100)

Pouco a pouco, íamos absorvendo esse *expertise* sutil de saber circular entre pessoas de interesse situadas em diferentes campos do mundo dos negócios que, por vezes, nos exigia assumir diferentes papéis sociais e tolerar uma certa ambivalência identitária com relação a nós mesmos. De acordo com quem nós estivéssemos falando, tínhamos que ressaltar determinados aspectos de nossa trajetória que não necessariamente viriam à tona diante de um diferente interlocutor.

Incorporar esse *expertise* de construir redes de influência significava produzir uma subjetividade capaz de dar conta dessa fragmentação e saber operar distintos registros de valor para que nos tornássemos valiosos não só entre nossos pares, mas entre uma rede heterogênea de agentes.

A metáfora da rede era mais do que simplesmente parte de teorias pós-industriais que circulam nesse campo do conhecimento. Era um esforço ativo de performance no sentido que Callon (2013) dá ao termo, ou seja, ao se apropriar da categoria rede para pensar o mundo econômico, profissionais de gestão ativamente performam, moldam, formatam a economia e não apenas observam como ela funciona.

Isso significa que esses sujeitos estavam produzindo teorias sobre o mundo social com as quais eu me engajava ativamente durante o fazer etnográfico. Como estratégia de inserção em campo, passei a operar epistemicamente a noção de rede de meus sujeitos de pesquisa. A partir de credenciais de filiação obtidas ao longo de minha formação na Escola Superior de Propaganda e Marketing, me submeti à agência de meus sujeitos de pesquisa a medida em que eles mobilizavam minha presença em campo.

Essa estratégia reflexiva que acompanha preocupações contemporâneas da antropologia, especialmente no que toca a relação entre a produção do saber etnográfico e outras formas de conhecimento que envolvem *experts*.

Eu passei a entender meu engajamento em campo como uma resposta ao conhecimento e práticas desses sujeitos, que ativamente produziam uma forma de reflexividade, teorias e práticas que produziam efeitos não só sobre o mundo social, mas sobre o conhecimento etnográfico que eu tentava construir em campo. Essa é uma idéia desenvolvida por Hirokazu Miyazaki e Annelise Riles (2005) em resposta a suas próprias demandas empíricas entre *experts* legais e do mercado financeiro. Eles nos dizem que:

Following the collapse of distance between 'data' and 'theory' in the new ethnographic subjects, an ethnographic response in turn collapses the distance between the moment of the ethnographic encounter and analysis. We think that bringing the abeyance of agency that is at the heart of ethnography into the analytical and descriptive project, by understanding anthropological analysis as an act of response, it means of resetting and reorienting the terms of anthropological knowledge at its endpoint. (MIYAZAKI & RILES 2005: Kindle Location 5032)

Depois de minha formatura, no ano de 2009, mantive relações com boa parte de minha rede de filiação institucional. Muitos de meus colegas, mesmo sem conviver diariamente ou trabalhar nas mesmas empresas, estavam em contato uns com os outros com o objetivo de circular informação sobre projetos e trabalhos mas, principalmente, identificar quem de nós poderia oferecer alguma oportunidade de carreira interessante.

O costume de perguntar “o que o outro estava fazendo”, adquirido ao longo dos anos de graduação, persistiu após a formatura. A eficácia dessas redes era de fato impressionante. Logo que entrei no mestrado em Antropologia, em 2012, alguns de meus antigos colegas que não via a tempos entraram em contato comigo, interessados no fato de que eu havia sido aceita em um programa de pós graduação.

Eles tinham interesse na disciplina exatamente pelo fato de que existia uma idéia de que o saber antropológico poderia ajudar de alguma forma a “desvendar” as “motivações dos consumidores”. Uma ex-colega inclusive chegou a me pedir dicas a respeito do processo de seleção, encaminhada por um de meus ex-professores da Escola. Conforme os anos avançaram e eu me encaminhei para o final do curso de doutorado, outros colegas distantes foram também manifestando interesse no campo.

Eu havia me tornado uma pessoa valiosa nessa rede de filiação por conta de minha formação como antropóloga e pelo fato de eu estar fazendo uma pesquisa sobre um ambiente de negócios ainda bastante restrito no país. Isso definitivamente facilitou minha inserção em campo. As pessoas pareciam curiosas e atraídas pelo fato de eu transitar entre dois mundos tão distintos e ainda manter uma boa relação com sujeitos situados em paisagens reflexivas tão contrastivas.

Evidentemente, algumas pessoas das minhas relações no mundo dos negócios nutriam uma visão bastante pragmática a respeito da importância do saber antropológico.

Em conversas informais, eu era constantemente questionada a respeito da “aplicabilidade” do que eu “estava estudando” e eram exatamente nesses momentos em que eu tinha que me situar como antropóloga, não como uma pessoa “de negócios” sob o risco de que os dados que eu estava coletando em campo pudessem ser apropriados em um registro além daquele que eu mesma operava.

Eu tinha consciência de como absorventes essas redes de filiação poderiam se tornar exatamente por conseguir olhar de dentro dessa lógica de articulação difusa. Por vezes, ex-colegas me propuseram oportunidades de trabalho como consultora em seus projetos de negócio. Sujeitos que se tornaram meus informantes que não faziam parte dessa antiga rede de filiação, mas me foram apresentados por meio dessa mediação - especialmente investidores - tinham um grande interesse em saber se a minha pesquisa iria ajudar eles de alguma maneira a identificar potenciais empreendedores de sucesso ou características de uma *startup* promissora.

Existia um entendimento do meu trabalho de pesquisa como um trabalho “de valor” para esses sujeitos e isso poderia representar a perda de controle sobre minha própria narrativa como pesquisadora. Afirmar minha posição comprometida com a produção de um saber etnográfico dentro dessa rede foi um mecanismo que eu encontrei para produzir uma diferença que pudesse manter o espaço de integridade de minha pesquisa de campo.

Muitos dos dados que eu coletava em campo poderiam ajudar esses sujeitos a responder suas próprias demandas profissionais e conflitos de escopo reflexivo e moral, no entanto eu só seria capaz de produzir essa reflexão me distanciando de suas práticas imediatas de negócio.

Evidentemente que a minha própria presença em campo provocava efeitos nessa rede, incitava esses sujeitos a pensar sobre suas próprias vidas profissionais e alterava o curso de suas decisões cotidianas até certo ponto. Mas também era essa distância de intencionalidade que os permitia abrir detalhes de seus negócios que eles não poderiam caso eu estivesse atuando a partir das suas mesmas bases de teoria e prática.

Era a certeza de que eu não estava produzindo o mesmo tipo de saber com base em dados que compartilhávamos em nosso cotidiano de pesquisa que, em última instância, me permitiu circular por essa rede com certo grau de autonomia.

Da mesma forma, a minha disposição em estabelecer um diálogo com as teorias postas em movimento por meus sujeitos de pesquisa não as considerando meras formas de representação, mas sim mecanismos concretos de intervenção no mundo que possuíam própria legitimidade, foi também uma estratégia que me permitiu ser aceita em campo.

Eu pensava com esses sujeitos e não sobre eles. Essa postura reflexiva me permitiu não só pensar sobre esse campo fenomenológico e responder de alguma forma a demandas que eles mesmos colocavam para si mesmos e para mim, mas sobretudo sobre os limites do meu próprio método, corpo teórico e suas implicações políticas dentro e fora do campo.

### **Imaginando paisagens de produção de valor: a noção de valor e a lógica *startup*.**

Bruna se tornou interlocutora-chave no meu primeiro ano em campo. Quando iniciamos nossa relação de pesquisa em junho de 2014, ela havia recém levantando investimento para acelerar sua empresa *startup*. Naquela ocasião, a estrutura de sua empresa contava com mais sócios-investidores do que funcionários ou sócios operativos - no caso, somente ela.

Eram três investidores, todos profissionais do mercado financeiro e que atuavam em empresas do setor. No dia a dia da empresa, trabalhavam ela e sua assistente Marina<sup>31</sup>. Além de toda a concepção do modelo de negócio, Bruna se ocupava da relação com clientes, consultores e demais fornecedores, além de tratar pessoalmente de detalhes da operação do negócio.

Marina era jornalista e na época cursava pós-graduação em Economia da Cultura, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ela tinha como responsabilidade a divulgação da empresa e a relação com pessoas de interesse, como jornalistas e *experts*, além de dar suporte para atividades administrativas. Esse era o núcleo de operação de sua empresa nascente, que contava também com a consultoria do designer Walter<sup>32</sup>, responsável pela criação de sua estrutura digital, que participava do cotidiano da empresa de maneira um pouco distante, já que trabalhava em outros projetos em paralelo.

Naquela ocasião, Bruna estava procurando um espaço comercial no qual pudesse concentrar as atividades de sua empresa. Eu tinha uma sala comercial à disposição para alugar localizada no Bairro Bom Fim, em Porto Alegre. Essa é uma localização bastante procurada por esses profissionais, uma área central e estratégica

---

<sup>31</sup> Marina é um nome fictício.

<sup>32</sup> Walter é um nome fictício.

da cidade onde passou a concentrar novos negócios ligados a campos criativos e de tecnologia.

Minha estratégia foi oferecer o espaço a ela como um meio não só de negociar minha presença em campo, mas também acompanhar o dia a dia de sua empresa, uma tarefa desafiadora no contexto de empresas *startup*. Bruna ficou muito feliz com a proposta. Ela residia no centro de Porto Alegre e a possibilidade de trabalhar perto de casa e em uma região que ela gostava tanto da cidade a entusiasmou. Ela e sua funcionária passaram a ocupar a sala comercial de 3 a 5 dias por semana e ela permitiu que eu também pudesse frequentar o espaço livremente, inclusive trabalhar em meus artigos e texto junto a elas em paralelo.

Isso me deu a oportunidade de acompanhar sua rotina de trabalho e, principalmente, os debates a respeito dos rumos da empresa e do processo através do qual ela concebeu e aperfeiçoou continuamente seu modelo de negócio.

A *startup* de Bruna é uma empresa que atua no mercado de arte contemporânea. A idéia nasceu quando ela ainda era funcionária da Fundação Roberto Marinho, em 2011, quando trabalhava no departamento de Pensamento e Patrimônio, responsável por implementar museus e atividades relacionadas a patrimônio histórico, material e imaterial. Na época, o departamento estava conduzindo três projetos: Museu do Amanhã<sup>33</sup>, no Rio de Janeiro; Museu da Imagem e do Som<sup>34</sup> em São Paulo e Paço do Frevo<sup>35</sup>, em Recife, no qual ela foi incluída.

Bruna passa a fazer viagens regulares para Recife. Depois de seis anos morando em Porto Alegre e um ano fora do país em Barcelona, tudo parecia novo para ela. Ela passou a se interessar por questões relacionadas à identidade nacional e à cultura brasileira na arte contemporânea. Entretanto, seu período na Fundação Roberto Marinho iria logo chegar ao final. Em 2012 ela pede demissão por causa de problemas de relacionamento com sua chefe. “*Se eu tivesse mais maturidade, ela analisa, eu ficaria mais um ano lá*”.

Durante esse um ano de trabalho ela conhece Camila em um treinamento técnico da Fundação Roberto Marinho no museu de arte contemporânea de Inhotim. Pouco antes da saída de Bruna da empresa, as duas decidem criar um site sobre o

---

<sup>33</sup> <http://museudoamanha.org.br>

<sup>34</sup> <http://www.mis.rj.gov.br>

<sup>35</sup> <http://www.pacodofrevo.org.br>

tema com matérias, entrevistas e todo tipo de informação sobre o mercado de arte contemporânea no Brasil.

Ao pesquisar sobre a dinâmica da economia do mercado da arte, ela chegou à conclusão de que é um mundo que gera muita curiosidade nas pessoas, mas do qual as pessoas se sentem distantes. Ela também se sentia distante do mercado da arte, mesmo estando inserida nesse mercado. "*Só com muita insistência alguém se torna conhecedor de arte*". Não existia um lugar que pudesse fornecer informações de um jeito fácil sobre o que é arte contemporânea para um público leigo.

Análises do mercado de arte no Brasil apontavam na época um crescimento no número de pequenas galerias que comercializavam obras de valor mais acessível. Muitos dos dados que Bruna usou para visualizar essas novas dinâmicas do mercado da arte no país foram produzidos pela Associação Brasileira de Arte Contemporânea e pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos através do projeto Latitude, cujos resultados foram amplamente aceitos por profissionais do mercado de arte.

A justificativa mais aceita para compreender esse cenário era que teria aumentado o número de pessoas que, apesar de não possuir trajetória como colecionadores de obras de arte, passaram a se interessar por esse mundo motivadas por um "desejo de status".

Reportagens passaram a retratar o fenômeno do "novo consumidor de arte" no Brasil: jovens moradores de grandes centros urbanos com poder aquisitivo e desejo de adquirir "capital cultural". O argumento de venda nessas galerias, no entanto, enfatizava a expansão internacional da arte contemporânea brasileira e o potencial especulativo das obras de arte.

A tendência, diziam, era que artistas jovens fossem cada vez mais valorizados. Isso fazia com que obras mais baratas fossem ainda mais lucrativas. Com um investimento relativamente baixo, os novos colecionadores poderiam esperar uma valorização de até 15 vezes nos próximos anos. O argumento implícito era a possibilidade de pessoas comuns se tornarem "investidores" em um mercado de arte.

Essa era uma maneira das duas testarem a visão que nutriam sobre as dinâmicas desse mercado e, principalmente, o que Bruna considerava na época serem as "necessidades" e as "falhas" do mercado de arte no Brasil. Tanto ela como Camilla estavam interessadas em gerar certa visibilidade e chamar atenção de pessoas

importantes com a perspectiva era que, dentro algum tempo, elas pudessem passar a comercializar obras de arte de artistas iniciantes para a audiência que seria construída através do site.

#### COMPORTAMENTO

##### **Brasil no circuito da arte**

Movimento em alta nas galerias do País: novos consumidores são atraídos pela atmosfera hoje mais descontraída do mercado, pelas possibilidades de investimento ou até pela busca de status intelectual

Tamara Menezes

23.08.13 - 20h40 - Atualizado em 21.01.16 - 12h36

Um novo consumidor de arte vem frequentando cada vez mais galerias, cursos e exposições no Brasil. O fenômeno se deve a um intercâmbio de mão dupla: tanto as feiras e galerias especializadas estão menos herméticas, com formato mais descontraído e próximo do perfil brasileiro, quanto os potenciais compradores já não parecem se sentir intimidados a frequentar esses lugares. Claro, a estabilidade econômica e a migração de classes para cima fazem toda a diferença. Com isso, o País entrou na rota de galerias importantes, como a americana Gagosian e a britânica White Cube, e as feiras internacionais oferecem obras para diferentes bolsos e gostos. Resultado: calcula-se que cerca de 15% do total de visitantes compra algo ao fim da visita. Os preços variam das centenas aos milhões de reais. Segundo Brenda Valansi, organizadora da feira ArtRio – cuja próxima edição acontece entre 5 e 8 de setembro no Rio de Janeiro –, para muita gente, o gelo foi quebrado. “Depois de adquirir a primeira peça, a pessoa vê que não precisa ser um intelectual para escolher e se apaixonar”, afirma. “As feiras permitem ao neófito ver maior número de trabalhos e comparar”, diz Fernanda Feitosa, diretora da SP Arte, em São Paulo.

O binômio necessário continua sendo cultura e dinheiro. Mas a novidade está no consumidor, que revê seus conceitos. Segundo Mario Cohen, da carioca Pequena Galeria 18, carros, joias e roupas eram os símbolos de status. Hoje, porém, “ter uma obra de arte demonstra, além de status, cultura”. Guilherme Pinho, advogado mineiro de 36 anos, é um dos novatos que perderam o medo de ingressar no mercado. “Sempre tive vontade de investir em arte. Só não sabia que era tão acessível, muito mais do que eu esperava”, diz. A nova geração de compradores participa, ainda, de clubes de colecionadores que promovem palestras, visitas especializadas a exposições e ateliês, viagens temáticas e obtêm descontos na forma de pagamento. “Muitos são pessoas recém-estabelecidas financeiramente, que adquirem obras de seus artistas favoritos ou simplesmente estão à procura de um trabalho que os represente”, afirma Laura Marsiaj, da galeria que leva seu nome, no Rio de Janeiro.

Marc Kraus, 43 anos, dono de uma agência de viagem, conta que sofreu “bullying cultural” quando quis iniciar uma coleção, por conta da idade – tinha 36 anos – e do seu visual, com tatuagens. Apesar da intimidação inicial, persistiu e hoje é um feliz proprietário de peças de arte contemporânea. “O olhar do investidor, o olhar do colecionador e do apaixonado têm que combinar. Não penso em vender. Minha coleção ilustra minha vida”, diz. A paulistana Elvira Bauer, maquiadora de 51 anos, foi impulsionada pela identificação com as obras – uma gravura de Regina Silveira e uma xilogravura de Samico que custaram R\$ 4 mil e foram pagas em dois cheques pré-datados.

Victoria Gelfand-Magalhães, diretora da galeria Gagosian, importante multinacional presente em sete países, explica que iniciantes na arte têm padrão de comportamento semelhante

nos países emergentes. “Começam procurando obras de seus conterrâneos, porque lhes são familiares. Com o amadurecimento do mercado, o colecionador se torna internacional”, afirma. Responsáveis por 38% das vendas de arte contemporânea no ano passado, as feiras têm ainda isenção do ICMS – 18% sobre o valor da obra. Mesmo assim, com taxas de importação e seguro obrigatório, a tributação de peças estrangeiras chega a 42% sobre o total. A crise financeira internacional de 2009 estimulou o mercado de arte em países como Rússia, China, Índia e Brasil. Também a instabilidade da Bolsa de Valores, em imóveis e no câmbio, levou novos clientes aos estandes de arte. A negociação de obras consagradas, as chamadas “blue chips”, chamou a atenção das grandes galerias. Arte se tornou uma opção estável, portátil, tangível e rentável para investir dinheiro em meio à volatilidade dos mercados financeiros.

“Peças mais baratas podem, em oito ou dez anos, valorizar até 15 vezes. Só opções de investimento de alto risco oferecem esse retorno”, afirma Alexandre Murucci, organizador da feira Artigo Rio. Com a procura, aumentaram os preços das “blue chips” também – Beatriz Milhazes já teve quadro vendido por R\$ 4,2 milhões, maior valor para um artista brasileiro vivo. O pesquisador de arte Marcio Roiter lamenta quando as obras são avaliadas pela perspectiva de valorização e não por valor intrínseco e beleza. “Arte não é ação ao portador, é prazer”, afirma.

Fonte: [http://istoe.com.br/320597\\_BRASIL+NO+CIRCUITO+DA+ARTE/](http://istoe.com.br/320597_BRASIL+NO+CIRCUITO+DA+ARTE/)

O site era um protótipo do modelo de negócio que ela viria a desenvolver no futuro, uma hipótese sobre o que seria uma “demanda” dos “consumidores em potencial” de arte contemporânea, construída sobretudo sobre sua experiência pessoal. E esse modo de pensar a iniciativa, mesmo que desprovida de um caráter empresarial, foi desde o início imaginado como uma forma de intervenção “no mercado”.

Profissionais de gestão são treinados para enxergar as falhas, as lacunas, os nichos e, principalmente, mudanças importantes e sutis no comportamento de consumo que apareciam através de estatísticas mais ou menos generalizantes sobre padrões de compra. A partir daí, seu papel é pensar aquilo que ainda não havia sido feito ou explorar uma vulnerabilidade em nossos concorrentes, criando estratégias e táticas para colocar em movimento essas intervenções.

Ambas mantiveram o trabalho voluntário no site nos anos que se seguiram e começaram a colher os frutos dessa dedicação. Em 2013, uma oportunidade é apresentada a ela por uma pessoa desse círculo de relações do Rio de Janeiro. Uma antiga amiga, Letícia, que trabalhava no mercado financeiro junto com seu marido, Alberto<sup>36</sup>, percebe potencial comercial no site de Bruna e Camila. Após algumas con-

---

<sup>36</sup> Letícia, Alberto e Ricardo são nomes fictícios.

versas, ela propõe a Bruna que essa pode ser a base para um modelo de negócio e que ambos estariam dispostos a serem investidores da empresa.

Na época, eles estavam morando entre Nova York e Moscou. Bruna gostava de chamar eles de “os Russos”. Isso dava um caráter misterioso e intrigante para seu negócio, uma atmosfera de mistério. Dois *Russos* do outro lado do mundo vieram e resolveram investir na sua empresa.

Ela se deliciava com a surpresa que causava nos outros quando contava essa história, mesmo sabendo que ambos eram cariocas e velhos conhecidos. O efeito que essa história provocava no imaginário de estranhos era que a empresa de Bruna já teria nascido predestinada ao sucesso, já que essas pessoas tão distantes estavam interessadas em financiar a iniciativa.

A possibilidade de investir em *startups* aparecia para Letícia e Alberto como um novo campo profissional a explorar: esse seria o início de sua empresa de *venture capital*<sup>37</sup>. Isso se tornou prática disseminada no mercado financeiro. Investidores passaram a buscar empreendedores promissores com ideias de novos negócios de maneira ativa, seja através de contatos pessoais ou a partir de aceleradoras de negócios. Eles pareciam extremamente entusiasmados e disseram para Bruna que esse negócio “mudaria a vida dela”.

*“Foi aí que a coisa começou a acontecer”*. Bruna não tinha ainda um plano de negócios definido, mas ao mesmo tempo sentia que não podia perder a oportunidade. Bruna entrou em contato com Camila, mas ela se demonstrou pouco interessada no negócio. Ela decide então continuar o empreendimento sozinha.

O grupo conseguiu ainda atrair um terceiro sócio-investidor. Ricardo conheceu Bruna através de sua esposa Ana, que também fez parte daquele círculo de antigos amigos do Rio de Janeiro. Na época em que Bruna trabalhava na Fundação Roberto Marinho, ela começou a dar dicas para Ana de artistas que ela poderia comprar e, com o tempo, essa relação foi se tornando cada vez mais próxima. Bruna elogiava muito seu gosto para arte contemporânea e incentivava cada novo investimento.

Ricardo começou a perceber que sua casa estava sendo paulatinamente preenchida por telas, gravuras e colagens dos mais variados artistas contemporâneos.

---

<sup>37</sup> Venture Capital é uma forma de equity privada, na qual investidores oferecem financiamento para pequenas empresas emergentes em estágio inicial de desenvolvimento devido ao seu potencial de crescimento acelerado.

Ana, cada vez mais envolvida com o mercado de arte, comentou com ele a respeito do site de Bruna, mas ele deu pouca importância no início.

Foi quando ela disse a ele que Alberto e Letícia estavam envolvidos como investidores nesse projeto foi que ele começou a prestar mais atenção. Ele se apresentou formalmente como outro possível investidor para o casal e eles se mostraram interessados em sua participação. Juntos, eles investem 120 mil reais na empresa de Bruna.

Ricardo também trabalhava no mercado financeiro. Baseado no Rio de Janeiro, passou grande parte de sua vida morando em Boston, nos Estados Unidos. Logo voltou para o país para trabalhar na avaliação técnica de novos negócios e na operação financeira.

Era esperado dele que soubesse avaliar *planos e modelos de negócios*, ou seja, como aqueles que pensam a concepção da empresa *projetam* seu custo de investimento inicial, tempo de retorno com base em análises estatísticas e qualitativas do mercado no qual pretendem se inserir, custo de produção do produto ou serviço, tempo e taxa do retorno do investimento e *de que maneira* pretendem chegar lá. Como vão montar propriamente o negócio e de que modo vão ganhar dinheiro.

Sua responsabilidade era avaliar a pertinência desse projeto. Sua *expertise* era avaliar planos de negócios. Ele olharia para números, dados e gráficos e emitiria um parecer sobre o potencial de a empresa dar certo com base em modelos de como uma empresa e como os mercados funcionam.

No entanto, ele foi convencido que esse seria um investimento interessante não só pelo fato de que dois outros profissionais do mercado financeiro estavam dispostos a despende capital ou de reconhecer nela o domínio da linguagem de gestão. Ela foi capaz de argumentar o valor de sua empresa dentro de uma matriz que fazia sentido para a lógica do mercado financeiro. Ele, como o casal de investidores, havia “enxergado o valor”<sup>38</sup> da empresa de Bruna, antes mesmo que pudesse existir.

---

<sup>38</sup> Expressões entre aspas se referem a expressões nativas.

## **Teorias Antropológicas sobre valor: Perspectivas contemporâneas.**

Bruna faz uso de recursos de performances para dramatizar o potencial de sua empresa. Seja através de conselhos sobre quais obras de arte adquirir, sua disposição para o trabalho voluntário e os modos como se porta entre seu círculo de proximidade, sua capacidade de atrair investimento dependeu, além de sua presença em redes de influência, também de sua perícia em articular dimensões de ação éticas e econômicas, justificadas por ela a partir de dados técnicos e de experiência. Isso nos remete a uma questão antropológica fundamental: a relação entre valor ético e valor material.

Essa é uma temática que vem sendo retomada por autores como David Graeber (2001; 2013), Michael Lambek (2013), Anna Tsing (2004; 2013) e David Sneath, Martin Holbraad & Morten Pedersen (2009).

O debate a respeito de uma teoria antropológica do valor está em amplo desenvolvimento e é bastante vibrante, fruto de uma longa tradição de reflexões sobre valor. Mais do que propor uma base teórica englobante, debates contemporâneos convergem no sentido de compreender valor dentro de um escopo de ação, que vê a produção de coisas e pessoas como processos mutuamente constitutivos. A noção de performance e de imaginário são especialmente pertinentes para entender os desenvolvimentos correntes do debate sobre valor.

A noção de performance é especialmente preponderante na contribuição de David Graeber (2001) ao debate sobre valor. Usando como bases epistêmicas reflexões de Marilyn Strathern (1987) sobre dádiva na Melanésia e de Nancy Munn (1977) em Gawa, Graeber (2001) propõe uma abordagem centrada da ideia de ação e nos processos através dos quais sentido e significado adquirem materialidade no mundo. Graeber (2001) diz que “value emerges in action; it is the process by which a person’s invisible potency - their capacity to act - is transformed into concrete, perceptible forms”. (2001: 45)

Michael Lambek (2013) dá continuidade a esse argumento, tocando em aspectos relativos à comensurabilidade entre dimensões éticas e materiais da ação humana. “Acts are activities whose primary outcomes are not products but consequences (...) I realize that the distinction between making and doing is not always obvious”. (LAMBEEK 2013: 144)

A relação entre ação e produção, em sua perspectiva, está na medida em que a ação se torna objetificada, ou seja, separada da ação de fazer e adquire propriedades particulares mensuráveis dentro de uma matriz de mensuração e avaliação e, portanto, passível de comparação e submetida a circuitos de troca mais ou menos restritos.

“Ethical value is to action as material value is to production. However, the objectification and hence circulation of ethical value is not the same as the objectification and circulation of economic value”. (2013: 141)

A idéia de ação em Lambek é próxima a uma de performance, na medida que é por meio da expressividade que ação no mundo passa a circular através de narrativas - teorias, conceitos, palavras, assinaturas - e coisas - objetos, mercadorias, corpos, artefatos - por meio de atos performativos, aqueles que ocorrem “under specified felicity conditions and that bring something conventional into being through the course of their enactment”. (2013: 146)

O valor de atos performativos “lies simply in the transformation it effects in the persons and conditions entailed by it”. (2013: 149) Isso significa que uma reflexão sobre valor não é simplesmente pensar sobre como coisas são feitas colocadas em ordem de grandeza dentro de uma matriz de sentido, mas sobretudo como pessoas agem no mundo de modo a transformar relações, coisas e a si mesmas e os efeitos concretos de tais atos.

Tsing (2004; 2013), Sneath, Holbraad & Pedersen (2009), por sua vez, lançam sua atenção para a dimensão imaginativa da noção de valor. Anna Tsing (2004) em especial propõe uma reflexão interessante sobre a relação entre horizontes imaginativos e ação econômica em paisagens contemporâneas de especulação econômica a partir do conceito de “economia de aparências”.

Em dimensões especulativas da economia, “performance (...) is simultaneously economic performance and dramatic performance” no sentido que é exigido dos sujeitos a “self-conscious making of a spectacle” como mecanismo para atrair “necessary aid to gathering investment funds”. (TSING 2009: 84)

Start-up companies must dramatize their dreams in order to attract the capital they need to operate and expand. (...) This is a requirement of investment-oriented entrepreneurship and it takes the limelight in those historical moments when capital seeks creativity rather than stable reproduction. In speculative enterprises, profit must be imagined before it can be extracted; the possibility of economic per-

formance must be conjured like a spirit to draw an audience of potential investors. (TSING 2004: 84)

Isso nos leva a considerar a noção de performance em um duplo registro de eficácia e dramaticidade, na qual as dimensões estética, dos afetos, das emoções e do imaginário estão intimamente atreladas na produção de valor monetário e material. No entanto, “conjuring is always culturally specific, creating a magic show of peculiar meanings, symbols, and practices”. (TSING 2004: 84) É exatamente na idéia de que a especulação não é meramente financeira, mas também performática, que a meta-narrativa sobre a permeabilidade de fluxos de capitais globais é fragmentada e adquire especificidades locais.

In this act of conjuring, global becomes the process of finding new sites. In the force field of this particular globalism, (...) dreams are reimagined as transcendent, circulating, beyond culture. (...) For the aspirations of international investors and national elites to emerge as more than a moment's daydream, however, they must be made tangible on a regional landscape. They must engage people, places and environments. (TSING 2004: 94)

Nisso, Sneath, Holbraad & Pedersen (2009) propõe a noção de “tecnologias do imaginário” para pensar as diversas maneiras através das quais efeitos do imaginário são engendrados. Essa é uma estratégia proposta pelos autores para evitar um entendimento de imaginário como um dispositivo meramente retórico que tem por efeito essencializar entidades e categorias sócio-culturais “in contrast to anthropologists' recent tendency to present the imagination as a holistic field of meanings, hypostatized in the popular phrase ‘social imaginaries’” (SNEATH, HOLBRAAD & PEDERSEN 2009: 11)

Tecnologia aparece como meio para afirmar o entrelaçamento entre dimensões sutis e subjetivas da experiência humana com aquelas da ação, da materialidade e da intervenção ativa no mundo. “Rather than positing the imagination as a holistic backdrop that conditions humans activities by providing, say, the ‘horizon’ of their meanings, we attend to the processes by which imaginary effects themselves may come about”. (2009: 19)

“What makes imagination imaginative so to speak - is precisely that the imagination is not an effect as this is ordinarily understood, inasmuch as its relationship to the conditions that engender it is neither deterministic nor teleological.” Explorar tecnologias do imaginário para os autores é, em última instância, “to explore the condi-

tions under which unconditioned outcomes come about”. (SNEATH, HOLBRAAD & PEDERSEN 2009: 19)

O sentido atribuído à categoria valor no contexto do argumento aqui apresentado se relaciona intimamente com as noções de performance e imaginário tais como aparecem nesses debates contemporâneos sobre uma teoria antropológica do valor.

Entender os usos do termo valor no fluxo de práticas é um ponto de partida interessante para pensar seus efeitos nas vidas de meus sujeitos de pesquisa. Quando esses sujeitos falam sobre valor, geralmente ele se referem a modos de intervenção no mundo a partir de uma “visão”, de uma “hipótese” sobre como esse mundo funciona. Isso depende tanto de sua capacidade de imaginar mundos possíveis como de agir sobre o concreto de modo a aproximar essas duas dimensões de experiência.

Um ganho analítico que essa perspectiva nos oferece é introduzir um debate sobre afeto, emoção e imaginário dentro de estudos da economia, especialmente os modos concretos como agentes que vislumbram objetificar essa experiência de afetação em dimensões visíveis, mensuráveis, comparáveis e passíveis de hierarquização dentro de uma matriz de valor econômico. Mais do que isso, isso amplia nosso horizonte crítico para pensar a economia mais do que um conjunto de teorias, conceitos e técnicas, mas principalmente como fonte de sentido e prática como modos de intervenção indissociáveis.

### **Quando hipóteses sobre valor não dão certo: pivotando<sup>39</sup> o modelo de negócio.**

Com a entrada de investidores, o que antes era apenas uma idéia de negócio se tornou um modelo de empresa digital de venda de arte contemporânea voltada a pessoas ainda iniciantes no mercado da arte. O primeiro desafio de Bruna foi tornar inteligível em uma linguagem de mercado sua “proposta de valor”.

No mundo das empresas *startup*, proposta de valor diz respeito ao modelo de negócio, ou seja, como exatamente uma empresa nascente imagina transformar sua “visão” em dinheiro. Isso dá forma a um documento que precisa circular entre inves-

---

<sup>39</sup> Pivotagem é o termo técnico para se referir ao processo de mudança no modelo de negocio de uma empresa startup diante de uma oportunidade de negócio não reconhecida anteriormente.

tidores, variados profissionais de negócios e potenciais parceiros. A partir desse documento, esses agentes avaliam o potencial do negócio.

Ela começou pelo projeto de *branding*. A idéia foi chamar sua empresa de Prisma. O motivo do nome foi que sua empresa foi pensada para ser um meio através do qual artistas jovens que não encontram espaço em galerias tradicionais pudessem divulgar suas obras e começar a comercializar por um valor um pouco mais elevado e, assim, aperfeiçoar seu trabalho e começar a chamar atenção de outros agentes do mercado da arte.

Esse era o *conceito de marca* do Prisma. Para o marketing, marca é um símbolo distintivo que sugere suas vantagens sobre marcas concorrentes, mostra suas características e informa sobre os valores da empresa. Para materializar essa promessa em termos estéticos, a marca Prisma foi desenvolvida como um triângulo pelo qual passavam feixes para representar o desdobramento de um feixe de luz branca que se desdobra em cores. A mesma coisa deveria, em teoria, acontecer com o *consumidor* de Prisma. Ele entra como um leigo e sai como um colecionador.

Essa proposta era dirigida a um público alvo específico: jovens com mais de 25 anos, profissionais do mercado financeiro, advogados, médicos com renda mensal alta que gostam de arte mas não sabem por onde começar.

Bruna presumia que o valor de seu empreendimento estava exatamente nesse duplo registro de valorização, tanto para artistas iniciantes como para seus consumidores. Para os artistas, servir como uma plataforma de comercialização e divulgação. Para os consumidores, um lugar onde poderiam se transformar em colecionadores de arte.

Como Bruna me explicou na época, a idéia de criar uma plataforma digital não era necessariamente nova. Haviam na época alguns exemplos de empresas internacionais nascentes cuja proposta de negócio era similar ao dela. Entretanto, nenhuma iniciativa do gênero existia no Brasil. Fundamentalmente, o negócio de Bruna era criar um novo canal de distribuição. Ela sabe que comercializar obras de arte de jovens artistas é um processo bastante difícil, já que eles não encontram espaço em galerias tradicionais. para expor e negociar suas obras.

Ela possuía contatos de possíveis consumidores de arte, especialmente de sua rede de amigos, conhecidos e familiares no Rio de Janeiro. Naquele momento, parece que essa é uma grande oportunidade de ligar esses dois mundos: de um

lado, artistas ansiosos por um espaço de comercialização e, de outro, pessoas que já possuem trânsito no mercado da arte.

Ela não era uma especialista em arte contemporânea e nem tinha formação para se tornar curadora. Por conta disso, além da equipe fixa composta por sua funcionária e por um consultor externo, ela passou a investir na produção de uma rede de historiadores da arte, artistas plásticos e curadores de renome no mercado nacional.

Sua experiência prévia no setor e como divulgadora de temas da arte contemporânea já haviam servido como uma oportunidade para estabelecer algumas alianças importantes e, através desses contatos, ela passou a ampliar essa rede de articulação.

Uma parte significativa do capital investido na aceleração de sua empresa foi destinado a contratação de curadores para selecionar as obras que seriam vendidas no site, além de criar textos curatoriais para informar o público da importância que aquelas obras teriam no contexto de produção do mercado da arte.

Prisma, no entanto, não vai durar tempo o suficiente para realmente testar se a hipótese de Bruna sobre o que faria sua empresa valiosa realmente corresponde a demandas concretas. A empresa é dissolvida em outubro de 2014, com seis meses de operação por conta de conflitos entre os investidores.

Uma nova empresa é formada logo depois, com uma estrutura societária mais enxuta - agora formada por apenas um sócio-investidor, que permanece sendo Ricardo - e uma nova funcionária, a historiadora da arte Talitha. Marina começa a trabalhar na Fundação Iberê Camargo e, por conta dessa oportunidade de trabalho, decide sair da equipe.

Durante todo o período que Prisma esteve em atividade, pareceu claro para Bruna que ela precisaria fazer ajustes em seu modelo de negócio. As coisas não estavam funcionando da maneira como ela previu anteriormente.

Compras não estavam sendo efetivadas através do site. Ela se viu imersa novamente em um cotidiano bastante familiar, como de uma galeria de arte “tradicional”. Ela entrava em contato por telefone com potenciais compradores para os persuadir a adquirir as obras de arte disponíveis no site. Ela passou a investir muito tempo nessas ligações e se afastar de outras demandas do negócio.

Ela concluiu que um negócio puramente digital seria inviável no mercado de arte brasileiro. *“As pessoas querem ter o contato pessoal ainda, querem conversar comigo e pedir opiniões. O conteúdo disponível no site não é suficiente para fazer com que as pessoas se sintam seguras para comprar uma obra de arte.”*

Outro aspecto que não pareceu funcionar da maneira como ela previa foi a ênfase dada ao caráter educativo de Prisma. Esse não pareceu ser um argumento de venda eficaz e ela deduziu que as pessoas não enxergavam como valioso o aprendizado sobre arte contemporânea brasileira. Segundo Bruna, elas desejavam adquirir algo que pudesse ter valor econômico especulativo, mas sobretudo agiam impelidas pela beleza estética da obra em si. *“No fundo no fundo, as pessoas querem decorar suas casas”*.

Com a dissolução de Prisma, Bruna teve a oportunidade de modificar seu modelo negócio. A nova empresa passou a se chamar Aura. Ela também teve que reduzir os custos de operação da nova empresa. Ricardo seria o único sócio investidor e, por isso, o montante total disponível para a estruturação do negócio diminuiu drasticamente. Por conta disso, ela toma a decisão de mudar a sede de operações da empresa para sua própria residência.

Aura representa um outro conceito de marca. Durante o pouco tempo de operação de Prisma, Bruna percebeu como o mercado da arte intimidava as pessoas. Não seria o bastante simplesmente servir como uma fonte de informação, mas sim proporcionar momentos agradáveis para seus consumidores e, assim, dissolver as barreiras que se colocavam entre eles e sua empresa.

Da mesma forma, ela notou que as pessoas não sabiam ao certo se estavam adquirindo uma obra de arte. A proliferação de sites de venda de pôsteres e objetos decorativos diminuía o valor percebido das obras de arte dispostas em Prisma. *“As pessoas achavam que eu não estava vendendo arte, mas sim objetos de design. Por isso questionavam tanto o preço”*.

No campo da Teoria da Arte, aura é um conceito proposto por Walter Benjamin para dar conta do que torna uma obra uma obra de arte. É uma noção atrelada à idéia de autenticidade, de unicidade e de espacialidade. A intenção de Bruna ao nomear sua nova empresa de Aura era fazer alusão a esse conceito, uma tentativa de afirmar a autenticidade das obras disponíveis para venda em face da resistência de sua audiência.

Um outro aspecto do conceito da marca diz respeito a algo que tem pouca relação com teoria da arte. Aura também é o nome dado ao campo energético que emanaria do corpo humano. Esse campo seria composto por diversas cores captadas em fotografias Kirlian como um halo luminoso. A analogia com o modelo de negócio é que Aura funcionaria como uma plataforma que irradia experiências artísticas, ou seja, não ficaria mais restrita somente a espaços virtuais.

A primeira iniciativa para materializar esse conceito de marca foi o próprio de Aura, transformando sua própria casa em uma galeria de arte e espaço de eventos de Aura. O apartamento, bastante amplo e datado da década de 1960, possuía cômodos amplos e bem iluminados com poucos móveis o que facilitou a disposição das obras nas paredes.

Ela planejou que para cada artista comercializado no site seria organizada uma exposição e evento de lançamento. Aura também começa a oferecer consultoria de curadores para seus compradores, orientando a respeito não só de aspectos relativos à compra de obras de arte, mas da melhor maneira de expor elas no espaço doméstico.

Em março de 2015 Aura é lançado ao público em um evento dedicado à artista Lilian Mauss, um nome promissor da arte contemporânea brasileira que passa a comercializar suas obras no site por intermédio da curadora Alice<sup>40</sup>, um jovem nome que havia conquistado sua reputação como produtora de arte.

O evento é considerado um sucesso. Entretanto, o modelo de negócio de Bruna ainda irá passar por mais inúmeras modificações ao longo de seus dois anos de operação<sup>41</sup>. Conforme os dois primeiros meses passam, ela nota que o problema de vendas no site persiste. As pessoas comparecem aos eventos promovidos por Aura, mas isso não resulta necessariamente em mais vendas.

Ela passa a usar a plataforma como uma espécie de laboratório, testando a respostas das pessoas as postagens, ao material de divulgação por email e aos eventos divulgados online. Cada material produzido é minuciosamente estudado através de gráficos de audiência e cliques por ela e por Talitha, na tentativa de construir continuamente uma narrativa de venda persuasiva.

---

<sup>40</sup> Alice é um nome fictício.

<sup>41</sup> Aura está em operação até o término dessa tese em 2018.



Figura 2: A proposta de marca Prisma.

O Aura é um **irradiador** de **experiências artísticas contemporâneas** que parte de **projetos curatoriais** e atua nas esferas **online** e **offline**.

**Aguarde!**

Quer saber mais?  
Escreva para  
[info@aura.art.br](mailto:info@aura.art.br)



Figura 3: A proposta de marca Aura.

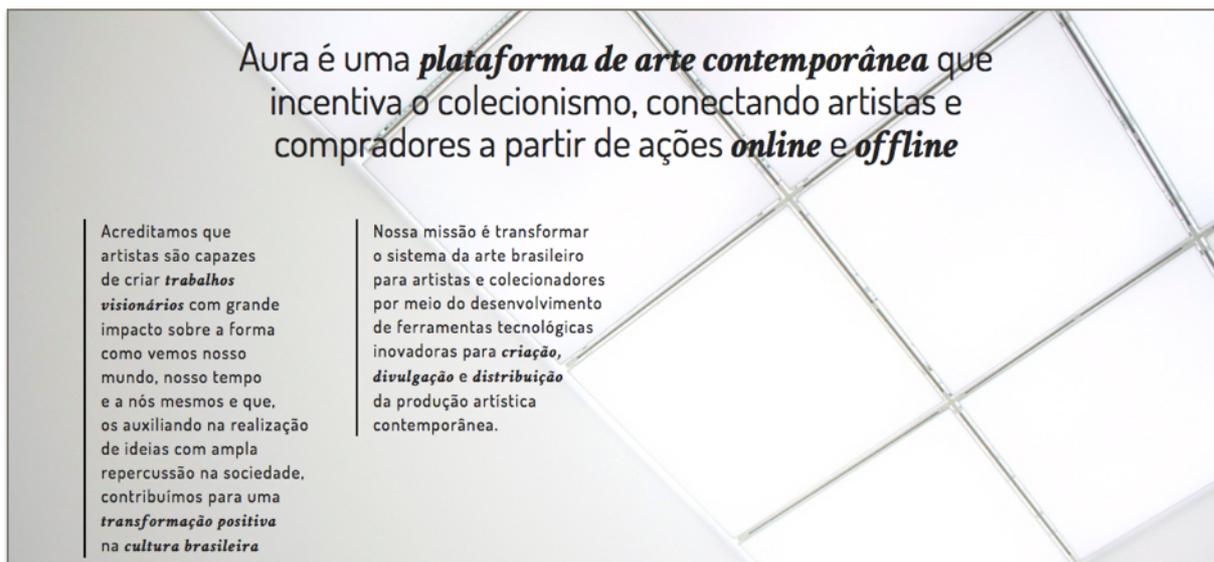


Figura 4: Propósito de marca Aura.



Figura 5: Modelo de negócio Aura.

Elas logo notam que esse esforço é bastante solitário. Em última instância, o que elas têm é uma idéia vaga sobre como as pessoas percebem a marca Aura. Em conversas com amigos, familiares e profissionais do mercado da arte, elas não conseguem realmente capturar o que estava afastando as pessoas do site. Faltava contato com o público que realmente poderia adquirir seus produtos.

Em uma de nossas conversas durante o expediente, ela manifestam o interesse de realizar uma pesquisa com compradores em potencial para verificar como de fato eles percebem a empresa e o que “seria valioso” para essas pessoas quando elas pensam em comprar uma obra de arte: seriam os artistas disponíveis no site? O preço das obras? A informação que elas produzem sobre o mercado da arte e dicas sobre como se tornar um colecionador? Os eventos que Aura promove? A organização das obras de arte no site por temas da arte contemporânea faz sentido para as pessoas? Todas essas foram hipóteses que elas levantaram sobre possíveis “fontes de valor” do negócio.

Como um gesto de contrapartida e negociação de campo, me ofereço para realizar essa investigação de maneira voluntária. Bruna e Talitha listaram algumas pessoas que elas consideravam importantes e eu sugeri outros nomes de minha própria rede de relações, indivíduos que eu sabia que estavam envolvidos com o mercado da arte de alguma forma.

No total foram realizadas doze entrevistas com homens e mulheres, com idades entre 30 e 40 anos, profissionais liberais, advogados, arquitetos e empresários. Nenhum deles havia adquirido uma obra pelo site Aura. O objetivo das entrevistas era avaliar se o site era eficaz em comunicar o propósito da empresa e se isso servia de incentivo para realizar uma compra.

Como estratégia de pesquisa, eu apresentava o site e pedia para as pessoas que pudessem interagir com a plataforma durante a nossa conversa. A conversa que seguia era sobre como elas percebiam o mundo da arte, se consideravam o site fácil ou difícil de navegar, se compreendiam a linguagem dos textos de divulgação e, finalmente, se estavam interessadas em adquirir obras de arte.

Durante essas conversas pude perceber que as pessoas ficavam confusas com relação à proposta de Aura. Os textos dispostos no site, escritos por curadores

de arte contemporânea, faziam pouco sentido para elas. Era uma linguagem técnica com a qual não estavam habituadas.

As obras de arte provocavam grande fascínio. As imagens de casas decoradas com telas, gravuras e objetos dispostas no site faziam os entrevistados suspirar. No entanto, elas me diziam que não sentiam que poderiam de fato possuir uma obra de arte. Todas as pessoas selecionadas possuíam renda suficiente para adquirir as obras dispostas no site. Entretanto, esse parecia ser um universo que ainda era distante de suas realidades. Algumas pessoas até me disseram que se sentiriam “culpadas” por comprar uma obra de arte por não ser algo “necessário”, mas sim algo “fútil”, um “luxo”.

O fato das obras serem comercializadas online causava certo conflito com o modo como percebiam o mercado de arte. Elas não entendiam como podia “ser tão fácil” adquirir uma obra de arte. Comprar arte é para “ser difícil”: é algo caro, disponível só em galerias e cuja compra é mediada por um especialista. Por essa razão existia a confusão que Bruna havia percebido antes entre gravuras decorativas e suas obras de arte.

Os entrevistados também não se sentiam autorizados a manifestar nenhum tipo de opinião ou conhecimento sobre arte contemporânea. Quando eu questionava a respeito do que eles achavam das obras, me diziam que não poderiam comentar já que não eram especialistas. Eles não se sentiam livres para simplesmente dizer “gostei” ou “não gostei”. De fato, esse campo de conhecimento não fazia parte de seu repertório cotidiano, mas o que elas queriam me dizer era algo mais profundo: elas se sentiam intimidadas por Aura. Como posso me tornar um colecionador se nunca sequer comprei uma obra de arte antes?

Outro aspecto dizia respeito à própria estrutura de navegação do site. Os participantes não entendiam o motivo pelo qual as obras estavam organizadas em áreas temáticas. Os textos explicativos eram longos e complexos. A consultoria especializada fornecida por Aura não era vista como algo necessário.

Os entrevistados viam Aura não como um site de comércio digital, mas como uma galeria de arte e isso afetava diretamente o fluxo de vendas. Era o oposto do que Bruna queria. Sua intenção inicial era desmistificar o comércio de arte e, com isso, abrir um novo canal de distribuição. Durante a reunião de apresentação dos

resultados da pesquisa ficou claro para ela e para Talitha que elas teriam que modificar novamente seu modelo de negócio.

Seria preciso investir mais em comunicação. Bruna começa a explorar outras formas de divulgação e promoção de Aura. A mais promissora pareceu ser venda direta para iniciativa privada, arquitetos e decoradores, investidores e parcerias para promoção de eventos corporativos. Essa idéia não dá certo. No entanto, Bruna descobriu que empresas gostariam de promover eventos artísticos para promover suas próprias marcas. Ela começou a vender Aura como uma empresa de promoção de “experiências artísticas”, oferecendo serviços de promoção de eventos.

Essa iniciativa deu certo. Após uma sucessão de eventos produzidos por ela, a empresa é incluída na programação do Shopping Iguatemi de Porto Alegre para divulgar sua expansão em abril de 2016. A visibilidade que ela adquiriu com o evento fez com que aura também fosse contactado por outras diversas empresas e ela passou a viajar constantemente para São Paulo para participar de feiras e a convite de espaços expositivos.

Ela também passa a comercializar artigos decorativos que ela chamou de “prints”, cópias autenticadas de obras de arte com tiragem limitada e valor reduzido. Ela queria testar se era o preço das obras que dificultava a aproximação com o público. Ela descobre que não. As pessoas querem comprar obras de arte. O desafio seria encontrar obras com valor mais acessível. Ela passa a incluir no site peças com valores entre 300 e 2000 reais, que hoje compõe quase a metade das obras disponíveis para venda. As obras com valor mais elevado continuaram sendo comercializadas através de contato por telefone ou presencial, por meio de um protocolo de atendimento para clientes de maior poder aquisitivo.

Aura passou por outras diversas reformulações em curtos períodos de tempo. A mais significativa aconteceu em março 2017. Bruna e Ricardo conseguem atrair um segundo sócio-investidor para uma segunda rodada de investimentos com o objetivo de expandir a empresa. Com o montante, eles decidem investir em um espaço físico no Bairro Pinheiros, em São Paulo. A galeria Aura foi pensada como um espaço de eventos e operação mais do que necessariamente uma galeria de arte.

Fundamentalmente, o negócio que Bruna estava construindo era baseado em uma abordagem experimental. Ela tinha uma hipótese inicial sobre valor. que se mostrou insuficiente. Conforme Aura avançava, ela continuava a testar diferentes

hipóteses sobre o que as pessoas desejam consumir e qual relação elas gostariam de ter com o mercado da arte.

Ela costumava ressaltar em todas as nossas conversas o papel fundamental da experiência e da prática em negócios *startup*. Ela dizia que *"é uma coisa muito vinculada à execução. Não é "criei um produto maravilhoso, uma patente de negócio, agora é só replicar". Não é. Precisa das pessoas muito ativas trabalhando em cima dele, aperfeiçoando o modelo, pensando, vendo os erros e aprimorando. Eu não vejo o negócio dar certo sem eu estar ali porque ele dependia muito de mim, das minhas percepções, das percepções que eu estava imprimindo ao longo do tempo, do que eu estava construindo, do que funcionava e do que não funcionava"*.

### **Operando distintos registros de valor: Mobilizando uma rede heterogênea de agentes e valores.**

O cotidiano de Aura era de altos e baixos. A performance dessa busca incessante busca por valor é exatamente o que atrai investidores, profissionais e demais profissionais para uma iniciativa como esse. Como fui perceber ao longo de minha relação de pesquisa com Bruna, seu comportamento incansável era componente fundamental para compreender como ela foi capaz de angariar os recursos necessários para trazer operar sua empresa.

O sucesso do empreendimento parecia depender de sua capacidade de manter em jogo múltiplos registros de valor em uma intrincada rede heterogênea de sujeitos envolvidos nessas iniciativas. Isso significa que um empreendedor bem sucedido nessa paisagem de negócio precisa manter uma certa ambivalência com relação a seu próprio negócio, de forma que ele seja capaz de absorver diferentes noções de valor ao longo de sua operação.

No entanto, o modelo proposto por Bruna provocou reações ambivalentes desde o início. Bruna me disse que quando alguns profissionais do setor souberam a respeito de sua iniciativa em 2014, comentaram a respeito da natureza incerta de seu negócio. Muitos desses sujeitos não tinham certeza que esse modelo poderia funcionar "no mundo real". Eles costumavam dizer que não conseguiam "ver o valor do negócio" que ela estava montando.



Figura 6: Eu, Bruna (direita) e Talitha (esquerda) na reunião de apresentação dos resultados da pesquisa de mercado realizada voluntariamente para Aura.

Bruna era consciente da resistência de algumas pessoas em “acreditar em seu projeto” e ela sentia que tinha que convencer constantemente os outros de que sua ideia era boa e de que ela era capaz de dar conta de montar essa empresa.

Pude notar seu esforço desde nossos primeiros contatos. A todo o momento ela se esforçava para projetar uma imagem de domínio, de sucesso, de poder e persuasão. Mais do que estar disposta a realizar um trabalho, Bruna precisava convencer a todos de que estava afetivamente atrelada ao projeto, a garantia de que ela faria o que fosse preciso para viver sua paixão.

Era exatamente isso que atraía as pessoas para Aura. Ela dramatizava o que parecia ser um valor fundamental na paisagem de empresas *startup*: o poder de fazer acontecer, ou seja, aproximar o domínio do imaginário ao universo do concreto, sua capacidade de ação. No entanto, essa performance não provocava o mesmo efeito persuasivo em todos os sujeitos que compunham essa rede heterogênea.

As dúvidas não partiam somente de estranhos, mas de sua própria equipe. Walter era um dos que mais duvidava que Aura poderia dar certo. Formado em design pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, Walter abriu seu próprio escritório logo que saiu da faculdade a oito anos atrás.

Um dos principais conflitos entre ele e Bruna dizia respeito à funcionalidade da plataforma digital de vendas. Ele dava sugestões sobre funcionalidade, estrutura e linguagem em ambientes virtuais que ele sentia que não eram incorporados por ela no próprio negócio.

O resultado disso era, segundo ele, o baixo fluxo de vendas através do site. De acordo com sua análise, o site não facilitava a venda: ela dificultava. Os textos eram longos e complexos, não deixando claro a natureza comercial do negócio. Os preços inicialmente não eram explícitos. Os interessados tinham que clicar na obra para saber maiores detalhes sobre o pagamento, o que aumentava consideravelmente o tempo de navegação e, conseqüentemente, a fadiga do usuário.

O próprio sistema de pagamento era questionado por Walter. “*Em qualquer e-commerce, o objetivo do designer é diminuir a distância em cliques entre o produto e a compra. É só olhar a Amazon, a Netshoes. Com um clique apenas o usuário pode comprar. A venda online tem que aproveitar o impulso de compra. Esse modelo é fruto de anos de testes, de aperfeiçoamento. Vendendo uma coisa abstrata e cara*

*como arte na internet, deveria seguir os mesmos preceitos. Parece que o site não foi feito para vender”.*

Isso virou tema de nossa conversas fora do ambiente de trabalho. Era uma maneira de Walter lidar com a frustração de não ver seu próprio registro de valor incorporado ao negócio de Bruna do modo como ele considerava ser ideal. Ele costumava comparar o trabalho que executava para Aura com um outro cliente seu, uma empresa de reparos de smartphones que estava em ampla expansão na região sul do país.

Walter sempre que podia, me contava histórias de Paulo<sup>42</sup>. Paulo era uma dos sócios da empresa e era visto por ele como um empreendedor de sucesso. Em pouco mais de um ano, Paulo e seus sócios conseguiram transformar uma pequena loja localizada em um prédio comercial em Porto Alegre em uma pequena rede composta por quatro lojas em *shoppings* de alta circulação dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina<sup>43</sup>.

Morador do Bairro Bom Fim, ele fazia uso de cafeterias da região para marcar suas reuniões de trabalho. Não era incomum eu encontrar Walter nessas ocasiões, no início quando Aura operava no bairro e depois, em meu trajeto até sua segunda sede no centro. Era um dia normal de trabalho para ele. Geralmente eu aproveitava para trocar algumas palavras com ele, perguntar sobre sua rotina de trabalho e, quando dispunha de tempo, tomar um café.

Logo depois do lançamento de Aura em 2015, o assunto que circulava entre o círculo mais próximo à Bruna eram as expectativas sobre o novo negócio. No caminho em direção a Aura, encontro Walter em reunião com Paulo na cafeteria que ele costumava frequentar. Ao me apresentar para Paulo, Walter comentou imediatamente sobre Aura. Ele disse “*essa é a antropóloga que está estudando o Aura!*”. Paulo responde: “*para aprender o que não se deve fazer, né?*”. Os dois riram.

Ao longo de nossa conversa, parecia claro que ambos viam o comportamento errático de Bruna como uma fragilidade. Para eles, um traço fundamental de um empreendedor seria sua constância, coerência e expertise. Fundamentalmente, eles a viam como uma aventureira, alguém que não sabia ao certo para onde estava

---

<sup>42</sup> Paulo é um nome fictício.

<sup>43</sup> Hoje a rede possui sete lojas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

indo. “*Como alguém pode começar um negócio sem um plano de negócio?*” - Paulo questionava.

O negócio de Paulo operava em um mercado já estabelecido. O seu modelo de negócio foi construído com base no potencial de ganhos sobre baixo custo de matéria prima. Ele e seus sócios viajaram até a China para mapear fornecedores de peças originais de fabricantes de smartphones. Eles sabiam que isso seria o que poderia distinguir o seu negócio dos outros concorrentes no estado do Rio Grande do Sul, já que nenhum deles poderia oferecer certificado de autenticidade de peças que usavam nos reparos.

O investimento inicial no negócio foi direcionado em quase sua totalidade para a compra de matéria prima. Com isso, eles baixaram drasticamente os custos e poderiam aumentar sua margem de lucro. No entanto, seu negócio foi beneficiado por variáveis longe de seu controle.

O preço do dólar, moeda padrão na compra de acessórios de tecnologia, aumentou repentinamente poucos meses após a abertura do negócio. Eles sabiam que seus concorrentes não teriam estoque suficiente para segurar os preços dos reparos por muito tempo e eles tiraram proveito dessa situação. Fizeram dezenas promoções e aumentaram drasticamente o fluxo em sua loja, o que permitiu sua expansão.

Walter, por sua vez, via a si mesmo como um *expert*. Um técnico contratado por empresas para realizar uma função bastante específica. Ele passava horas diante da tela do computador, em um ajuste minucioso de códigos e pixels, aperfeiçoando processos e gestos técnicos. Ele nutria uma concepção de trabalho fundamentada no prazer de criar e no reconhecimento de seus pares de sua habilidade e talento.

Eles pensavam valor através de suas próprias matrizes de pensamento e visão de mundo. Para Paulo, o valor de uma empresa estava na manipulação das regras monetárias do Mercado. Walter, por sua vez, enxergava valor no *expertise* e no saber acumulado através da repetição, padronização e aperfeiçoamento minucioso.

Essa não era a mesma opinião de sua funcionária Talitha, nem dos curadores que foram contratados por ela desde a época de Prisma para selecionar os artistas que fariam parte do site. Os curadores são parte essencial do negócio de Bruna. Sua participação era como um atestado de qualidade e *expertise* que informava os demais agentes do mercado da arte que se trata de fato de um negócio de arte.

Bruna sabia que isso seria crucial para seu negócio dar certo. Ela precisava atrair talentos para fazer a curadoria, caso contrário ela não teria muito horizonte pela frente. Na época em que iniciamos nossa relação de pesquisa, Bruna não comentou comigo a respeito da importância que Alice teve na estruturação de seu negócio.

Até aquele momento, ela era uma curadora contratada por Aura e com a qual eu tinha pouca relação de pesquisa. Os profissionais de curadoria não participavam do cotidiano da empresa e a maior parte da interação que tinham com Bruna era através de e-mails e nos eventos promovidos pela empresa. Eu havia sido apresentada a ela em uma dessas situações, mas naquele contexto nós não tivemos a oportunidade de desenvolver uma relação de pesquisa.

Alice era na época estudante do doutorado do Instituto de Artes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e era vista como uma profissional de renome do circuito da produção cultural. No Brasil, projetos culturais são financiados em sua grande maioria por editais do Ministério da Cultura e incentivos fiscais da iniciativa privada através da Lei Rouanet. Nesse contexto, saber redigir projetos e construir argumentos eficazes é uma habilidade rara e valorizada.

Ela conseguia viabilizar projetos culturais por ter se especializado na redação para editais governamentais e estratégias de financiamento, muito devido a sua experiência no mundo dos negócios. Ela se graduou em Marketing e Comunicação em uma das primeiras turmas da Escola Superior de Propaganda e Marketing em Porto Alegre. Esse era “*o seu segredo*”, como ela mesma me disse em nossa primeira entrevista.

Alice se tornou minha informante depois que nós duas apresentamos nossas pesquisas no mesmo grupo de trabalho sobre circuitos de arte contemporânea, na Reunião de Antropologia do Mercusul em 2015. Depois que apresentei minha comunicação, ela se aproximou e comentou a respeito de seu trabalho com Aura. Ela me disse que conhecia Bruna desde a época de Prisma e não revelou maiores detalhes sobre sua relação profissional, mas demonstrou grande interesse em dividir um pouco dessa experiência em entrevista.

Marcamos nossa primeira entrevista algum tempo depois do término do congresso, já em Porto Alegre. “*Quando você vê o Aura hoje, nem pensa como foi no início. Eu vejo o Aura como um negócio que está prosperando, mas na época em*

*que a Bruna começou ninguém sabia quem ela era. Quem é essa empresária do Rio que quer abrir um negócio de arte contemporânea? Fui eu quem apresentou ela a Lilian Mauss [artista escolhida para o evento de lançamento de Aura] e o resto é história.”*

Alice foi uma das primeiras curadoras de Prisma e sua influência atraiu artistas, curadores e *experts* para o projeto e ampliou sua visibilidade, o que garantiu a continuidade do negócio após o término da primeira empresa. Quando perguntei sobre os motivos pelos quais ela aceitou ser curadora, ela me disse que acreditava que Bruna tinha grande potencial como empresária do mercado da arte.

*“Faltam pessoas pro-ativas no mercado da arte. Gente que crie novas possibilidades. Esse é um mercado muito fechado, com pouco dinheiro circulando. Pessoas como a Bruna trazem novidade, trazem alternativas. Eu vi que ela ia fazer o que fosse preciso para dar certo. Por isso aceitei.”*

Talitha também enxergou isso em Bruna. Sua trajetória acadêmica começou na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no Instituto de Artes Visuais. Ela é mestre em História e Crítica de Arte pela Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O que poucas pessoas sabem que é Talitha na verdade começou sua carreira em uma área bastante distinta do mundo da arte: ela também é bacharel em Física.

Em uma de nossas conversas, ela me disse que esse era um aspecto de sua trajetória de vida que chamava atenção das pessoas do mercado da arte. Seus colegas deduziam que ela, além de possuir sensibilidade artística, era capaz de “fazer as coisas funcionarem” devido ao seu pensamento analítico e disposição metódica e perseverante.

Bruna nutria um sentimento de grande respeito por Talitha. Além de sua competência, ela sempre ressaltava sua postura responsável e dedicada. Uma pessoa em que ela poderia confiar sempre. Pude perceber o mesmo respeito de todas as pessoas com as quais tive a oportunidade de dialogar durante meu trabalho de campo nos eventos promovidos por Aura.

Talitha concordava com Alice no que diz respeito ao caráter tradicional do mercado da arte. Para ela, as pessoas envolvidas com arte eram mais motivadas por paixão do que por racionalidade. Um mercado caracterizado por grandes instituições que deixam pouco espaço para pequenas galerias e para artistas iniciantes.

Por esse motivo, ela me contava, o perfil de Bruna era tão desejado no mercado da arte.

De fato, os artistas e profissionais de arte que circulavam nos eventos promovidos por Bruna pareciam muito entusiasmados com a proposta de negócio de Aura. Eles viam Bruna como uma empreendedora de sucesso e queriam se associar a ela de algum modo, vista por eles como uma promessa de mudança. Aura representava para eles um canal através do qual novas formas de financiamento poderiam surgir e, com isso, diminuir sua dependência de editais governamentais e galerias de arte.

Aura significava diferentes coisas para diferentes agentes que por esse motivo a iniciativa prosperou. A lógica de articulação através de redes difusas que permeia a formação de redes de interesse do campo da gestão é a mesma que mobiliza núcleos empresariais especulativos. Exatamente por negócios *startup* serem pensados como mecanismos experimentais em busca constante por fontes de valor que se distinguem de paisagens corporativas.

*Startups* dão forma ao que vou chamar de redes de influência, que é uma forma de ordenação dispersa e fluida em busca de novas formas de criação de valor, entendido não só no sentido econômico e financeiro do termos, mas também subjetivo e político. Faço uso desse conceito exatamente para marcar o caráter contingente, dinâmico e não determinista das alianças de negócio formadas entre os diversos agentes situados nesse complexo conjunto de forças que dá forma ao fenômeno da atividade empreendedora especulativa.

O poder de organizar essa paisagem empresarial não pode ser entendido sem levar em consideração políticas voláteis de coalização e formação de alianças, por vezes instáveis, que podem se modificadas de acordo com influências exteriores e interesses internos sempre tendo em vista uma temporalidade posta no futuro.

É a especulação sobre cenários possíveis e imaginados que permite esses agentes de formar e romper laços no presente, tendo em vista o conhecimento parcial sobre seu contexto imediato e é por meio da categoria valor que esses sujeitos se tornam capazes de fazer isso.

## **Últimas notas sobre a noção de valor em paisagens de negócio *startup*.**

A paisagem de negócios *startup* é articulada por meio de redes difusas que chamo aqui de redes de influência, operadas pela noção de valor. É por meio da idéia de busca constante por mecanismos de produção de valor que esses sujeitos colocam em movimento essa forma específica de intervenção empresarial.

Essa forma de articulação é fruto de teorias produzidas pelo campo da gestão que acabam incorporadas no modo através dos quais profissionais situados nesse campo pensam a si mesmos e o mundo empresarial. Um processo de socialização bem sucedida faz com que esses sujeitos se tornem capazes de performatizar, tanto no sentido dramático como econômico do termo, diferentes registros de valor para que se tornem valiosos em diferentes esferas de atuação profissional.

Para tanto, é preciso assumir uma perspectiva sobre valor que entende as dimensões éticas e econômicas da ação empresarial de modo concomitante, atendendo para os modos específicos através dos quais esses sujeitos dramatizam o potencial de ganhos futuros a partir de uma matriz de sentido situada e contextual. É nesse processo de dramatização do valor que o ganho financeiro se torna possível em paisagens de negócios *startup*.

## CAPÍTULO 3

### EMPREENDEDORISMO DE PALCO:

**A linguagem da liberdade no processo de *self-making* do sujeito empreendedor.**

*“Uma dica para a felicidade no empreendedorismo: sejam a mudança que querem ver no mundo, como um empreendedor. Lindas sincronicidades surgirão.”<sup>44</sup>*

*“Na maioria dos casos, o empreendedor se aventura nessa jornada sem saber direito o porquê. Está mais focado no o quê e no como. Mas com um pouco de atenção, esse período pode servir para encontrar também o seu porquê.”<sup>45</sup>*

*“Nesse momento, minha consciência me disse: Você tem que confiar no plano divino e não na sua conta bancária.”<sup>46</sup>*

Empreendedorismo de palco se tornou um fenômeno brasileiro nos últimos anos difícil de ignorar durante minha experiência de campo. Essa expressão se refere a um gênero de literatura empresarial com forte caráter motivacional e de autoconhecimento em uma linguagem que mescla preocupações mundanas com um forte desejo por transcendência espiritual.

São conselhos, dicas e expressões de efeito pouco atreladas a situações práticas, mas com forte carga sentimental e que fazem alusão ao infinito potencial de ação e imaginação que sujeitos, engajados em se tornarem empreendedores, deveriam acessar para “tornarem seus sonhos realidade”, exatamente como sugeremas

---

<sup>44</sup> Trecho retirado da página 21 do livro Vai lá e faz: Coisas que aprendi planejando menos e fazendo mais. escrito por Tomás de Lara.

<sup>45</sup> Trecho retirado da página XXX do livro Vai lá e faz: Como empreender na era digital e tirar ideias do papel, escrito por Tiago Matos.

<sup>46</sup> Trecho retirado do texto “Quando seu dinheiro acaba”, escrito por Gustavo Tanaka. <https://blog-gustavotanaka.com.br/quando-seu-dinheiro-acaba-85557e0588e8>

frases que iniciam esse capítulo. Todas foram retiradas de sucessos editoriais do empreendedorismo de palco.

Seus autores, reconhecidos como empreendedores, ganham a vida como palestrantes e mediadores promovendo cursos e vivências corporativas, algumas das quais tive a oportunidade de participar ao longo de meu trabalho de campo.

Entre minha rede de interlocução de pesquisa, essa foi uma categoria mobilizada para se referir a um indivíduo sem trajetória concreta como empreendedor que, no entanto, era reconhecido publicamente como tal e ganhava a vida oferecendo conselhos vagos para todos que buscavam autorrealização e sucesso profissional.

Trata-se, portanto, de uma categoria acusatória. Está implícita a idéia de uma ruptura moral com o ideário do “verdadeiro” empreendedor como um sujeito realizador: o empreendedor de palco não é de fato alguém que “faz acontecer”, mas uma pessoa que adquire visibilidade ao “falar o que todos querem ouvir”. Em linhas gerais, um charlatão que explora a vulnerabilidade de seus ouvintes.

No entanto, o empreendedorismo de palco é hoje uma indústria que mobiliza composto formado por setores do entretenimento, mídia e mercado editorial voltada para comercializar palestras, livros, vivências corporativas e todo tipo de conteúdo motivacional que tem como objetivo fomentar o comportamento empreendedor junto a um público leigo no Brasil.

No ano de 2016, um evento midiático envolvendo uma das figuras mais proeminentes no empreendedorismo de palco no país tomou conta das conversas de minha rede de interlocução, de modo que se tornou um tema inescapável na tese.

Bel Pesce, na época a figura mais notória do gênero, ficou conhecida do grande público no ano de 2013 aos 25 anos de idade após uma aparição no programa Jô Soares, da Rede Globo de Televisão. Na ocasião, ela lançava seu primeiro livro intitulado “A menina do Vale: Como o empreendedorismo pode mudar sua vida” pela editora Casa da Palavra.

O sucesso do livro deu origem a outros três lançamentos, agora por sua própria editora chamada Enkla<sup>47</sup> dedicada a publicar títulos de jovens empreendedores brasileiros. Os livros são intitulados “A menina do Vale 2: Seja um empreendedor responsável e saia na frente” (2015), “Procuram-se super-heróis: Multiplique seus poderes e desenvolva habilidades” (2015) e “Sua melhor versão te leva

---

<sup>47</sup> <https://enkla.com.br/>

além” (2015), além do jogo de tabuleiro “Conecta Game” (2015) e uma revista em quadrinhos “Aventuras da Bel Pesce” (2015). Além da editora, Bel Pesce também passou a comercializar suas palestras, cursos e vivências corporativas por sua empresa FazInova<sup>48</sup>.

Bel Pesce passou a ficar conhecida como uma espécie de “guru das startups”. Em seu currículo oficial, Pesce afirmava ter diversas graduações pelo Massachusetts Institute of Technology, larga experiência profissional e ser fundadora de *startups* de sucesso. Essas credenciais, que nunca foram questionadas pela imprensa brasileira, a levaram a arrecadar o maior montante já registrado em uma campanha de financiamento coletivo, o valor de R\$889.385,37, para financiar seu tour “O legado da Menina do Vale”, uma série de eventos e palestras por capitais, grandes e pequenas cidades do Brasil.

No entanto, sua reputação sofreu um forte abalo em 29 de agosto de 2016, período que eu estava em campo, quando uma séria controvérsia em torno de sua biografia emergiu com a publicação do artigo “Bel Pesce e o empreendedorismo de palco: porque a Menina do Vale não vale tanto assim”<sup>49</sup> pelo blogueiro e jornalista Izzy Nobre. No artigo, Izzy Nobre expõe os detalhes inconsistentes da narrativa de Bel Pesce, sugerindo que ela teria inventado seu currículo profissional.

Poucos dias antes da publicação do artigo, no dia 25 de agosto daquele ano, Bel Pesce juntamente com o então ganhador do programa de televisão “Masterchef” Leonardo Young e o blogueiro de gastronomia Zé Soares, lançaram uma campanha de financiamento coletivo novamente pela plataforma Kickante com o objetivo de arrecadar R\$200 mil dentro de um período de dois meses para abertura de seu novo negócio em conjunto, uma hamburgueria chamada Zebeleo, acrônimo formado pelas letras iniciais de seus nomes. A campanha causou estranheza e repercutiu negativamente, se tornando até motivo de piada. Dentro de um período de 24 hora após seu lançamento, foi desativada.

Na página da campanha, os sócios descreviam através de um vídeo o motivo pelo qual decidiram investir no novo negócio. Entre os motivos citados, nenhuma referência a qualquer tipo de plano de negócio e razões pelas quais queriam levantar

---

<sup>48</sup> <https://www.fazinova.com.br/>

<sup>49</sup> <http://hbdia.com/dossie-hbd/bel-pesce-e-o-empreendedorismo-de-palco-porque-a-menina-do-vale-nao-vale-tanto-assim/>

fundos a partir de financiamento coletivo, apenas motivações de cunho pessoal como a amizade que existia entre eles e o desejo em investir no ramo gastronômico por representar uma “paixão” que tinham em comum.

O sistema de recompensas foi alvo de duras críticas. A campanha solicitava altos montantes de doações individuais, no entanto os sócios não ofereciam *equity* e participação em troca do investimento realizado pelos doadores, mas sim brindes como camisetas, refeições, um “tour gastronômico pela cidade de São Paulo” e uma viagem à Lima, Peru, lugar onde supostamente teria surgido a inspiração para a hamburgueria.

A própria escolha do mecanismo de crowdfunding para financiar o empreendimento foi vista com suspeita. Muitas pessoas consideraram que os três sócios teriam acesso a outras formas de investimento, seja capital próprio, empréstimos bancários e acesso a investidores, e não precisariam solicitar doações do público. Não se tratava de um projeto fora do comum nem uma iniciativa de cunho social, mas sim um restaurante cujo modelo de negócio já é bastante padronizado.

Nem mesmo o nome do empreendimento escapou. Como três empresários experientes poderiam nomear um restaurante com suas iniciais, formando uma palavra de pronúncia estranha e que fugia de toda e qualquer teoria de marketing. O episódio levantou suspeitas com relação ao *expertise* de Bel Pesce para montar novos negócios, dada a fragilidade da proposta e a sucessão de trapalhadas que beiravam a ficção.

Em seu currículo oficial, Pesce se coloca como fundadora de algumas outras empresas no Vale do Silício. Durante todo esse tempo em que foi funcionária de empresas de tecnologia, Pesce diz ter fundado cinco empresas que não deram certo. Isso viria a mudar com a sexta empresa que teria sido fundada por ela, a fintech<sup>50</sup> Lemon.

Lemon é um aplicativo de gerenciamento de dinheiro para celular que ficou bastante conhecido nos Estados Unidos no ano de 2012. O conceito do aplicativo é concentrar informações sobre fluxo de dinheiro do usuário para que ele possa fazer seu gerenciamento financeiro pessoal. Com o tempo, Lemon passou a incorporar documentos de identidade, cartões de clube e pontos.

---

<sup>50</sup> Nome dado a empresas start-up voltadas ao mercado de tecnologias de finanças.

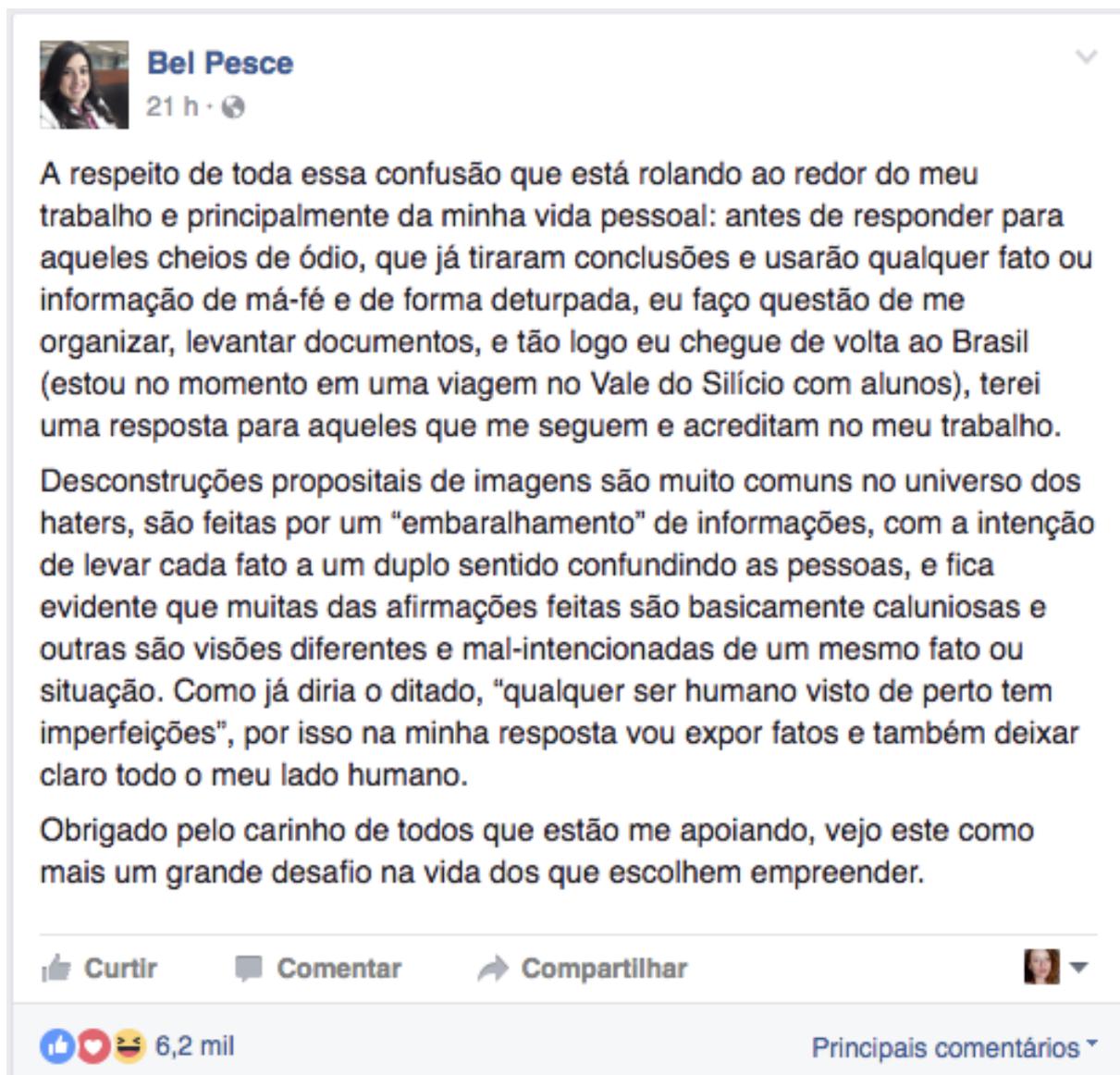


Bel Pesce participa do Programa do Jô desta quinta-feira (Foto: TV Globo/Programa do Jô)

Figura 7 - A autora Bel Pesce no programa do Jô na Rede Globo em junho de 2013.

Empreendedor Raiz	Empreendedor Nutella
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa a porra toda e depois vai vender pros clientes e investidores no gogó</li> <li>• Abandona a escola pra abrir a empresa na garagem</li> <li>• Vira a noite programando a base de café</li> <li>• Demite nego vagabundo que sai antes das 10 da noite</li> <li>• Recruta programador sinistro que coda bebado</li> <li>• Happy hour a base de tequila e vodka</li> <li>• Sucesso é \$100Mi na conta</li> <li>• Curte Steve Wozniac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz um ppt e busca co-founder programador pra levantar seed round sem um protótipo</li> <li>• Faz MBA em empreendedorismo na ESPM</li> <li>• 18:30 sai do trampo pra fazer pilates</li> <li>• Faz coaching com o estagiário millenial pra ele não traumatizar com a sobrecarga de trabalho</li> <li>• Recruta baseado em habilidades interpessoais</li> <li>• Come salada com grelhado no almoço</li> <li>• Sucesso é 100k followers no Insta</li> <li>• Curte Bel Pesce</li> </ul>

Figura 8 - Meme jocoso que circulou amplamente em sites de redes sociais.



**Bel Pesce**  
21 h · 🌐

A respeito de toda essa confusão que está rolando ao redor do meu trabalho e principalmente da minha vida pessoal: antes de responder para aqueles cheios de ódio, que já tiraram conclusões e usarão qualquer fato ou informação de má-fé e de forma deturpada, eu faço questão de me organizar, levantar documentos, e tão logo eu chegue de volta ao Brasil (estou no momento em uma viagem no Vale do Silício com alunos), terei uma resposta para aqueles que me seguem e acreditam no meu trabalho.

Desconstruções propositais de imagens são muito comuns no universo dos haters, são feitas por um “embaralhamento” de informações, com a intenção de levar cada fato a um duplo sentido confundindo as pessoas, e fica evidente que muitas das afirmações feitas são basicamente caluniosas e outras são visões diferentes e mal-intencionadas de um mesmo fato ou situação. Como já diria o ditado, “qualquer ser humano visto de perto tem imperfeições”, por isso na minha resposta vou expor fatos e também deixar claro todo o meu lado humano.

Obrigado pelo carinho de todos que estão me apoiando, vejo este como mais um grande desafio na vida dos que escolhem empreender.

👍 Curtir    💬 Comentar    ➦ Compartilhar

👍❤️😬 6,2 mil    Principais comentários ▾

Figura 9 - Resposta de Bel Pesce em seu perfil no site de rede social Facebook.

Na época, muitos críticos questionaram se seria bom concentrar tanta informação confidencial sobre um indivíduo em seu celular<sup>51</sup>. Isso não impediu a start-up de atrair atenção de diversos fundos de investimento no Vale do Silício, arrecadando cerca de 8 milhões de dólares em sua primeira rodada de investimento.

O aplicativo foi desativado em maio de 2014 e a empresa, fechada. Hoje seu CEO, o argentino Wences Casares, se dedica a seu novo empreendimento chamado Xapo<sup>52</sup>, uma carteira virtual para compra, venda e uso de Bitcoins<sup>53</sup>.

Izzy Nobre conseguiu acesso a documentos que comprovariam que Pesce não teve a participação que afirmava ter no negócio. O próprio Wences Casares dias depois emitiu um comunicado no qual não reconhecia Pesce como fundadora de Lemon, mas sim como sua funcionária.

A trajetória acadêmica de Bel Pesce também foi posta em questão. A imprecisão a respeito da formação de Pesce persistiu em diversas matérias em portais brasileiros. Na versão de seu site em língua inglesa a época constava que "She studied at the Massachusetts Institute of Technology (MIT), where she got Majors in Electrical Engineering & Computer Science and Management Science, and got Minors in Economics and Mathematics".

No sistema de educação superior norte-americano, as terminologias "major" e "minor" servem para assinalar áreas de conhecimento nas quais o aluno concentrou sua carga horária disciplinar. Enquanto "majors" sinalizam uma concentração maior de disciplinas dentro de uma determinada área de interesse, "minors" atestam simplesmente que o aluno cursou determinadas disciplinas fora de seu foco de graduação. No linguajar norte-americano, não é comum um graduado dizer que possui "major" em determinada área do conhecimento, mas sim que ele possui um "degree", ou seja, que ele de fato tenha colado grau.

A diferença entre o sistema de ensino superior norte-americano e o brasileiro, no qual o aluno possui um quadro fixo e letivo de disciplinas, mas todas dentro de um mesmo campo do conhecimento, levou a mídia especializada a atribuir a Bel

---

<sup>51</sup> [https://thenextweb.com/insider/2012/06/12/mobile-money-management-startup-lemon-raises-8-million-to-fund-its-smarter-wallet/#.tnw\\_SbRvbQW4](https://thenextweb.com/insider/2012/06/12/mobile-money-management-startup-lemon-raises-8-million-to-fund-its-smarter-wallet/#.tnw_SbRvbQW4)

<sup>52</sup> <https://xapo.com>

<sup>53</sup> <https://qz.com/990088/how-to-become-a-bitcoin-millionaire-according-to-wences-casares-of-xapo/>

Pesce entre quatro a seis diplomas universitários distintos. Em matérias que circularam nos Estados Unidos, ela afirma que nem chegou a se formar<sup>54</sup>.

A vida de Bel Pesce se tornou algo como um conto moral que fala sobre perigos do empreendedorismo e os riscos atrelados a essa forma de vida. Mesmo distante, Bel Perce exercia grande fascínio em meus interlocutores.

Muitos não conseguiam entender seu sucesso e acreditavam que, ao tornar o universo do empreendedorismo uma espécie de "espetáculo de auto-ajuda", essas pessoas contribuíam para tornar o ambiente de negócios mais confuso e perigoso para novos empreendedores que, atraídos pela essa narrativa de realização de sonhos pessoais promulgada pelos empreendedores de palco, poderiam investir em novas empresas sem o devido preparo técnico e financeiro, levando a grandes perdas pessoais. Outros viam em Bel Pesce uma figura de importância no panorama do empreendedorismo brasileiro, especialmente por sua capacidade de propagar idéias, conceitos e visões de mundo para o grande público.

O que parecia inescapável era a alta carga emocional daquele evento. Bel Pesce parecia tocar em uma dimensão nevrálgica da experiência empreendedora, um domínio de afetação e dramatização que, apesar de controverso, fazia parte essencial do cotidiano de meus interlocutores.

### **É preciso saber navegar a incerteza: A aproximação com o empreendedorismo como mecanismo de *self-making*.**

Alguns de meus informantes consumiam esse tipo de literatura e participavam de eventos e vivências, conforme suas rotinas de trabalho permitiam. Gabriela, em especial, mediou minha aproximação com esse universo de palestras e vivências. Ela se tornou minha informante a partir de minha rede de filiação institucional. Ex-aluna da Escola Superior de Propaganda e Marketing, Gabriela e eu estabelecemos nossa relação de pesquisa em 2015, após uma série de interações através do site de rede social LinkedIn.

Com 25 anos de idade, ela tentava se estabelecer como uma consultora de pesquisa de mercado e, em início de carreira, passou a reconhecer em mim uma pessoa que não só valorizava sua experiência de vida a ponto de a enxergar como

---

<sup>54</sup>[https://thenextweb.com/insider/2012/06/12/mobile-money-management-startup-lemon-raises-8-million-to-fund-its-smarter-wallet/#.tnw\\_ue3FpqEE](https://thenextweb.com/insider/2012/06/12/mobile-money-management-startup-lemon-raises-8-million-to-fund-its-smarter-wallet/#.tnw_ue3FpqEE)

sujeito de pesquisa, mas também alguém que compreendia sua rotina e suas escolhas profissionais, “uma coisa rara”, ela costumava me dizer. Parecia claro para que ela buscava uma escuta atenta e qualificada, alguém capaz de entender o que ela “realmente sentia”.

Seu desejo por compartilhar suas experiências e sentimentos era algo preponderante na nossa relação de pesquisa. Gabriela costumava enviar para mim *links* de artigos e textos que a tocavam de alguma maneira, quase todos dentro de uma linguagem de transcendência espiritual e sobre desafios de ser um empreendedor.

Conforme nossa relação de pesquisa amadurecia, não eram temas do seu cotidiano pragmático que passaram a dominavam nossas conversas, mas sim seus sentimentos. Cada novo contrato - e também cada fracasso - eram narrados para mim a partir de uma matriz narrativa que enfatizava o universo dos sentimentos e dos afetos. Eram lições, oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento que poderiam abrir novos horizontes de possibilidades profissionais e pessoais.

Ela era uma leitora voraz de textos escritos por outros empreendedores, a maioria disponibilizada na plataforma Medium, que se tornou um site de rede social bastante popular entre meus interlocutores de tal forma que hoje é o principal recurso de publicação, divulgação e *networking* entre empreendedores e profissionais envolvidos em negócios no Brasil.

Muitos empreendedores de palco inclusive se tornam populares paa públicos mais amplos a partir dessa plataforma e esse é o caso de Gustavo Tanaka. Em uma de nossas conversas habituais em abril de 2016, Gabriela disse que eu precisava conhecer o trabalho de Tanaka.

*"Sabe Louise, eu li um texto muito bom no Medium<sup>55</sup> essa semana que resume bem o que a gente vem conversando sobre empreendedorismo. Era sobre incerteza. Falava que o mundo atingiu um nível de complexidade que tornou impossível prever exatamente como as coisas vão acontecer. A gente tem que estar preparada para aproveitar as oportunidades quando elas surgem e não imaginar uma coisa estável, certinha. Aquela visão de mundo tradicional, que as pessoas nascem, estudam, arranjam emprego e se aposentam acabou. E tem gente que acredita que isso existe ainda! As pessoas que vão ser protagonistas daqui para a frente são aquelas*

---

<sup>55</sup> <https://medium.com/>

*que sabem navegar a incerteza. Se uma coisa que a minha jornada empreendedora me ensinou é que isso é verdade.*<sup>56</sup>

Autor e palestrante, ele adquiriu visibilidade ao publicar em outubro de 2015 na plataforma Medium o texto *“Há algo de grandioso acontecendo no mundo”*. O texto foi replicado em diversos meios de comunicação online e, em questão de dias, Tanaka havia atingido uma audiência de cerca de um milhão de leitores brasileiros. Sua versão em inglês foi lançada na mesma ocasião e, diante do alto índice de menções em sites internacionais, é praticamente impossível calcular seu alcance global.

Nesse mesmo ano ele lançou sua empresa chamada “Baobba”, uma empresa de fomento a startups e consultoria empresarial de inovação, assim como seu primeiro livro “11 dias de despertar: uma jornada de libertação do medo”. É possível encontrar a publicação em grandes livrarias do país. A obra sintetiza a visão de Tanaka sobre empreendedorismo e negócios, fundamentada na idéia de que processo de inovação não devem ser separados de uma disposição individual afinada com propósito interior, aspiração e práticas espirituais.

Em suas comunicações, Gustavo argumenta que a racionalidade não seria mais suficiente para entender o mercado, mas sim a intuição e a sensibilidade. Seu objetivo como consultor e palestrante é propor mecanismos e técnicas para tornar a dimensão da subjetividade mais concreta e pragmática no cotidiano do mundo dos negócios.

Ele criou o conceito de “empresa livre” que, em seus próprios termos, é uma empresa horizontal e em rede, formada por pessoas que se aproximam uma das outras para contribuir, cada uma com um conjunto de capacidades e talentos diferentes, para a execução dos *projetos*. Não se trata portanto de uma organização, mas sim uma rede de profissionais autônomos que se organiza de acordo com as demandas do mercado. Essa iniciativa recebeu o nome de Baobba e, pouco tempo desde seu nascimento, já teria atendido inúmeras marcas como uma consultoria para assuntos estratégicos e fomentado várias outras empresas em seu interior.

---

<sup>56</sup> Trecho retirado de caderno de campo.

O que chama atenção de fato é a trajetória de Gustavo Tanaka como palestrante e “facilitador”<sup>57</sup> em cursos, dinâmicas e vivências corporativas, tanto que ele passou a ser reconhecido como um empreendedor de palco. Naquela ocasião, Gustavo ia realizar a primeira edição de seu programa de treinamento na cidade de Porto Alegre chamado “*Spirituality meets business*” que hoje percorre grandes cidades e capitais do país.

O programa compreende palestra, noite de autógrafos de seu livro e um *workshop*, pagos individualmente. Os valores atualizados (2016) do programa de treinamento de Gustavo Tanaka são: R\$50 a palestra de uma hora de duração; R\$80 Palestra e autógrafo no livro “11 dias de despertar”; R\$ 380 pela participação no *workshop*.

Gabriela ficou imediatamente afetada pelo texto. Ela costumava a coentar muito sobre a noção de “empresa livre” proposta por Tanaka e se identificava bastante com a proposta. Quando comentei com ela a respeito da minha vontade de participar do evento, ela me incentivou muito. “*Você tem que estar lá*” - disse para mim. “*Eu não vou porque já conheço ele, né. Para você vai valer muito conhecer o trabalho do Gustavo.*”

Não só Gabriela me incentivou a conhecer Gustavo. Camila<sup>58</sup> também era admiradora do trabalho de Tanaka. Ela costumava replicar posts e textos de Gustavo em suas próprias redes sociais e fazer referências constantes a termos e expressões que ele usava em suas comunicações.

Em uma de nossas conversas, perguntei para ela o que mais atraía ela nesses textos. Sua resposta era que ela não dava tanta importância assim para os conelhos que Tanaka dava sobre empreendedorismo, mas o que chamava sua atenção era sua sensibilidade com relação a temas que eram pouco comentados em seu círculo profissional, em especial à mudança profunda de visão de mundo que ela tinha passado nos últimos anos e que a levou a abrir seu próprio negócio.

Ela me dizia que “*passsei por algumas coisas nos últimos dois anos que me levaram a repensar a minha forma de viver, a minha relação com as pessoas, com o*

---

<sup>57</sup> Facilitador é categoria nativa que se refere a alguém que atua como um moderador em dinâmicas corporativas. O objetivo do facilitador é ajudar o grupo a compreender os seus objetivos comuns o os auxiliar a planejar estratégias para atingi-los.

<sup>58</sup> Camila se tornou minha interlocutora a partir de minha antiga rede de filiação institucional, na época em que éramos colegas do curso de MBA. Sua trajetória como empreendedora é narrada no primeiro capítulo da tese.

*tempo, dinheiro, trabalho... E o que o Gustavo escreve tem muito a ver com essa nova forma de ver tudo. Tipo, pra mim não é como se ele estivesse dizendo algo super novo, mas ler o que ele escreve é como se me lembrasse de manter esse novo olhar sobre as coisas”.*

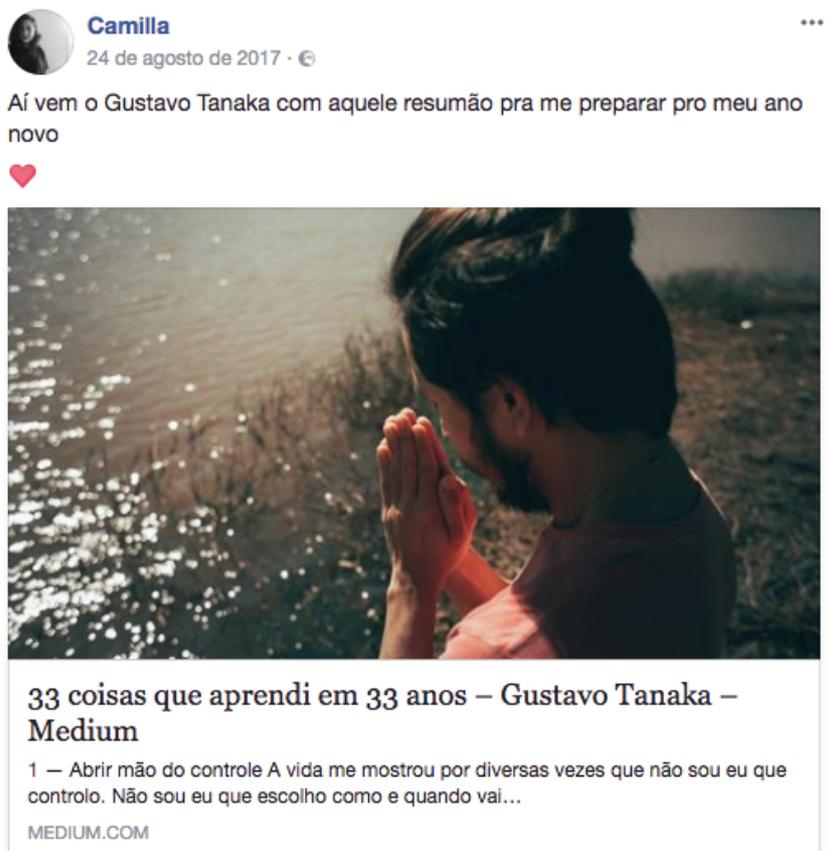


Figura 10 - Postagem feita por Camilla sobre Gustavo Tanaka

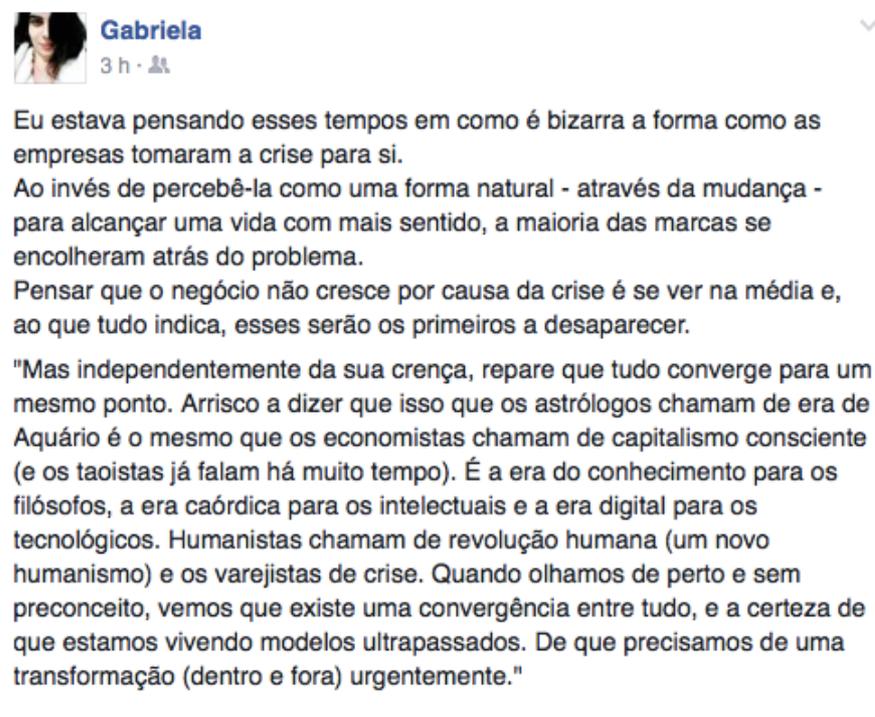


Figura 11 - "Postagem feita por Gabriela sobre Gustavo Tanaka

## **A ética dos sentimentos compartilhados: empreendedorismo de palco como uma modalidade de governança pelos afetos.**

Carla Freeman (2014) em sua etnografia junto a empreendedores de camadas médias no Caribe fala que um dos elementos preponderantes de sua experiência em campo foi a demanda de seus interlocutores por mecanismos de expressão afetiva e práticas de fundo espiritual.

Alguns de seus sujeitos de pesquisa, depois de se tornarem empreendedores, passaram a frequentar igrejas de teologia da prosperidade, consumir literatura de auto-ajuda, aconselhamento psicológico e tratamentos holísticos, fenômeno ela entendeu como parte de uma “cultura terapêutica”.

Today a burgeoning arena of therapies and treatments related to holistic well-being, personal individual growth, and healthy relationships and families has emerged amidst from thin air. Together, new churches and spiritual communities as well as an expanding field of psychotherapy, yoga, meditation, and a multitude of bodily practices, spa facilities, and treatments aimed at soothing and connecting the mind and body are evidence of both the new entrepreneurial thirst and an affect-laden culture that are decidedly novel. (FREEMAN 2014: 169)

Essa demanda por bem-estar psíquico e afetivo também foi um aspecto preponderante ao longo de minha experiência de pesquisa. Conforme avançavam em suas trajetórias profissionais, meus informantes passaram a adotar uma série de práticas que podem ser consideradas parte de um amplo escopo de práticas holísticas, como terapia, aconselhamento, yoga, reiki, meditação e até mesmo astrologia.

Freeman (2014) passou a entender a experiência de seus sujeitos de pesquisa como parte de um projeto mais amplo de self-making, entendido por ela a partir do conceito Foucaultiano de tecnologias do *self*,

Which permit individuals to affect by their own means or with the help of others a certain number of operations on their bodies and souls, thoughts, conduct, and the way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state of happiness, purity, wisdom, perfection, or immortality. (FOUCAULT 1988: 18)

É possível situar a aproximação entre empreendedorismo e práticas de fundo terapêutico como parte de um fenômeno de expansão de espiritualidades nova era associadas a discursos do Mercado global, uma temática muito bem explorada por Paul Heelas (2006; 2008).

Heelas (2006) define como parte da matriz Nova Era espiritualidades que são “experienced as emanating from the depths of life within the here-and-now” em oposição à espiritualidade “of the Holy Spirit, the spirituality of obeying the will of God, or the spirituality of experiencing the God-head itself are understood as emanating from the transcendental realm to serve life in this world”. (2006: 46)

The key words of New Age spiritualities are “experience” and “practice.” Rather than attaching importance to the beliefs, doctrines, and ethical injunctions of theistic traditions, importance is attached to experiencing the heart of life. Practices are taken to facilitate the inner quest. Drawn from many sources, most especially the spiritual “traditions” of the East, activities range from yoga (the most popular) to spiritual massage (also popular), from *reiki* to spiritual forms of the Alexander Technique. Enabling spiritual seekers to make contact with their inner depths, seekers experience spirituality flowing through other aspects of their personal lives—their bodies, their emotions, their relationships. To draw on a term that has acquired wide currency, namely “mind-body-spirit,” this is therefore mind-body-spirit spirituality. (HEELAS 2006: 46-47)

A relação entre espiritualidades Nova Era e discursos do Mercado se dá na medida em que essa discursividade e suas práticas associadas produzem uma subjetividade capaz de informar, articular e enfatizar a autonomia ao inscrever e localizar o domínio do sagrado como parte de um projeto de um “*unbounded self*”, um *self* que não é limitado pelas circunstâncias mas por sua própria vontade.

O sujeito é levado a exercitar capacidades imaginativas, regular suas emoções para exercer autoridade sobre si mesmo e praticar a escuta sensível de seus desejos e intuições para que, assim, se torne capaz de tomar decisões com as quais ele “sinta que são corretas” de maneira “honestas” e “emocionalmente inteligentes”. O grande apelo discursivo é exatamente a idéia de liberdade e libertação de medos, freios e estrangulamentos que impedem o sujeito de viver uma vida plena.

A linguagem da liberdade também é ponto central na reflexão de Daniel Fridman (2017) sobre a expansão do gênero de auto-ajuda no domínio econômico. Em seu estudo comparativo nos Estados Unidos e na Argentina entre grupos de leitores do autor Robert Kiyosaki, que se tornou um ícone global da literatura de auto-ajuda financeira com seu livro “Pai Rico, Pai Pobre”.

Fridman (2017) nos fala que o gênero de auto-ajuda é uma linguagem de auto-aperfeiçoamento difusa que é cada vez mais aplicada nos mais diversos campos de conhecimento, especialmente na vida financeira e profissional, “a very fluid

set of cultural resources, practices, techniques, and expertise that is more a hybrid of related knowledge, practices, and techniques than a clearly bounded world.” (FRIDMAN 2017: Kindle Location 536 of 5630)

Fidman (2017) destaca três características fundamentais na narrativa de auto-ajuda no campo profissional. A primeira é a presença de um componente técnico, que diz respeito ao expertise profissional específico da área a qual se destina.

O segundo é o componente emocional e motivacional, um conjunto de técnicas que visam produzir uma mudança nas disposições, atitudes e comportamento dos sujeitos, incentivados a racionalizar e lidar com seus medos e emoções atreladas à sua visão de mundo econômico. Na literatura de auto-ajuda financeira, a aceitação do risco, o planejamento e o modo como os indivíduos pensam em dinheiro são aspectos fundamentais desse processo de gestão dos sentimentos.

O terceiro e último componente é o componente sociológico, um quadro de teorias sociais sobre como o mundo contemporâneo funciona. Na grande maioria desse corpo literário existe um predomínio de teorias da pós-modernidade e da sociedade pós-industrial que retratam o mundo como um lugar fluido, dinâmico, em constante mudança ao qual os sujeitos precisam se adaptar para obter “prosperidade financeira”.

O objetivo último da literatura de auto-ajuda financeira é fazer com que os indivíduos obtenham “liberdade financeira”, que é precisamente “the liberation from the constraints of that world, not the mastery of a corporate ladder.” (FRIDMAN 2017: Kindle Location 553 of 5630) No universo da auto-ajuda financeira, a noção de liberdade possui maior valor do que as riquezas materiais.

O dinheiro aparece nessa literatura não como um fim em si mesmo, mas um meio para obter a liberdade individual. A noção de liberdade é posta em contraste com a idéia de dependência, tanto exterior quanto interior. Pessoas podem ser dependentes de instituições e relações de trabalho, da mesma forma que podem estabelecer uma relação considerada de dependência com coisas mais sutis como ansiedades com relação ao futuro e necessidade de segurança financeira.

Fridman (2017) conclui que a literatura de auto-ajuda financeira possui uma agenda, que é combater a dependência dos indivíduos para que esses possam alcançar a autonomia individual, através de um conjunto de atividades que têm como objetivo os tornar financeiramente livres, tais como educação financeira, palestras,

shows, incentivo a investimentos em ações e fundos de investimento, seminários e vivências e jogos.

Essas instâncias de socialidade são fundamentais para a incorporação desse modo de ser e estar no mundo. São eventos pautados por forte carga emocional, nos quais os sujeitos têm a oportunidade de compartilhar sentimentos e inseguranças e encontram um domínio de afetos compartilhados que, em última instância, são parte desse processo de *self-making*.

Daromir Rudnyckyj (2010) em seu estudo em centros de treinamento corporativos chamados Emotional and Spiritual Quotient (ESQ) na Indonésia evidencia como a linguagem espiritual é incorporada à técnicas de gestão, fazendo com que as fronteiras entre visões de sucesso profissional e de realização pessoal e espiritual se tornem cada vez mais nubladas.

Segundo Rudnyckyj (2010), esses centros prosperaram devido a uma narrativa bastante atraente sobre como a prática do Islã seria indispensável para aumentar a produtividade e a prosperidade na economia globalizada. “Equating Muslim virtues with corporate values, [Ary] Ginanjar<sup>59</sup> represented globalization as a divine challenge that could be met through the intensification of Islamic faith”. (Rudnyckyj 2010: Kindle Location 76 of 5987)

A esse fenômeno ele dá o nome de “spiritual economies”, com o objetivo de descrever um conjunto diverso de práticas espirituais, linguagem de gestão, psicologia popular e rituais particulares e coletivos. No contexto de seu trabalho de campo, “it represents a larger formation in which religious values are mobilized to address the challenges of globalization in contemporary Indonesia and beyond”. (Rudnyckyj 2010: Kindle Location 180 of 5987)

I argue that efforts to develop faith represent not the end of development but rather its afterlife. The afterlife of development is neoliberal because it entails the introduction of economic rationality and calculative reason into domains from which they were previously limited or excluded. Thus, the afterlife of development captures the shift from modernization supported through state investment in the space of the nation, to a market-based system that caters to private, transnational capital. (Rudnyckyj 2010: Kindle Location 131 of 5987)

---

<sup>59</sup> Ary Ginanjar é o responsável pelo programa de treinamento espiritual que combina liderança empresarial, recursos humanos e coaching inspirado em práticas islâmicas do Emotional and Spiritual Quotient (ESQ).

Como os leitores de “Pai Rico, Pai Pobre”, os indivíduos que participam desse programa de treinamento são incentivados a atingir um estado de “gestão do coração”<sup>60</sup> para aumentar a disciplina individual e a performance financeira pela combinação de doutrinas islâmicas, métodos de gestão de recursos humanos e *coaching*. Isso significa que, por meio de uma linguagem que apela aos sentimentos, ao desejo por transcendência espiritual e pela busca da boa vida, é possível capturar as nuances e as sutilezas da experiência de viver tempos neoliberais em um cenário de partilha de experiências, emoções e sentimentos, enquadrando questões estruturais dentro de uma perspectiva individual.

Tanto Fridman (2017) como Rudnyckyj (2010) nos ajudam a pensar os modos através dos quais uma cultura terapêutica e uma matriz de novas espiritualidades Nova Era passam a fazer parte não só de amplos processos de reestruturação de modos produtivos, mas acima de tudo de sonhos e projetos coletivos.

O fenômeno do empreendedorismo de palco pode ser considerado como parte de um movimento mais amplo de fusão de lógicas, técnicas e práticas de cunho espiritual no cotidiano profissional corporativo da operação de novos negócios. É através do mundo da experiência que noções bastante pragmáticas do agir e pensar o mundo empresarial especulativo são incorporadas a um projeto de construção de si.

---

<sup>60</sup> Management of the heart

## ENTREVISTA

### Gustavo Tanaka

# “Nós não temos limitações. Elas estão na nossa cabeça”

Empreendedor conta como deixou o medo de lado, passou a acreditar mais em si mesmo e escreveu um livro sobre espiritualidade e negócios

de LARA NAKER

l.naker@folha.com.br

Após enfrentar um momento difícil nos negócios, o administrador de empresas Gustavo Tanaka, 32, começou uma jornada de mudança. Foi começar, colocar no livro “11 Dias de Despertar” tudo o que estava sentindo. Na vida, o jovem empreendedor faz um balanço da vida e conta como decidiu seguir a voz do coração, deixando o racional um pouco de lado. O projeto está dando certo e acabou de vencer um prêmio na palestra “Como aplicar conceitos de espiritualidade no seu negócio”, no auditório da Rede Globo. Nesta entrevista, Tanaka aduziu como tudo aconteceu.

**Como a espiritualidade ajuda nos negócios?**

A gente tem uma ideia errada de que espiritualidade é separada de negócios. A minha vida mudou quando consegui entender que tudo era a mesma coisa, que tudo que influencia na vida e no mundo está relacionado à espiritualidade. A forma como a vida funciona tem alguns princípios por trás. Quando você entende que tem mais coisas acontecendo do que aquilo que a gente pode ver, tudo começa a fazer mais sentido, a crescer e a ter mais resultado na vida prática.

**Dê um exemplo.**

Acho que a vida funciona apesar de incertezas. A gente tende a ter as coisas como coincidência, mas por trás de tudo há uma inteligência, que está movendo toda perna e

“

Acho que a forma de você começar a se libertar do medo é seguir mais o seu coração e fazer mais o que tem vontade”

fazendo as possibilidades aparecerem. Quando você entende que essas incertezas são coisas temporárias, começa a viver de uma nova forma, esperando por elas.

**Como a sua vida começou a ficar diferente?**

A minha vida mudou de um jeito um pouco mais radical no ano passado, quando passei por um período muito difícil: o terceiro negócio que eu tinha montado começou a dar errado. Eu não conseguia fazer a conta fechar. Sentia que algo não estava fazendo sentido. Achei que era interessante rever a forma como estava vivendo. Comecei a me abrir para uma nova forma de viver. E foi basicamente o processo que eu escrevo no livro “11 Dias de Despertar”.

**O que você aprendeu?**

A gente vive de uma forma muito racional, tentando encontrar explicações com a cabeça. Quando você consegue se co-



divulgação/Rede Globo

nectar com o seu coração e a sua intuição tem as respostas mais precisas. A resposta que vem do coração é a resposta certa, que você deve seguir e que vai deixar a sua vida mais fácil. E a resposta do mundo é uma coisa que vai dando volta em si mesma.

Muitas vezes você não faz uma coisa que gostaria porque acha que outra situação é melhor. Essa decisão, talvez, seja o que te afasta do teu caminho.

**Qual a importância de dizer o que sente?**

Tudo é energia em movi-

mento. Uma ideia não expressada é uma energia que enteca. E aí ela começa a fazer mal. Você quer falar uma coisa e não fala. Você tem vontade de cantar e não canta. Está sempre travando e indo contra o seu natural. O mesmo natural é se expressar, estar em

contato, movimentação.

Quando não fazemos isso, nos sentimos pior.

**No livro você cita a empresa livre. O que é?**

Criar uma empresa onde cada pessoa escolhe como quer trabalhar, e a gente cria diferentes projetos, de uma forma totalmente horizontal. Um dos projetos é o Quintal de Troca, uma plataforma de troca de brinquedos.

**Você fala sobre o medo.**

**Como se libertar?**

O medo é aquilo que impede a gente de ser quem é. Ficamos com vergonha de tomar decisões, de se frustrar, achando que pode dar errado e isso nos trava. Quanto mais você constrói uma vida alinhada com aquilo que vem de dentro, mais consegue se libertar e ser você. Uma das chaves da felicidade é conseguir ser aquilo que se é de verdade. Quando não acontece, está preso.

**Já deu para pagar as contas?**

Sim. A minha vida mudou bastante. Além de conseguir fazer as contas fecharem, tenho muito mais realização fazendo o que eu tenho vontade. Comecei a fazer coisas que não tenho tanta limitação como imagina. Na verdade, a gente não tem limitação nenhuma. Elas estão na nossa cabeça.

**SERVIÇO**

**11 Dias de Despertar**, de Gustavo Tanaka, 32, é um livro de 110 páginas, lançado em 2014. Disponível em: [www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)

Figura 12 - "Matéria sobre Gustavo Tanaka no jornal Folha de São Paulo"

## **”Nós não temos limitações. Elas estão dentro da nossa cabeça”: A dramatização da jornada empreendedora.**

O primeiro evento que participei de Gustavo Tanaka foi produzido pela Pulsar<sup>61</sup>, empresa especializada na realização de cursos, workshops e vivências voltados ao empreendedorismo sediada em Porto Alegre, no auditório Poente localizado dentro do prédio Centenário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Quando chego ao local do evento, a sala onde acontece a reunião está lotada de pessoas que, a medida que chegavam, iam encontrando poltronas para se sentar. A platéia era composta em quase sua integralidade por profissionais no final de uma jornada de trabalho.

A grande maioria, vestida em trajes formais que variavam desde ternos até o máximo grau de infomalidade permitida em ambientes profissionais, pareciam cansadas como se estivessem vindo diretamente de seus locais de trabalho. Muitas reunidas em grupo. Algumas empresas inclusive compraram lotes de ingressos e disponibilizaram para seus funcionários. Ouvia, ao fundo, falas plenas de expectativa pelo evento. Parecia que a curiosidade era generalizada.

Guilherme, o representante da empresa Pulsar, toma para si o microfone no palco. Diante da tela na qual é projetada imagens de divulgação do evento, ele apresenta Tanaka. *“Oi gente! Eu sou o Guilherme, mas por favor, podem me chamar de Gui. Quando eu conheci o Gustavo, tive certeza que ele era afinado com o que a gente acredita na Pulsar. Tivemos que trazer ele aqui para Porto Alegre para compartilhar com vocês a jornada dele de autoconhecimento, descoberta e empreendedorismo. Ao longo desse final de semana de workshop, a gente espera que muita gente também encontre seu caminho e seu propósito. Sem mais demoras, com vocês, Gustavo Tanaka”*<sup>62</sup>.

Gustavo sobe ao palco. Guilherme passa o microfone. Se tornou explícito o contraste entre sua a postura e modo de vestir e a dos participantes do evento. Vestido com calça jeans, camisa xadrez e um suéter largo sob um casaco preto pesado, ao redor do pescoço carregava uma pedra rolada entrelaçada a uma corrente de fio

---

<sup>61</sup> <https://www.facebook.com/pulsarhubme/>

<sup>62</sup> Os trechos transcritos foram retirados do registro de audio do evento.

de macramê. Ele se senta em uma cadeira. Tanaka irá permanecer sentado durante toda sua explicação.

*“Antes da gente começar, quero propor uma coisa para vocês. Vamos todos fechar os olhos. Respirar fundo.”* Gustavo fecha os olhos e começa a puxar o ar para dentro dos pulmões com força, como que demonstrando o ritmo ideal que os participantes deveriam sincronizar sua respiração com a dele. *“Vamos deixar as preocupações do dia lá fora. Vamos esquecer o escritório. Vamos esquecer os problemas que tivemos hoje.”* Com os olhos fechados, ele continua. *“Imaginem uma paisagem linda. Uma paisagem de paz. Sintam as cores dessa paisagem. Os cheiros. As texturas”*.

A dinâmica proposta por Tanaka é muito semelhante àquelas que tive a oportunidade de participar em outros workshops e palestras voltadas à motivação e empreendedorismo. Foi difícil não ceder à curiosidade de abrir os olhos por alguns instantes para ver se realmente as pessoas estavam respondendo aos exercícios de escuta interior proposto por Gustavo.

Olho para os lados e não consigo ver sequer um par de olhos abertos. As pessoas parecem bastante concentradas em seguir as orientações. *“Como é essa paisagem?”* Gustavo pergunta, sem esperar respostas. *“Perguntem para vocês mesmos: o que tem nessa paisagem que faz eu me sentir tão bem?”*.

A sala, antes repleta de vozes, barulhos, comentários curiosos, se torna surpreendentemente silenciosa. Por cerca de três minutos, ela permanece assim. Olhos fechados, voltados para dentro de si mesmos.

*“Vamos agora abrir os olhos”*. Gustavo abre um sorriso largo. *“Sejam todos muito bem vindos. Eu sou o Gustavo e vim aqui compartilhar com vocês um pouco sobre a minha jornada. Não estou aqui para dizer verdades. Estou aqui para dividir com vocês algumas descobertas que eu fiz na minha própria trajetória de empreendedorismo”*.

Gustavo começa a narrar sua autobiografia. Ele diz ter sido educado para se enquadrar. Sua natureza questionadora teria sido abafada pela família, pelos amigos e pela escola. *“Quando eu perguntava o porquê disso, daquilo, eu sempre ouvia a mesma resposta: porque sim. E eu me contentava com essa resposta”*.

Ele conta que sua vida sempre pareceu muito fácil. Na escola, tirava boas notas. No entanto, isso contrastava com a experiência de seus amigos e familiares que

diziam que *“tudo era muito difícil”*. Como não queria ser diferente de todos, passou a *“se diminuir”*, se *“sabotar e ir mal para poder ser igual aos outros”*. *“E assim me tornei uma pessoa normal. Mediana”*. *“Foi aí que nasceu a minha crença de que a vida tem que ser difícil. Não sei se foi ali que nasceu, mas de alguma maneira, esse fato solidificou essa crença na minha memória”*.

No vestibular, optou pelo caminho mais fácil: o curso de administração de empresas. Seu sonho, na época, era ser executivo de multinacional. Logo no primeiro ano de seu curso ele é contratado como trainee<sup>63</sup>. Em suas palavras, isso foi um grande feito. Logo depois de formado, ele é contratado e assume um cargo de gerência. Ele é um dos profissionais mais jovens a ocupar esse lugar. Ele passa então a viver a vida de executivo. Muitas viagens, muitas reuniões, muitas decisões importantes.

*“Eu não precisava nem pensar sobre a minha vida”* - dizia. Tudo parecia fluir de maneira muito fácil. Ele progredia na hierarquia da empresa sem esforço. No entanto, a rotina começa a se tornar cada vez mais pesada para ele. Gustavo não tem mais tempo para a família. Ele começa a compensar a solidão com consumo. Ele aceitava as dificuldades do dia a dia da vida de executivo como se isso fosse *“normal”*.

*“Eu tinha a vida que muita gente desejava, mas não era feliz. O pior: eu nem sabia o que poderia me deixar feliz! Eu sempre fiz tudo aquilo que todos me diziam que era o certo. Nunca parei para pensar fora desse esquema”*. Ele tinha *“um vazio no peito”*. *“Eu achava que tinha que ser bem sucedido, milionário, capa de revista. Mas nada disso me fazia feliz, contente com a minha vida”*.

Aos 24 anos de idade, decide então se demitir da empresa. Era como se estivesse jogando seu futuro promissor na lata de lixo. Inicia, então, sua jornada de autoconhecimento. Ele começa a comprar todo tipo de livro de espiritualidade, autoajuda e religião que via pela frente. Ele passa um tempo se dedicando somente às suas leituras e começa a praticar yoga e meditação. Quando começou a se *“abrir para coisas novas”* ele passou a ter um *“outro entendimento das coisas”*. Ele sentiu que precisava criar, fazer alguma coisa diferente.

---

<sup>63</sup> *Trainee* são cargos iniciantes em grandes corporações. O objetivo é formar jovens profissionais para posições de alta administração, fazendo com que tenham contato com os diversos setores da empresa.



Figura 13 - "Evento "Spirituality meet business" em Porto Alegre, abril de 2016



Figura 14 - "Evento "Spirituality meet business" em Porto Alegre, abril de 2016

Ele não consegue, no entanto, ainda se “*desprender das expectativas que a sociedade*” colocou sobre ele. Ele se sente pressionado a encontrar um novo emprego. A perspectiva de viver novamente a vida de executivo parece insuportável para Gustavo. Ele então decide empreender pela primeira vez. Esse parecia o caminho natural, já que ele sentia grande necessidade de “*criar coisas, criar novas idéias*”.

Ele se torna “*workaholic de novo*”. Ele decide sair da empresa. Ele havia criado uma “*empresa que não gostava de ter. Eu abandonei o mundo corporativo para criar uma coisa que era exatamente tudo aquilo que eu não gostava. Eu me tornei um chefe que não gostava de ser*”.

Ele decide montar uma nova organização, mas “*não conseguiu fazer a empresa decolar*”. “*Eu entrei em um ritmo de esforço muito grande onde nada dava certo. Onde me esforçava demais e nada dava certo. E aí eu perdi tudo o que eu tinha. Comecei a entrar em dívidas e eu vi que tinha que fazer alguma coisa da minha vida. Foi aí que eu passei a questionar novamente e decidi parar de tentar entender as coisas.*”

“*Eu precisava do fracasso para aprender uma lição muito importante*”. “*As coisas estavam dando errado porque eu estava indo contra o meu verdadeiro propósito interior*”. “*Quando você está conectado com o universo, as coisas acontecem. As coisas fluem. Você não precisa mais pensar na sua vida, a sua vida acontece*”.

Tanaka chama isso de processo de despertar. Para ele, isso acontece no momento em que se percebe que a vida é maior do que a realidade imediata das coisas e que existe uma lógica que organiza a experiência de estar no mundo. Seria algo que a mente racional não conseguiria explicar. Depois que se passa por esse processo, as pessoas conseguiriam se “*libertar do que a sociedade diz*” e viver cada um de acordo com seu propósito de vida.

“*Quando isso acontece, é muito mágico, porque você pode fazer o que quiser fazer, ser quem você é, você consegue se libertar do medo e você vive de uma outra forma*”. “*Você sai do paradigma do esforço e começa a entrar no fluxo. A vida começa a ficar muito mais fácil. Ela começa a ser uma sequencia de sincronidades. As coisas começam a acontecer de uma outra maneira*”.

O ápice desse processo teria sido a publicação de “Tem algo de grandioso acontecendo no mundo”. Ele justifica o sucesso do texto pelo fato de que essa teria sido a materialização de sua compreensão mais ampla de seu papel como profissional: encorajar outros a questionar suas funções, atribuições e concepções de mundo para adotar uma visão de mundo mais focada no presente e naquilo que reverbera no universo íntimo e sentimental.

*“Por causa do sucesso do texto, pessoas que estavam na mesma sintonia que eu começaram a se aproximar de mim para tocar projetos. Por isso eu acabei fundando a Baobba, para colocar em prática o conceito que acabei criando de empresa livre. Não adianta você empreender se for para reproduzir tudo aquilo que acha errado no mundo corporativo. É preciso construir uma nova idéia do que é empresa, do que é sucesso”.*

Em seus próprios termos, uma empresa livre é uma empresa horizontal e em rede, formada por pessoas que se aproximam uma das outras para contribuir, cada uma com um conjunto de capacidades e talentos diferentes, para a execução dos projetos. Não se trata, portanto, de uma organização, mas sim um “hub”<sup>64</sup> que se organiza de acordo com as demandas do mercado. Em pouco tempo desde seu nascimento, Baobba já teria atendido inúmeras marcas como uma consultoria para assuntos estratégicos e fomentado várias outras empresas em seu interior.

O reconhecimento e o sucesso profissional não seriam produto de um esforço individual, mas de sua capacidade de se conectar com forças das quais ele possui pouco controle sobre. *“Por causa do sucesso do texto, pessoas que estavam na mesma sintonia que eu começaram a se aproximar de mim para tocar projetos. Por isso eu acabei fundando a Baobba, para colocar em prática o conceito que acabei criando de empresa livre. Não adianta você empreender se for para reproduzir tudo aquilo que acha errado no mundo corporativo. É preciso construir uma nova idéia do que é empresa, do que é sucesso”.*

Finalizada a palestra, foi aberto o espaço para comentários e perguntas. Os participantes não demoraram para levantar as mãos e direcionar perguntas ao palestrante. Todas as questões giraram em torno da pragmática do negócio de Tanaka: *Como exatamente funciona uma “empresa livre”? Quais foram os desafios legais e*

---

<sup>64</sup> A categoria Hub é utilizada por negócios para descrever um modelo de trabalho “por projeto”, no qual a organização possui um núcleo de profissionais fixos e contrata outros de acordo com suas demandas de trabalho.

*fiscais com os quais você se deparou para abrir sua “empresa livre”? Como você, Gustavo, montou seu plano de negócios? Sua empresa possui uma sede física? E a contratação e seleção de pessoal? Como essas grandes marcas chegaram até vocês para solicitar serviços de consultoria? Essas Startups que vocês fomentam, como é o programa de aceleração?*

Não pude deixar de me surpreender com a densidade crítica do público do evento. Eles pareciam muito interessados nos detalhes de operação do negócio de Gustavo e não se contentavam apenas em ouvir sobre sua jornada de autoconhecimento. Tanaka também pareceu surpreso com a reação do público. Ele se esforçava em responder às questões, ao mesmo tempo que deixava transparecer um esforço para manter em sigilo certos detalhes de sua operação empresarial.

A sensação era que a mágica da “empresa livre” poderia desaparecer a medida que se aprofundava em sua concretude. No final, Gustavo acaba admitindo que Baobba se trata de um conjunto de profissionais autônomos que se reúnem para trabalhar em projetos contingentes. Essas demandas de trabalho surgiram com sua popularidade nas redes sociais. Não se trata, em último caso, de uma “empresa” no sentido legal do termo.

Pude captar expressões de contentamento da platéia. Pessoas comentavam que haviam “desmarcado” a “empresa livre”, que tudo aquilo não passava de “estratégia de marketing” e de “autopromoção”. Essas reações me pareceram um tanto ambivalentes. Mesmo diante de comentários críticos, a palestra foi considerada um sucesso pelos participantes. Gustavo Tanaka se despediu com salva de palmas e uma longa fila de autógrafos começou a se formar no salão. Os autógrafos não eram de forma alguma gratuitos. Além do custo do livro Tanaka cobrava uma taxa para cada dedicatória, já prevista no pacote do evento.

O conceito de “empresa livre” permanecia bastante popular em minha rede de interlocutores e esse era um termo utilizado por muitos deles exatamente para fazer referência ao modo de trabalho defendido por Tanaka.

Dias depois do evento, conversei com Gabriela sobre as impressões que tive do evento. Ao longo da conversa, tentei refletir com ela a respeito da idéia de “empresa livre”, já que ela passou a adotar esse conceito com o objetivo de explicar sua proposta de consultoria de pesquisa para potenciais clientes.

Gabriela me disse: “*Clientes não entendem o que eu faço. Eu presto consultoria de inovação. O que é inovação, afinal de contas? De que maneira eu vou ajudar marcas a se tornarem mais inovadoras? E, mais do que isso: como é mesmo a minha empresa? As pessoas não entendem esse modelo de negócio em rede, esse modelo mais aberto de negócio. Muita gente chama isso de Startup porque é um conceito popular, só que eu não me sinto confortável em dizer que eu tenho uma Startup. Eu fiquei um tempão procurando um conceito que pudesse passar essa idéia e não encontrei nenhum melhor do que empresa livre, pelo menos até o momento. Por isso falo que tenho uma empresa livre. Quando eu digo isso, os clientes já falam: Ah, entendi. Você trabalha desse jeito. Torna mais fácil para eles entenderem o que eu faço mesmo. Por causa disso eles se aproximam de mim, porque eu estou em sintonia com o que eles procuram, mas nem sempre sabem dizer*”.

Essa fala de Gabriela foi especialmente significativa para minha reflexão a respeito do fenômeno do empreendedorismo de palco. Suas palavras evidenciam o modo sutil *como* narrativas sobre liberdade e sobre a produção de um *self* limitado apenas por si mesmo, *unbounded*, convergem com discursividades de mercado mais amplas exatamente em seu apelo à flexibilidade.

Os sujeitos com os quais travei relações de interlocução ao longo desses eventos não pareciam desejar se libertar de constrangimentos mundados e buscar a autorrealização pessoal por conta de uma demanda específica de mercado. Ao contrário, eles diziam buscar esse tipo de recurso para ajudar a fazer sentido de mudanças mais amplas em suas vidas. Entretanto, o modo como percebiam suas próprias experiências profissionais como limitantes e insatisfatórias também os conduziam a resignificar seu modo de ser e estar no mundo de modo.

Nesse contexto, seu projeto de *self* não parecia dissociado de um projeto empresarial, muito pelo contrário: esses sujeitos foram capazes de produzir a si mesmos como sujeitos capazes de operar essa dimensão de negócio. A contínua busca por liberdade, mediada por um profundo desejo de autorrealização psíquica e espiritual, é um terreno fértil para expansão de tecnologias de mercado que possibilitam sua contínua flexibilização. Aqui repousa a importância de pensar o empreendedorismo de palco para entender dinâmicas muito sutis desse processo de *self-making*.

Empreendedores de palco oferecem uma discursividade que faz sentido para os sujeitos, na medida que esses passam por profundas transformações em seu projeto de *self* e trajetória profissional e, ao mesmo tempo, possibilitam a criação de espaços nos quais esses indivíduos compartilham suas experiências e reforçam essa perspectiva particular de vida, um processo concomitante e contínuo que tem como último objetivo não a produção de sujeitos econômicos, mas sim sujeitos livres. E é na noção de liberdade que ambos os projetos convergem.

### **Últimas notas sobre empreendedorismo de palco no contexto da promoção do empreendedorismo no Brasil.**

Apesar de controverso, o tema do empreendedorismo de palco atravessa a experiência de sujeitos inseridos em circuitos empreendedores de maneira bastante ampla. Mesmo com todas as críticas dirigidas aos empreendedores de palco no que toca a promoção de uma visão sobre empreendedorismo descolada da realidade concreta de diferentes esferas de negócio, a narrativa do empreendedorismo de palco se torna atraente na medida em que explora o desejo por liberdade e por colocar em movimento um projeto de construção de si como um *self* flexível e *unbounded*.

O empreendedorismo de palco dramatiza a partir de textos e vivências em grupo a experiência de fragmentação que acompanha esse projeto, especialmente centrada na idéia de incerteza.

A narrativa construída por empreendedores de palco articula temáticas de uma cultura terapêutica, conflitos do ambiente de negócios relacionados com processos de flexibilização e uma visão de futuro no qual sujeitos capazes de navegar a incertezas se tornam protagonistas de seus destinos. Se trata, portanto, de um fenômeno global de gestão que, no contexto brasileiro, adquire contornos situados e contextuais.

## CAPÍTULO 4

### NUNCA DESISTA DOS SEUS SONHOS:

#### **Sobre otimismo, pedagogia da incerteza e resistência ao fracasso como o espírito que anima o empreendedor brasileiro.**

19 de abril de 2016. Oito horas da noite. Um casarão antigo no bairro Moínhos de Vento, em Porto Alegre. O imóvel faz parte de um terreno amplo na Rua Coronel Lucas de Oliveira, uma região nobre da cidade composta majoritariamente por imóveis residenciais.

Muros de pedra, o amplo jardim e a arquitetura sólida e tradicional contrastavam claramente com as intervenções feitas na fachada do prédio. Luminosos, vidro e metal davam ao imóvel uma característica bastante moderna e contemporânea, mimetizando a estética das pessoas que passaram a circular naquele endereço. Bastante arborizada e com pouco tráfego de automóveis, o silêncio da rua é só quebrado pela movimentação de pessoas que entram e saem do que é agora uma escola de atividades criativas chamada Perestroika.

Perestroika é um centro de treinamento voltado para empreendedores e profissionais de negócios que funciona desde 2007. A escola adquiriu muito prestígio no setor com o decorrer dos anos e agora tem duas sedes de atividades, uma na cidade de Porto Alegre e outra em São Paulo.

Em Porto Alegre, compreende um total de 1.800 m<sup>2</sup> divididos entre estações e salas de trabalho, auditórios, bicicletário, jardins, hortas coletivas e novos negócios incubados<sup>65</sup> dentro desse complexo, o que torna visível a ambição da instituição em reunir em um só local o que já de mais novo no mundo dos negócios.

Esse foi um dia importante para Bruna. Após um ano turbulento, Aura foi a empresa contratada para inaugurar o recém-construído espaço expositivo da escola, que se chama BlackWall por conta da cor de suas paredes. O espaço, pensado como um local de recepção e eventos, era preparado para receber obras de arte em diversos suportes, como telas, esculturas, iluminação e intervenções de médio porte.

---

<sup>65</sup> O termo incubadora de negócios se refere a um espaço com custos de manutenção reduzidos no qual reúnem consultores para dar suporte a novas empresas. Incubadoras se diferem de aceleradoras porque não envolvem capital especulativo nem compra de *equity* das empresas que participam do programa de incubação.

O fundador de Perestroika, o empresário Tiago Mattos, passou a se interessar cada vez mais pelo mercado da arte nos últimos anos. Depois de ter promovido a primeira exposição de arte contemporânea na sede de São Paulo, ele percebeu que eventos com esse criavam visibilidade e atraíam a atenção de pessoas importantes do mundo dos negócios.

Amplas portas de vidro e com puxadores de aço recebiam os convidados naquele dia, após subirem uma longa leva de escadas. Já era possível ver a movimentação da recepção, repleta de pessoas que não deixavam dúvidas a respeito de sua posição social. Homens e mulheres portavam com naturalidade a ostentação velada de marcas de roupas e acessórios que a maior parte das pessoas desconheciam, além daquelas que circulavam nesses mesmos ambientes.

O ruído das conversas, dos cálices e das garrafas de cerveja tilintando contra o pano de fundo de música eletrônica situava os limites desses dois mundos distintos, o daqueles que estavam lá para aproveitar as instalações e o evento e outros, a trabalho, se esforçando para não serem capturados inteiramente por essa atmosfera de celebração.

Logo que entro no lobby, vejo familiares de Bruna ajudando Talitha a organizar papéis, tubos, telas e posicionar cartões de visita e postais de divulgação de Aura em mesas dispostas ao longo de todo o salão. Eles pareciam radiantes. Esse não era um ambiente com o qual estavam acostumados e, definitivamente, era muito diferente das galerias de arte e dos espaços de exposição que estavam habituados a frequentar nos eventos promovidos pela sua empresa.

Eles me dizem que Bruna está lá dentro da BlackWall. *“Vai lá dar um beijo nela! Ela está super feliz com o evento”*. De fato, a luminosidade da entrada vai cedendo espaço a uma atmosfera de penumbra, interrompida apenas por sinais de neon e iluminação indireta que fazem parte da decoração do espaço. A sala está repleta de telas de João Grandó, artista representado por Aura e que foi escolhido para essa exposição, e produtos Aura<sup>66</sup>.

Bruna está rodeada por pessoas, com as quais conversa animadamente. Com uma cerveja na mão, seu trabalho é diferente essa noite. Ela está lá para promover sua marca e a si mesma como símbolos de sucesso. *“As coisas estão acontecendo, está vendendo muito!”*

---

<sup>66</sup> Os valores das obras expostas variavam entre 5 e 7 mil reais. Prints autenticados, entre 200 e 500 reais



Figura 15 - Fachada da Escola de Atividades Criativas Perestroika, Porto Alegre.



Figura 16 - Exposição de João Grando produzido por Aura, abril de 2016.

O semblante que ela portava era muito diferente daquele que eu estava acostumada a ver nas longas horas de trabalho no escritório. Já estávamos habituadas com uma rotina bastante desgastante de trabalho que, por vezes, podia ser imprevisível. O site podia estar funcionando perfeitamente, as vendas acontecendo e, de uma hora para outra, uma crise acontecer e tudo parecer que tinha voltado a estaca zero. As preocupações e as incertezas pareciam dissipadas, mesmo que momentaneamente, naquelas poucas horas.

Esse não era mais apenas uma etapa na trajetória de Aura. Esse era um momento definidor na vida de Bruna. Ela, intimamente, não comemorava apenas a exposição e a oportunidade de negócio oferecida por Perestroika. Ela comemorava o fato de que ela tinha conseguido sobreviver ao primeiro ano de Aura. As coisas estavam "*finalmente*" acontecendo.

Em outubro de 2014, quando Bruna decidiu abdicar de sua sociedade na empresa Prisma para fundar Aura juntamente com Ricardo, o terceiro sócio investidor, ela se viu imersa em incerteza não só sobre o futuro da sua nova empresa, mas sobre seu próprio futuro.

Eu acompanhei de perto todo esse período turbulento da vida de Bruna e de sua equipe. A cada dia de trabalho de campo era um novo acontecimento, um novo fato e uma nova discussão a respeito dos rumos que a empresa tomaria. Semanas antes do afastamento de Bruna, eu nem sequer sabia se eu ia encontrar uma empresa ao abrir a porta da sala comercial onde funcionava como sede da empresa na época.

Todos estavam muito preocupados com o futuro de Prisma e, apesar da tensão, ela era sempre capaz de manter um semblante aparentemente tranquilo. Quando ninguém da empresa estava por perto, Bruna parecia se sentir mais à vontade para dividir comigo a ansiedade que sentia naquele momento de sua vida.

Por dentro, ela estava arrasada e sentia que seu plano de vida havia fracassado e tudo estava desmoronando. Ela mantinha esses sentimentos distantes de sua equipe para "não piorar as coisas" e para não tornar aquele momento tenso ainda mais difícil.

O que antes parecia um recomeço em sua vida se tornaria de fato um grande teste de sua perseverança. Quando Aura foi oficialmente fundado, Ricardo colocou

um aporte de capital inicial de R\$ 60 mil, metade do valor que ela tinha disponível para acelerar Prisma.

A idéia dos dois era lançar oficialmente a nova empresa até março do ano seguinte e, para fazer isso, ela teve que começar do zero novamente: criar um novo projeto de branding, um novo modelo de negócio, entrar em contato novamente com curadores e artistas para garantir que aqueles que faziam parte de Prisma pudessem aceitar o novo contrato com Aura e, principalmente, gerenciar a imagem da empresa de tal como que o término não afetasse sua repercussão positiva.

Quando Aura começou, a antiga equipe que trabalhava em Prisma permaneceu ligada ao projeto, mas por pouco tempo. Sua antiga assistente deixou de trabalhar por tempo integral devido a uma outra oportunidade de trabalho. Walter permaneceu como consultor de design, mas também teve que diminuir a carga horária que dedicava à empresa por conta de redução de custos. Ela continuou ocupando minha sala comercial, mas renegociamos os termos de nosso contrato exatamente para diminuir o impacto desses gastos de operação.

Muitos dos artistas e curadores que faziam parte de Prisma quiseram continuar atrelados a Aura devido a reputação que Bruna havia construído nesse breve período de operação da antiga empresa. Todos aqueles que acompanhavam sua trajetória com Prisma também ficaram positivamente surpreendidas com a maneira como Bruna estava construindo um novo negócio e com sua postura resiliente e confiante diante das dificuldades.

Na intimidade, no entanto, as expectativas colocadas sobre ela serviam para aumentar o seu senso de responsabilidade e pressão por resultados. Durante nossas conversas mais intensas, ela dizia sentir que tudo o que havia acontecido com ela teria sido sua culpa e que era responsabilidade dela.

Ela costumava se comparar com outras pessoas do seu círculo social que haviam seguido uma trajetória profissional “tradicional” de acordo com as expectativas sociais e que "*progrediram na vida porque faziam o que (os outros) queriam que elas fizessem*" e concluía que pelo fato de nunca ter conseguido se enquadrar do que era esperado dela, tinha medo que "*nunca teria a sua vez*".

*“Quando o Prisma veio, achei que era o meu momento. Abri uma empresa para realizar meu sonho. Nunca me senti inserida no mundo e essa empresa era a*

*minha chance*". Ela passa a frequentar uma série de terapias holísticas e fazer terapia. *"É o seu apoio uma das coisas que me faz continuar"* - Ela me dizia.

Até o final do ano, Aura passa por mais mudanças na estrutura da empresa. Talitha é contratada para ser sua nova assistente e ela decide mudar a sede da empresa para sua residência.

O mês de março chega e quase a totalidade do primeiro aporte financeiro já estava imobilizado em custos operacionais e futuros gastos. Bruna olhava desacreditada para as planilhas de custos que ela se dedicava tanto a manter atualizadas.

Nessas planilhas está o Aura em números: o dinheiro que foi investido, os custos com pessoal e tecnologia, fornecedores e custos operacionais. Tudo o que ela ganhou, gastou e vai ter que gastar. E ela enxerga apenas uma longa jornada pela frente.

Apesar de terem planejado o lançamento oficial da nova plataforma de vendas para aquele mês, atrasos na produção do site tornaram esse período mais tenso. Bruna estava muito preocupada, já que existia o risco de iniciar seu negócio sem seu principal canal de vendas. Uma coisa que a animava era que compradores já começavam a entrar em contato com ela e fechar negócios através de atendimento pelo telefone e em visitas ao escritório, que passou ser um lugar também para receber clientes interessados. Esse era um meio que ela encontrou para começar algum tipo de fluxo de caixa e testar o mercado.

Como o site ainda não estaria completamente pronto para operar, a equipe decide que não vale a pena esperar mais para lançar Aura. Decidem realizar um evento de pré-lançamento antes do evento de lançamento oficial, uma recepção em sua casa com a exposição de obras da artista Lilian Mauss.

O lançamento oficial foi então marcado para o dia 14 de abril no espaço de eventos 'Loft da Vasco', localizado na Rua Vasco da Gama em Porto Alegre e que havia passado a promover eventos para circuitos artísticos e criativos da cidade. A idéia era promover uma exposição coletiva com os 19 artistas que faziam parte do site na época.

Uma semana antes do pré-lançamento eu estava com Bruna em seu apartamento. Ela estava muito ocupada com inúmeros emails que chegavam a todo momento de artistas e fornecedores, além de se ocupar das tarefas de organização dos dois eventos.

Os artistas já estavam começando a enviar para ela as obras que participariam da exposição de lançamento, enquanto ainda estava ocupada em como ia distribuir as obras de Lilian Mauss por seu apartamento para de fato representar um espaço expositivo de arte.

Uma dessas obras chega à sua casa com o vidro da moldura quebrado. Nesse momento, era como se ali estivesse materializada todo o estado de fragilidade das coisas. Em um minuto, tudo poderia se partir em pedaços.

Esse fato inesperado fez Bruna começar a conversar comigo sobre suas incertezas com relação ao futuro. Ela me dizia que depois do dia 14 de abril ela "não sabia o que aconteceria com seu negócio". *"O que me angustia é não conseguir prever o futuro. Meu grande medo é passar por tudo isso e não vender nada"*.

Estava em jogo também as expectativas depositadas pelos artistas, pelo investidor e por todas as pessoas que faziam parte de seu círculo social. Existia uma atmosfera de otimismo exacerbado ao redor de Aura, como se fosse um negócio predestinado ao sucesso.

Visto de dentro, o cenário não parecia tão positivo. Bruna se esforçava para gerenciar essas expectativas, mas o preço que ela pagava era alto. Ao mesmo tempo, ela sabia que tinha que manter essa imagem positiva para ter alguma chance de seu negócio dar certo.

Ela lembrou de um fato que ilustrava muito bem esse dilema. Ela me contou que na época em que Prisma ainda estava operativo, Alberto, um de seus investidores, havia conhecido um consultor de *branding* norte americano durante uma viagem internacional.

Eles sentaram lado a lado no avião e conversaram a respeito de negócios, investimentos e o curso que ele oferecia em Miami. Se convertido em reais, o curso custaria algo em torno de R\$25 mil por participante. O investidor então sugeriu que ela e Letícia, sua amiga e investidora, fizessem o curso.

Na época, Bruna ficou chocada com a sugestão. Isso significava que parte do dinheiro que seria utilizado para operacionalizar seu negócio fosse destinado "para uma viagem a Miami para fazer um curso que não valia a pena". Ela completou, *"se eu fosse menos pé no chão, eu estaria lá fazendo esse curso"*.

*"Imagem é muito importante para esse povo. Parece mais importante ir para Miami, tirar foto e colocar no Instagram do que efetivamente trabalhar. Eles acham*

*que isso dá retorno, mas é só imagem.*” Outro exemplo veio da experiência de seu companheiro. Profissional de design, ele trabalhava em uma agência de propaganda que passava por um processo de demissão em massa.

*“Agência está sempre em crise”* - dizia ela, em um tom claramente irônico. No entanto, o presidente e os sócios nessa mesma época estavam na cidade de Austin, no estado norte americano do Texas, “fazendo um curso”. *“Eles preferem sacrificar os funcionários para fazer um curso no exterior que só servia para mostrar para os outros como a agência está bem. Os funcionários sabem dos problemas, mas será que os clientes sabem? Essas coisas servem para manter uma imagem de sucesso e não arriscar perder mais clientes”*.

### **Teorias contemporâneas sobre empreendedorismo: Questões sobre o que faz um sujeito empreendedor a partir de perspectivas mobilizadas pelo campo.**

Quando nos deparamos com abordagens contemporâneas sobre empreendedorismo, uma das questões centrais é o motivo pelo qual alguém se torna um empreendedor. Economistas, empresários, investidores e sociólogos se perguntam o que existe naquele indivíduo que o torna propenso a assumir esse tipo de atividade profissional e o que o faz ele ser bem sucedido.

Esse tipo de reflexão é baseada em perspectivas sobre o empreendedorismo que surgem a partir da década de 1970, especialmente a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico. Evidentemente, essa preocupação reflete mudanças profundas no panorama político-econômico global, notadamente neoliberal. O termo é aqui utilizado para dar conta da amplificação de processos tecnocráticos e gerenciais a partir de uma noção de justiça atrelada à desregulação dos mercados, flexibilização do trabalho, liberalização do capital e redução da dimensão da intervenção estatal e restrição aos gastos públicos (Gledhill 2004; Ferguson 2006)

Existe um debate bastante intenso a respeito do conceito de empreendedor e de empreendedorismo na economia. No entanto, se tornou senso comum considerar que o empreendedorismo é bom para a economia e que isso é algo que deve ser estimulado a partir de medidas de incentivo econômico e governamental.

Duas concepções se tornaram dominantes no paradigma do empreendedorismo desde então. A primeira é que a função empreendedora é um componente do processo de crescimento da produção e da produtividade na economia.

O empreendedor aparece nessa literatura como uma figura distinta de outras funções empresariais, como por exemplo o empresário. Essa seria uma função claramente gerencial, diferentemente da empreendedora. O empreendedor é aquele sujeito que assume risco ao combinar diferentes recursos financeiros, humanos e tecnológicos para gerar alguma forma de aperfeiçoamento ou novidade na economia.

O crescimento econômico é compreendido como o processo contínuo de criação, disseminação e aperfeiçoamento de tecnologias de intervenção econômica, que vão desde tecnologias aplicadas na produção de bens e serviços já existentes, criação de novas tecnologias que podem ser convertidas em novos modos de produção e produtos e até mesmo produção de novos mercados.

Podemos encontrar três grandes perspectivas sobre empreendedorismo a partir das quais agências internacionais e institutos de pesquisa e estatística se fundamentam para produzir seus relatórios e índices de aferição da atividade empreendedora.

Os principais centros de produção de conhecimento e estatísticas sobre empreendedorismo hoje são o Banco Mundial e o órgão das Nações Unidas de Trade and Development (UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development). O relatório Doing Business, lançado anualmente pelo Banco Mundial, é referência obrigatória entre meus informantes do mercado financeiro.

A primeira é o debate sobre a relação entre escolha ocupacional e incerteza. Dois grandes argumentos são articulados nessa linha de reflexão. O primeiro é que empreendedores seriam indivíduos com aptidão à exercer atividades profissionais de risco e que possuiriam habilidades empresariais inatas. O segundo, é que o empreendedorismo pode ser estimulado pela falta de oferta de trabalhos bem remunerados.

Uma segunda linha de estudos sobre empreendedorismo na economia relaciona a oferta de crédito, a avaliação eficiente de investimentos e políticas públicas de fomento ao empreendedorismo. A questão central é como investidores se tornam capazes de fazer melhores investimentos diante de um cenário no qual não é pos-

sível aferir a aptidão do empreendedor em dar retorno financeiro sobre o investimento.

A terceira linha de estudos sobre empreendedorismo é dedicada a pensar inovação, entrada e saída do mercado e a evolução de setores da economia e da indústria. Para autores que se concentram nessa linha de investigação, o potencial gerador de conhecimento proveniente da atividade empreendedora é elemento central para a economia. Essa é a reflexão dominante no debate sobre empresas que operam altos níveis de incerteza, como as empresas *startup*. Muitos enxergam nesses empreendedores a própria personificação da inovação.

Esses relatórios costumam categorizar diferentes modalidades de empreendedorismo seguindo essas linhas gerais de classificação. A premissa é que um empreendedor “por necessidade”, ou seja, que se vê diante da falta de opções de emprego no mercado de trabalho seria um empreendedor diferente daquele que “inovador” motivado pela “descoberta” de novas tecnologias.

Sempre que eu conversava com investidores, tanto no Brasil como no Reino Unido, uma das perguntas que eles me faziam era se minha pesquisa ia ajudar de algum modo a identificar comportamentos empreendedores. Eles queriam saber como identificar empreendedores promissores através de um conjunto de características psico-sociais.

Essa é uma preocupação cotidiana desses sujeitos. Eles colocam recursos pessoais em empresas que podem ou não gerar retorno financeiro, sabendo que a a probabilidade de perdas é muito superior a de ganhos. Eles fazem uso de uma série de estratégias para minimizar essa incerteza e uma delas é questionar sobre a capacidade do empreendedor em fazer o negócio florescer.

Quando falamos sobre a dinâmica de investimentos em empresas *startup*, *equity* - oferecer uma porcentagem da empresa em troca de capital - é a forma mais desejada de levantar fundos exatamente por ser mais barata para o empreendedor. A porcentagem oferecida para os investidores varia geralmente de 3% até 20% do total do valor avaliado pela empresa, que inclui o montante total necessário para sua estruturação e uma projeção de faturamento nos próximos 3 a 5 anos.

Evidentemente, Brasil e Reino Unido são dois ambientes de negócio bastante distintos. No Reino Unido, o investidor recebe incentivos governamentais na forma de subsídios fiscais de até 50%. Isso significa que o investidor recebe do governo

metade do valor total investido em empreendimentos de alto risco. O investidor também limita suas perdas apenas ao capital investido, já que ele não é considerado parte do quadro societário da empresa.

As empresas também são financiadas a partir de múltiplas fontes de financiamento e não dependem exclusivamente da figura do investidor privado para iniciar suas atividades. A combinação entre fundos governamentais, fundos de investimento privado e campanhas de crowdfunding compõe o cenário de investimento no Reino Unido. Isso reduz o risco de perda financeira para cada um desses agentes.

O cenário de investimento brasileiro é bastante diferente. O subsídio governamental é inexistente e a principal fonte de crédito ainda é bancária. A figura do investidor privado é pessoalizada. O acesso a investidores em potencial depende da capacidade desses agentes de acionar redes pessoais de relacionamento e muitos dos investimentos utilizados na abertura de empresas provém de fundos familiares.

Segundo a legislação brasileira, o investidor que realizar aportes financeiros em uma empresa deve ser adicionado ao quadro societário, fazendo com que ele também seja acionado em caso de falência. Isso aumenta consideravelmente os riscos associados ao investimento, já que o investidor pode não só perder o dinheiro investido como ter seus bens comprometidos. A empresa que recebe o investimento também deve mudar sua categoria de tributação, aumentando também os custos fiscais envolvidos em sua operação.

Isso faz com que o perfil do investidor brasileiro não seja aquele do especulador financeiro, mas sim um sujeito que opera uma paisagem de redes de interesse com vínculos sociais e familiares postas em movimento como uma estratégia para mitigar o risco financeiro.

Vou refletir com mais atenção sobre a relação entre investidores e empreendedores a partir desse olhar comparativo no quinto capítulo dessa tese, além de apresentar meu trabalho campo no Reino Unido e os modos como construí uma rede de interlocução na cidade de Londres.

O que eu gostaria de ressaltar nesse momento são as peculiaridades da construção da subjetividade empreendedora no país, produzida na fricção entre teorias englobantes sobre inovação e as condições concretas do ambiente de negócio brasileiro. Isso aparece especialmente no modo como investidores internacionais caracterizam o empreendedor brasileiro.

Meu informante-chave no Reino Unido, Guilherme, é investidor privado e mentor financeiro e de internacionalização em programas internacionais de aceleração. Pelo fato de ser brasileiro, ele passou a ser muito procurado por empresas no Brasil em busca de consultoria e, mesmo morando fora do país a mais de 20 anos, isso o aproximou da paisagem de *startups* nacionais.

Ele não investia na época de nossa relação de pesquisa em nenhuma empresa brasileira, mas ele fazia questão de ressaltar a percepção que ele tinha sobre empreendedores brasileiros e os motivos pelos quais eles seriam valorizados por investidores internacionais.

Ele costumava caracterizar o ambiente de negócio no Brasil como demasiadamente instável para ser realmente atrativo para investidores internacionais. Isso, no entanto, produziria sujeitos capazes de lidar com os imponderáveis do mundo dos negócios como, por exemplo, empreendedores britânicos não poderiam.

*"O bom do Brasil é que o pessoal é muito lutador. O cara é empreendedor mesmo. Ele tá vendendo chapéu na praia, começa a chover, ele tira um saquinho e começa a vender como capa de chuva. O cara dá um jeito. O problema do empreendedor brasileiro é planejamento. Talvez pela insegurança, pelo risco, pela mudança de lei o tempo todo, você não consegue ver plano de 3, 4, 5 anos sério. Só plano de trimestre. Já tem vários 'se não'."*

Essa visão sobre o espírito do empreendedorismo brasileiro não era restrita somente a investidores internacionais. Minha rede de interlocução estabelecida no Brasil parecia concordar com esse caráter resiliente e persistente. Era exatamente isso que meus informantes ressaltavam a falar sobre suas capacidades empresariais.

Era o que Ricardo, sócio-investidor de Aura, via em Bruna. *"Eu sei que ela vai fazer tudo o que estiver ao seu alcance para dar certo"* - Ele dizia, como parte de sua justificativa para investir no negócio. Ele contava que a literatura empresarial relatava inúmeros casos de que nem sempre a experiência do empreendedor era determinante para o sucesso da empresa e, para obter sucesso nesse meio, também não é uma questão meramente técnica. *"É a vontade de dar certo que faz com que uma empresa dê certo"*. No caso de Bruna, Ricardo descobriu com o tempo que estava certo.

## **Mantendo um estado de otimismo: A demonstração de poder e controle e o apetite por risco.**

A capacidade de suportar perdas, fracassos, as dificuldades e as inseguranças com otimismo é parte fundamental de uma performance bem sucedida no meio empresarial de empresas *startup* no Brasil. Uma passagem de meu diário de campo ilustra bem essa demanda expressiva. Em um de nossos encontros de pesquisa, eu e Gabriela<sup>67</sup> conversamos sobre as dificuldades de ser um empreendedor em um ambiente de negócio bastante instável.

A reflexão que ela tecia naquela ocasião era sobre os modos de agir em um mundo no qual não é possível prever os resultados desencadeados por suas ações e, por esse motivo, ela acreditava que era preciso manter em movimento uma miríade de possibilidades de trabalho na esperança de que uma delas pudesse realmente vir a se materializar.

*“Sabe Louise, eu li um texto muito bom no Medium<sup>68</sup> essa semana que resume bem o que a gente vem conversando sobre empreendedorismo. Era sobre incerteza. Falava que o mundo atingiu um nível de complexidade que tornou impossível prever exatamente como as coisas vão acontecer. A gente tem que estar preparada para aproveitar as oportunidades quando elas surgem e não imaginar uma coisa estável, certinha. Aquela visão de mundo tradicional, que as pessoas nascem, estudam, arranjam emprego e se aposentam acabou. E tem gente que acredita que isso existe ainda! As pessoas que vão ser protagonistas daqui para a frente são aquelas que sabem navegar a incerteza. Se uma coisa que a minha jornada empreendedora me ensinou é que isso é verdade.”*

Grande parte das considerações de Gabriela são compatíveis com teorias contemporâneas da gestão. No entanto, um componente importante escapa de uma simples operação de paradigma teórico. É a necessidade de “navegar a incerteza”.

É implícita na noção de navegar a incerteza a natureza indeterminada dos resultados das ações colocados em movimento com o objetivo de entrar no campo do

---

<sup>67</sup> Gabriela é consultora de negócios e se tornou minha informante por conta de minha rede de filiação institucional. Ela foi apresentada ao longo do terceiro capítulo da tese.

<sup>68</sup> <https://medium.com/>

empreendedorismo, uma noção que se aproxima bastante da idéia de 'sorte' ou 'fortuna'.

Saber lidar com a volatilidade das demandas profissionais era na visão de Gabriela algo essencial para qualquer empreendedor e isso exigia um olhar positivo sempre, mesmo diante das dificuldades. Durante os períodos em que ficava sem trabalho, Gabriela estava constantemente pensando e articulando alternativas. Novas idéias de projetos, prospecção de novos clientes, novos contatos. Cada vez que conversávamos, ela surgia com alguma novidade.

Ela dizia que não podia parar. *“No momento em que a gente para de trabalhar, tudo acaba. Tem que ficar sempre em movimento, buscando oportunidades. Quem vive nesse mundo tem que ser assim. Mesmo que no fim não dê certo, você aprendeu alguma coisa. Fez contatos. Nada disso é perdido”*.

Criar oportunidades não é nada fácil. Era necessário um grande esforço de performance. Gabriela sempre parecia pronta para apresentar idéias, projetos e a si mesma de forma cativante, audaciosa e competente. Ela projetava uma imagem de si mesma como alguém confiante, sempre ocupada e com grande potencial, especialmente nos momentos mais críticos de sua vida.

Foi em um desses momentos em que tivemos uma conversa bastante profunda sobre a experiência de empreender em um ambiente de negócio como o brasileiro. Alguns projetos que ela mantinha não deram certo e procurava alguma oportunidade de trabalho. Ela estava bastante preocupada. A responsabilidade de ter que obter alguma fonte de renda começava a se tornar demasiadamente pesada.

Ela buscava forças para continuar se apresentando de maneira positiva para potenciais clientes. Era como se eles não pudessem suspeitar que Gabriela não estava envolvida em nenhum trabalho sob o perigo de nem considerar sua proposta. A regra implícita era que alguém realmente competente é disputado e, portanto, sempre está ocupado.

Ela me dizia que as vezes era difícil de suportar essa pressão, mas nem passava pela sua cabeça desistir de ser uma empreendedora. *“É muito difícil encontrar pessoas realmente empreendedoras”* - ela costumava me dizer sempre. *“Ser empreendedor é ter que roer osso. Tem horas que parece que nada vai dar certo e, do nada, aparece uma oportunidade. Tem é que aguentar os momentos ruins”*.

Um dos mantras mais populares sobre empresas startup vem do Vale do Silício: "9 a cada 10 startups vão fracassar". Segundo dados publicados pela CB Insights, consultoria<sup>69</sup> que coleta dados do mercado de *venture capital* nos Estados Unidos, as três principais razões para o fracasso de uma startup nesse ambiente de negócio são falhas no modelo de negócio, esgotamento dos recursos financeiros e falha na contratação da equipe. Dentre aquelas que conseguem financiamento, as empresas que não dão certo, em média, são dissolvidas em pouco menos de 18 meses depois de sua primeira rodada de financiamento.

O dado mais confiável no Brasil sobre a expectativa de vida de empresas nascentes é fornecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e aponta de a cada dez empresas, seis são encerradas após cinco anos de atividades. No primeiro ano de atividade, a taxa de encerramento é de 22,7%. Esse é um dado que não diz respeito ao universo das empresas *startup*, uma vez que o IBGE classifica as empresas por número de funcionários e região do país.

Não é a toa que o fracasso é um tema importante nesse meio empresarial. Na paisagem global de empresas *startups*, um dos debates mais recorrentes nessas paisagens de negócio gira em torno do que é chamado de "glorificação do fracasso"<sup>70</sup>, fenômeno que diz respeito à profusão de narrativas sobre o papel do fracasso na construção de uma *startup* de sucesso.

No Brasil, entretanto, o tema do fracasso não adere tão fortemente às narrativas dos sujeitos empreendedores. Não é o fracasso em si que adquire peso preponderante nas narrativas dos empreendedores, mas sim a sua resistência às dificuldades.

Um de meus informantes ao longo do trabalho de campo foi Flávio. Um dos criadores da plataforma de crowdfunding Bicharia, ele se tornou uma figura pública de divulgação do empreendedorismo ao longo de minha pesquisa.

Flávio começou sua carreira como palestrante em 2014. Ele foi um dos responsáveis pela promoção da edição brasileira da conferência FailCon<sup>71</sup> na cidade

---

<sup>69</sup> <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

<sup>70</sup> <http://www.success.com/blog/why-we-should-stop-glorifying-failure>

<sup>71</sup> <http://thefailcon.com/>

de Porto Alegre<sup>72</sup>. Esse é um evento que foi criado no ano de 2009 na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos, para debater fracassos nas trajetórias de empreendedores e empresas *startup*. Desde então, Flávio promove o evento anualmente.

Em 2014, tive a oportunidade de acompanhar seu processo de produção do evento. Flávio estava muito animado em ter escolhido como produtor do evento e esperava que essa fosse uma oportunidade para “desmistificar” o fracasso entre empreendedores locais.

Ele me dizia que passar pela experiência de fracassar era fundamental para qualquer empreendedor. Primeiro, porque é inevitável. “*A única certeza que a gente tem é que a gente vai errar um dia. Com sorte, a gente acerta*”. Segundo, para ele, compartilhar os fracassos poderia fortalecer a comunidade como um todo e funcionar como uma fonte de aprendizado prático que pode evitar futuros fracassos.

Existia também um terceiro componente de apoio emocional. Ver outros passando pelas mesmas dificuldades poderia trazer algum tipo de conforto psicológico para lidar com os “altos e baixos” da vida de empreendedor. Essa é uma expressão bastante comum entre empreendedores. “*Mais do que acreditar na idéia e buscar recursos, tem que estar pronto para aguentar essa jornada. Muita gente desiste no meio do caminho*”.

O evento foi realizado em um espaço de coworking de bastante visibilidade na cidade e diversos profissionais foram convidados para montar apresentações rápidas para os participantes. A idéia era estimular o debate a partir da experiência de pessoas de renome do meio empresarial, mas o que Flávio não esperava era se deparar com a dificuldade dos palestrantes em se ater ao tema do evento.

---

<sup>72</sup> <http://brazil.thefailcon.com/index.php>

 **Flávio**  
5 h · 🌐

São 4 anos de muito fracasso (ou sucesso?)



**Falir é do jogo. A FailCon quer romper o tabu e transformar fracassos nos negócios em aprendizado**  
O brasileiro morre de vergonha de errar. Desde 2012, Flávio Steffens e Rafael Chanin promovem o evento que revisita fracassos empresariais, mas ainda têm...  
PROJETODRAFT.COM

👍 Curtir    💬 Comentar    ➦ Compartilhar

👍❤️ André Flores e outras 101 pessoas

 **André Flores** Gênios  
Curtir · Responder · 🗨️ 2 · 5 h

↪️  Flávio Steffens De Castro respondeu · 2 Respostas · 1 h

Figura 17 - Brasileiro morre de vergonha de errar. Postagem promocionam do evento FailCon.

Ao contrário do que ele esperava, nenhum deles falou abertamente sobre seus fracassos. *“Como que alguém é convidado para um evento para falar de fracasso e chega lá com uma apresentação para cliente? É ridículo! Total falta de profissionalismo e visão.”*

Esse evento não só exemplifica a grande dificuldade que esses profissionais têm de falar sobre esse tema, mas também a dimensão do interdito na narrativa de meus interlocutores.

Em minha vivência junto a meus sujeitos de pesquisa, essa era uma divisão discursiva bastante clara. O fracasso fica confinado à esfera da intimidade, do silêncio e das fofocas que se alastram entre redes profissionais e é somente revelado para ressaltar as qualidades empreendedoras do sujeito de sucesso.

O grande receio desses sujeitos era diminuir a confiança que investidores, clientes e funcionários e, com isso, arriscar todas as chances de sucesso no futuro. Diante de um cenário de negócios percebido como turbulento, volátil e restrito. Admitir o fracasso nesse ambiente, no fundo, significa encerrar qualquer possibilidade futura de atrair recursos para novos projetos.

Mesmo que uma empresa não dê certo, o que importa é a perspectiva de que uma outra iniciativa possa ser considerada um sucesso e, assim, ressignificar o fracasso como uma etapa de aprendizado. Se habituar com a idéia do fracasso era, no fundo, um mecanismo de sua evitação.

Um de meus informantes no mercado financeiro brasileiro colocava especial ênfase nesse aspecto da relação entre empreendedores e investidores privados. Lucas era sócio de uma empresa de gestão de fundos financeiros sediada em Porto Alegre e analisava pedidos de investimento como parte de sua rotina de trabalho.

Ele me dizia que o empreendedor tem que passar a confiança necessária e “saber do que estar falando” e que, as vezes, isso tem mais peso em uma decisão de investimento do que um projeto de negócio tecnicamente coerente.

Quando eu o questionei a respeito disso, ele continuou dizendo que *“Por mais que a gente tenha acesso a todos os instrumentos de avaliação de startups, a gente não consegue ainda prever o futuro. No fundo, não dá para saber o que vai dar certo e o que vai dar errado e isso é um fato da vida de qualquer investidor. Ele tem que fazer uma aposta. Saber que o cara em que ele está apostando vai fazer tudo em seu alcance para dar certo dá um certo conforto emocional para fazer essa escolha.”*

Não só Investidores que constantemente avaliam as respostas emocionais e a habilidade do sujeito empreendedor em navegar a incerteza e cultivar um estado de otimismo. Parceiros de negócio, sócios e toda a rede de profissionais envolvidos na operação de empresas *startup* observam constantemente seus movimentos na tentativa de obter informações sobre o potencial de sucesso do projeto nascente.

A especulação sobre a vida pessoal e a fibra moral dos empreendedores aparece como um mecanismo de avaliação do potencial de retorno sobre o investimento, mesmo fazendo uso de tecnologias e técnicas de projeção de ganhos futuros<sup>73</sup>.

O que define o espírito do empreendedor brasileiro é o fato de que este "nunca desiste de seus sonhos". Aprender a navegar a incerteza é, em última instância, cultivar um estado de confiança<sup>74</sup> em meio a circunstâncias que o indivíduo empreendedor não tem controle sobre no qual as emoções, a crença e a vontade exercem efeitos concretos sobre expectativas de múltiplos agentes e, conseqüentemente, sobre recursos materiais, financeiros e sociais que a ação dos sujeitos é capaz de atrair.

Tomo emprestado esse termo de John M. Keynes que em seu livro "Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda" publicado em 1936, descreve fenômenos de incerteza como aqueles sobre os quais não é possível estabelecer nenhum cálculo de probabilidade, qualquer que seja.

Keynes distingue fenômenos de incerteza especulativa financeira daqueles caracterizados pela instabilidade decorrente de atividades humanas, cujo resultado depende do que ele chama de "animal spirits", descrito como um anseio espontâneo de agir baseado em otimismo motivado por questões morais, hedonistas ou econômicas.

Penso otimismo, enquanto conceito atrelado à minha experiência de pesquisa, como um sentimento atrelado a um conjunto de promessas e expectativas

---

<sup>73</sup> O termo técnico é *discounted cash flow*.

<sup>74</sup> "Even apart from the instability due to speculation, there is the instability due to the characteristic of human nature that a large proportion of our positive activities depend on spontaneous optimism rather than mathematical expectations, whether moral or hedonistic or economic. Most, probably, of our decisions to do something positive, the full consequences of which will be drawn out over many days to come, can only be taken as the result of animal spirits - a spontaneous urge to action rather than inaction, and not as the outcome of a weighted average of quantitative benefits multiplied by quantitative probabilities." KEYNES, John. *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London: Macmillan, 1936, pp. 161-162.

futuras depositadas sobre pessoas, idéias, projetos, instituições e que se configura como um objeto de desejo dentro de um cenário de fantasia embebido por categorias sociais.

Isso cria uma relação intrínseca entre o sujeito da promessa e o imaginário futuro, provocando efeitos pensados para conduzir à materialização do cenário desejado como uma força capaz de mover os sujeitos em direção a esses estado ideal imaginado como possível.

Otimismo não é um estado emocional inerentemente positivo. Muitas vezes, aquilo que se deseja é impossível de obter e corresponde a expectativas irreais de performance e conduz o indivíduo a estados aflitivos de existência.

Isso é chamado por Lauren Berlant (2011) de *cruel optimism*, “the condition of maintaining an attachment to a significantly problematic object” (2011: 24) “that takes shape as an effectively stunning double bind: a binding to fantasies that block the satisfactions they offer and a binding to the to the promise of optimism as such that fantasies have come to represent”. (BERLANT 2011: 51)

"Because optimism is ambitious, at any moment it might feel like anything, including nothing: dread, anxiety, hunger, curiosity, the whole gamut from the sly neutrality of browsing the aisles to excitement at the prospect of ‘the change that’s gonna come’" (BERLANT 2011: 1)

Demonstrar alegria e resistência à dor é, portanto, um componente de dinâmicas competitivas de natureza agonística<sup>75</sup>. Roberte Hamayon (2016) em seu estudo de fôlego sobre a perspectiva da teoria antropológica sobre jogos, dinâmicas jocosas e brincadeiras propõe um interessante debate sobre a relação entre a demonstração de alegria, otimismo e o exercício do risco.

Risco nesse contexto é entendido como dimensão da experiência humana na qual a noção de sorte é central para se estabelecer uma ética orientada ao futuro diante da impossibilidade de determinar o resultado de práticas de jogos.

This accounts for how the ‘entry into the game’ (the *illusio*), on one hand, and the will to believe, on the other, are linked

---

<sup>75</sup> A importância e a natureza dessas dádivas provêm da extraordinária competição que se instala entre os parceiros possíveis da expedição que chega. Eles buscam o melhor parceiro possível da tribo oposta. A questão é grave: pois a associação que se tenta criar estabelece uma espécie de clã entre os parceiros. Para escolher, portanto, é preciso seduzir, deslumbrar. Levando em conta as hierarquias, é preciso atingir o objetivo antes que os outros, ou melhor que os outros, provocar assim trocas mais abundantes das coisas mais ricas, que são naturalmente propriedade das pessoas mais ricas. Concorrência, rivalidade, ostentação, busca de grandeza e interesse, tais são os motivos diversos que subjazem a todos esses atos. (MAUSS 2003: 225)

to an enigmatic and immaterial good called 'luck' in some contexts, 'grace', 'destiny', 'fortune' and 'happiness' in others, or, in other contexts still, 'godsend' and 'providence', for instance. The kind of immaterial good differs from randomness by predicating the existence of an exterior 'other' endowed with intentionality. (HAMAYON 2016: 6)

Nisso, "the joy displayed ostentatiously during the Games also aims at fostering another feeling: desire (...) as if pursuing a desire was important in itself, regardless of its fulfillment". (HAMAYON 2016: 191)

A busca por prazer justifica o exercício do risco, que passa a se tornar uma fonte de excitação por si própria. "For instance, it emanates implicitly from this Portuguese saying: tristezas não pagam dívidas. (...) This implies that, in order to overcome one's hardships, one must not give in to dependency" (HAMAYON 2016: 192)

A busca por afetar o futuro que, até o momento é indeterminado e por vezes imprevisível, decorre tanto de ligações otimistas com um determinado projeto como também da excitação provocada por essa dinâmica agonística.

Para isso é preciso dramatizar o sucesso constantemente, especialmente diante das perspectivas mais obscuras, como alguém que conjura bons espíritos e afirma sua autoridade. O objetivo é contaminar os demais com o entusiasmo e o otimismo em perspectivas futuras e, com isso, afetar o presente no sentido de atrair investimentos e apoio para a empresa nascente.

Empreender "tem que ser difícil" e um empreendedor "de verdade" deve enxergar o fracasso como uma oportunidade de aprendizado que aumenta suas chances de sucesso futuro. O grande motivador é o risco de ser visto pelos outros como um fracasso de fato, alguém que não é capaz de "realizar seus sonhos" e acaba "aceitando a via de menor esforço".

É preciso incorporar o sucesso e construir a si mesmo como uma figura de prestígio, poder e capacidade de realização nos momentos mais difíceis, sob o risco de perder a própria face. O fracasso é só admitido - e, em alguns casos, até mesmo exagerado - em face de um sucesso posterior e se torna um elemento fundamental na construção de uma narrativa de exaltação da prosperidade.

Esse é um projeto ambicioso e também bastante frágil. A experiência junto a meus informantes, manter o otimismo era muitas vezes se colocar no limite das possibilidades, em que um passo em falso poderia colocar meses de trabalho a perder.

Os sujeitos se sentem pressionados a manter sempre um estado de entusiasmo com relação a seus projetos, o que aumenta consideravelmente a demanda

emocional e psíquica colocada sobre eles. Navegar a incerteza também significa operar esse equilíbrio instável e flutuante de poder. Cultivar um estado de otimismo requer do sujeito empreendedor um esforço profundo de performance e evitação do fracasso que, por vezes, pode parecer uma tarefa impossível.

### **Tristezas não pagam dívidas: Navegando a incerteza e transformando o fracasso em sucesso.**

Todas as dificuldades dos últimos meses pareciam dissipadas no evento de pré-lançamento de Aura. Já era possível notar a animação das pessoas antes mesmo de entrar em seu apartamento. O som ambiente vazava pelas frestas da porta misturado a vozes indefinidas.

As obras da artista Lilian Mauss estavam meticulosamente dispostas nas paredes, arranjadas com os móveis já presentes no apartamento, compondo espaços de socialização. O público era composto por artistas, profissionais do mercado da arte, publicitários e acadêmicos. As pessoas conversavam animadamente sobre a importância que um negócio como o de Bruna representava no mercado de arte brasileiro.

Os comentários que eu ouvi dos convidados eram que as obras escolhidas eram de muito bom gosto, demonstrando que de fato um trabalho sério de curadoria havia sido feito, e que seus valores considerados “acessíveis” considerando obras daquele porte.

O clima era de celebração. Bruna e Thalita passavam animadas entre os convidados, coletando as primeiras impressões das pessoas sobre o pré-lançamento. Elas estavam muito interessadas na impressão que o evento tinha causado nas pessoas que, a princípio, tinha sido muito positivo. Isso, no entanto, não converteu em vendas, mas o evento foi uma necessária injeção de ânimo para o lançamento oficial de Aura que seria dentro de duas semanas.

O evento de lançamento no dia 14 de abril estava lotado. A divulgação do pré-lançamento nas redes sociais e o trabalho de assessoria de imprensa contratada por Bruna foram bem sucedidas em atrair um público mais heterogêneo e curioso.



Figura 18 - Montagem do cenário do evento de pré-lançamento de Aura.



Figura 19 - Neon na entrada do evento de pré-lançamento.



Figura 20 - Bruna (esquerda) e Lilian Mauss (direita) no evento de pré-lançamento



Figura 21 - Pesquisadora em campo no evento de pré-lançamento.

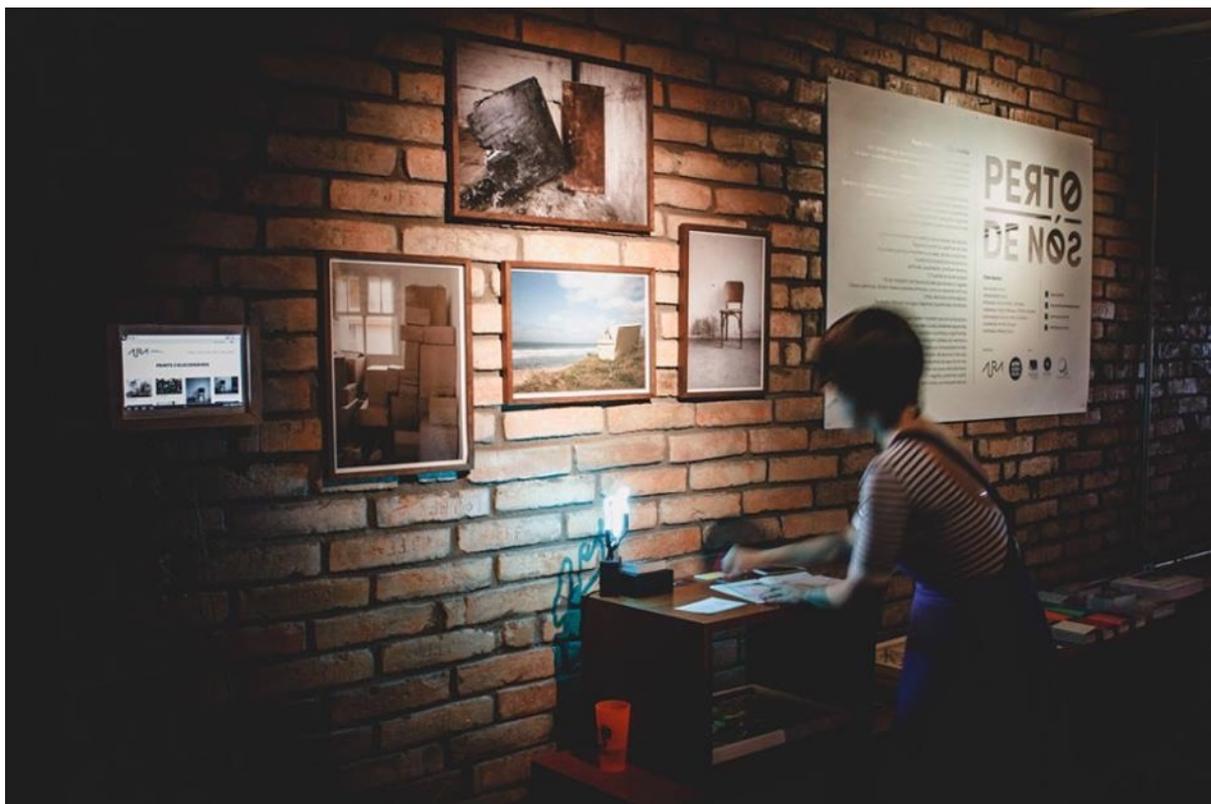


Figura 22 - Talitha preparando o cenário do evento de lançamento.



Figura 23 - O público circulando no evento de lançamento.

A seleção de artistas foi, nas palavras de Bruna, “mais conceitual” do que o evento anterior. Ela não esperava realizar vendas durante o período da exposição, mas usar a ocasião como uma maneira de fortalecer a marca Aura junto a agentes do mercado da arte e se distanciar da percepção de ser “apenas” um negócio.

Ela e Talitha vão usar o espaço ocupado pela exposição como estação de trabalho por uma semana, recebendo clientes em potencial, fornecedores e potenciais parceiros de negócio, exatamente para aproveitar o cenário produzido para criar uma atmosfera sedutora para realizar novos negócios.

Novamente, o evento foi considerado um sucesso. Além de impressionar convidados, gerou muita divulgação espontânea e notas em diversos veículos de comunicação locais. Em termos monetários, ambos os eventos geraram uma receita de aproximadamente R\$7 mil em vendas. Esse dinheiro cobriu os custos e nada mais.

Visitei Bruna e Talitha no dia seguinte ao evento para conversar sobre as perspectivas de Aura. Elas estavam ainda muito preocupadas com o sistema de pagamento do site. O principal canal de vendas ainda não estava completamente funcional, impossibilitando as vendas. Bruna havia pedido inclusive para algumas amigas testarem o site, na esperança de que o problema já teria sido resolvido. A resposta foi negativa.

Por conta de sua experiência com Prisma, ela concluiu que mesmo o site não estando operativo isso não significa que ela não poderia vender as obras, já que muitas das vendas que ela realizou demandaram algum tipo de contato pessoal com a empresa, seja por e-mail ou telefone.

Por esse motivo, Bruna me contou que seu investidor havia sugerido que Aura pudesse realizar algum tipo de serviço corporativo, como workshops e exposições voltadas para o público corporativo, como um outro braço de atuação da empresa.

Ele marcou duas reuniões para ele e Bruna na semana anterior o evento de lançamento de Aura, uma com uma empresa do setor de bebidas e alimentos e outra com uma construtora de imóveis alto padrão.

Bruna confessou que no início não tinha certeza se o projeto iria chamar atenção de empresas de tão grande porte e renome. Eduardo insistiu e ela ficou positivamente surpresa com o resultado desses encontros. A construtora foi a que ofereceu possibilidades concretas de negócio.

A empresa possuía um setor autônomo e com orçamento próprio para investir em projetos de cunho social e ambiental e seu interesse em promover idéias envolvendo arte e expressão era grande. A primeira iniciativa nesse campo foi um workshop de fotografia voltado para seus funcionários de construção civil.

A diretora do setor de sustentabilidade contou para Bruna e Ricardo que a empresa no último ano contratou um fotógrafo que propôs uma dinâmica na qual ele distribuiu câmeras simples e analógicas para que os funcionários pudessem fotografar suas rotinas nos campos de obra.

O resultado foi uma exposição com os trabalhos e uma cerimônia de homenagem para todos que participaram do workshop. Foi um sucesso. Os trabalhadores se sentiram orgulhosos de poder ver seus trabalhos expostos. Algumas esposas inclusive telefonaram para ela agradecendo a oportunidade relatando que seus maridos, antes tristes e cabisbaixos, receberam uma injeção de ânimo que transformou a rotina familiar.

A idéia era que Aura pudesse promover esse tipo de serviço. No entanto, o que surpreendeu Bruna foi a reação da diretoria de ambas as empresas com relação a Aura. Os profissionais que estiveram nas reuniões ficaram muito entusiasmados com a empresa e acreditaram estar diante de um grande sucesso em potencial. A diretora de sustentabilidade da construtora chegou a dizer que “Aura deveria ganhar prêmio”.

*“O Ricardo vive me dizendo que as pessoas estão muito empolgadas com o Aura e são atraídas pela proposta, mas eu nunca acredito. Acho que é porque eu vejo a empresa por dentro. Mas realmente, o Aura provoca um fascínio nas pessoas, todo mundo que fazer parte de alguma forma. A gente tem que aproveitar isso.”*

A mãe de Bruna viajou especialmente do Rio de Janeiro para acompanhar a filha durante o evento de lançamento da empresa. Ela foi uma presença constante durante a todo o período da exposição, conversando animadamente com potenciais compradores, fornecedores e artistas. A família de Bruna tem trajetória na administração de empresas familiares.

Todos ficaram encantados com sua desenvoltura e seu apoio, especialmente Bruna. Sua mãe inicialmente questionou sua decisão de abrir sua própria empresa por achar que era um caminho muito incerto e arriscado.

Sua opinião era claramente influenciada pelo histórico familiar que viu seus negócios se dissolverem no passado, fazendo com que ela e seu irmão fossem buscar outras alternativas de carreira que era vista por eles como algo já determinado. Antes de voltar para o Rio de Janeiro, Bruna me contou, emocionada, que sua mãe havia dito a ela: *“Nunca perca o otimismo”*. Essa frase ficou impressa em sua memória desde então.

Os meses que se seguiram impuseram de fato um grande teste a esse estado de otimismo. As vendas continuavam difíceis e ela buscava os motivos pelos quais as coisas não estavam funcionando da maneira como deveriam. Bruna tinha a sensação que o projeto recebia “muitos elogios, mas nada acontece”, ou seja, todo esse entusiasmo não era necessariamente convertido em vendas.

Evidentemente, ela reconhecia os problemas operacionais de sua plataforma de vendas e a necessidade de pensar novas possibilidades de comercialização das obras e de serviços de produção de eventos. Entretanto, a conjuntura macroeconômica brasileira provocada pela recessão iniciada no ano de 2015 indicava que o problema poderia ser sistêmico.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o produto interno bruto brasileiro sofreu uma retração de 3,8%, a maior desde 1990. O percentual de inflação aumentou 10,67% e os investimentos encolheram pelo segundo ano consecutivo, acumulando uma contração de quase 18%. A tendência persistiu nos anos que se seguiram. Em 2016 o PIB sofreu mais decréscimos, recuando mais 3,6%.

Bruna sentia os efeitos da recessão de maneira muito vívida não só em seu próprio negócio, mas nas pessoas de seu círculo social. Todos aqueles com negócios próprios também passavam por dificuldades. *“Tá todo mundo deprimido e procurando soluções”*, ela me dizia.

Durante esse primeiro ano de operações, ela e Ricardo foram em busca de um segundo sócio-investidor para financiar a expansão da empresa para o ano seguinte. Para fazer isso, ela passou um bom tempo se deslocando para São Paulo para comparecer a diversas reuniões de apresentação, mas nenhum negócio foi fechado. *“A maioria não quis investir por causa da crise. Se fosse daqui a um ano... disseram.”*

Essas viagens para São Paulo acabaram despertando Bruna para novas possibilidades de negócio. Definitivamente, o mercado de compra de obras de arte na cidade era muito mais dinâmico do que em Porto Alegre. A variedade de feiras, espaços expositivos e eventos ligados ao setor ofereciam uma oportunidade para começar a inserir Aura no mercado de arte paulista.

Sua funcionária Talitha continuava recebendo clientes no escritório em Porto Alegre enquanto ela começa a realizar mais a mais viagens para promover a empresa, principalmente se inscrevendo para participar de feiras de arte contemporânea.

O volume considerado expressivo de vendas em cada uma dessas ocasiões foi o que despertou o desejo dela de, talvez, mudar a sede da empresa para São Paulo. Não era momento para isso. Ela precisava manter a sede em Porto Alegre como estratégia de diminuição de custos de operação. Realizar essas viagens corriqueiras ainda era mais barato do que de fato se estabelecer nesse centro.

No entanto, o fato dela sempre mostrar, principalmente em seu perfil pessoal em redes sociais, que estava em trânsito não passou despercebido por empresários locais. Durante esse ano de 2015, Bruna notava o crescente interesse de algumas figuras de destaque no meio empresarial de Porto Alegre. Essas pessoas, evidentemente, não deixavam explícita essa curiosidade. Eram comentários furtivos que pontuavam conversas aparentemente casuais.

Não foi até o final daquele ano que dois acontecimentos mudaram a trajetória da empresa. O primeiro foi que, após várias reuniões, um segundo sócio-investidor apareceu. Segundo Ricardo, ele aceitou sem pestanejar. *“Para ele foi um ótimo negócio, ele achou barato pelo potencial que o negócio representava”*.

Ele era um empresário do setor de serviços e alimentação de São Paulo que buscava diversificar seus investimentos. Ricardo negociou com ele um aporte referente ao valor inicial de seu investimento acrescido de uma valorização de 20%, R\$ 72 mil. Isso significava a continuidade das operações de Aura para o ano de 2016.



**Bruna**

30 min · São Paulo · 🌐

Aquela coisa de visualizar o futuro, ter foco, ter prazer no dia-a-dia de trabalho, ralar até conseguir atingir seus objetivos: pode ser clichê, mas funciona! Trabalhar faz parte do sistema que vivemos, e trabalhar com propósito dá um sentido maior para a existência.

Dia 30/03 inaugura a Galeria [Aura Arte](#) em SP (num espaço compartilhado com a irmã [Galeria Alice Floriano](#)), dia 03/04 participamos do circuito [Gallery Night na SP-Arte/2017](#) na Vila Madalena (ao lado de boa parte ...

[Ver mais](#)



ABR

3

**Gallery Night na SP-Arte/2017**

3 de abril - 4 de abril · São Paulo

22 pessoas interessadas · 32 pessoas con...

★ Tenho interesse

Figura 24 - " Postagem de Bruna sobre o lançamento da galeria em São Paulo



Figura 25 - Matéria no jornal Estado de São Paulo sobre a inauguração da galeria Aura.

O segundo foi exatamente a oportunidade oferecida pela Escola de Atividades Criativas Perestroika. Alice, que ocupava um cargo de direção na instituição, foi a profissional que mediou as negociações com Bruna. Elas já se conheciam muito antes disso.

Bruna disse para mim que sabia que Alice já sabia das atividades de Aura desde o início do ano, mas sempre se manteve distante e nunca havia demonstrado interesse na empresa. Como estratégia de negociação, a diretora diminuía constantemente a importância de Aura no mercado, tratando a empresa como se não estivesse em uma posição de poder para influenciar decisivamente o acordo. *“Eles são assim mesmo”* - Bruna dizia.

Naquela ocasião, Aura não estava assim tão dependente de um contrato com a escola. No entanto, isso poderia ajudar a projetar a empresa, devido à grande visibilidade que Perestroika tinha no mercado. Como resposta, ela não demonstrou grande interesse na proposta inicial, dizendo que outros compromissos em São Paulo poderiam afetar a produção do evento. *“Tem que ser ‘faca na bota’<sup>76</sup> com esse pessoal”*.

Após um curto período de negociações, Bruna acabou aceitando a proposta, mesmo não considerando ela particularmente vantajosa. Além de um ótimo modo de divulgação de Aura ela pensava que seria um movimento estratégico para começar a expansão da empresa para São Paulo, já que existia a possibilidade de também produzir os eventos na sede paulista da escola.

Ela estava certa. Após o primeiro evento de Porto Alegre, Aura passou a realizar a curadoria e a produção de eventos em ambas as capitais. A repercussão também garantiu para Aura outros novos contratos de exposição em espaços comerciais.

O mais importante foi realizado no shopping Iguatemi de Porto Alegre como parte da programação de inauguração da expansão do empreendimento. Ela e Talitha ocuparam uma sala comercial aberta ao público pelo período de um mês que, apesar de bastante desgastante, colocaram elas em contato com uma audiência que raramente chegava até o site. Elas tinham à disposição um pequeno ambiente de estoque, para onde trouxeram algumas obras de valor mais acessível. As vendas, no entanto, não foram significativas.

---

<sup>76</sup> *Faca na bota* é uma expressão coloquial do Rio Grande do Sul para caracterizar uma forma de tratamento rígida, severa e com demonstração de rudeza.

O mercado mais atraente continuava sendo São Paulo. Bruna então toma uma decisão importante com relação aos rumos da empresa: ela começa a planejar a mudança de sede de Aura.

No segundo semestre de 2016, todo investimento de comunicação que ela tem a sua disposição passou a ser destinado para a contratação de uma equipe de relações públicas e para a busca de um imóvel que se tornaria a sede física da empresa. Em 30 de março de 2017 é inaugurada a galeria Aura e Bruna muda seu local de residência definitivamente para São Paulo.

O que essa trajetória evidencia é a incorporação bem sucedida de uma ética fundamentada nessa pedagogia da incerteza e na necessidade de manutenção de um estado de otimismo.

Evidentemente, Bruna possuía meios financeiros e uma rede de relações sociais que a permitiu sustentar por mais tempo condições econômicas instáveis. Sem dúvida, a persistência em um projeto como de uma empresa *startup* depende das condições concretas e materiais do sujeito empreendedor.

No entanto, foi sua habilidade em performatizar o sucesso e evitar o fracasso, mesmo que isso tenha significado por vezes a corrosão de sua própria noção de *self*, um aspecto determinante de sua trajetória como empreendedora.

### **Últimas notas sobre otimismo, incerteza e resistência ao fracasso como aspectos determinantes da produção da subjetividade empreendedora no Brasil.**

A subjetividade empreendedora no Brasil é construída a partir de uma idéia de que é preciso suportar qualquer pressão financeira e psicológica para fazer o negócio dar certo. A noção de incerteza operada por esses indivíduos é ancorada não somente em concepções ligadas à “sorte” e “imprevisibilidade”, mas também à percepção que o ambiente de negócios no Brasil é demasiadamente instável para que seja possível fazer planos de longo e médio prazo.

Isso dá forma a idéia de que empreendedor brasileiro é capaz de suportar qualquer dificuldade, já que desenvolveu suas habilidades gerenciais em um ambiente hostil e difícil. Mesmo entre empreendedores de empresas *startup*, que representam uma dimensão bastante elitizada do empreendedorismo no Brasil, a idéia de

que eles têm que ser "lutadores" é o elemento que solidifica a confiança de investidores, funcionários e parceiros de negócio na potencialidade do negócio.

A categoria otimismo é usada para mobilizar esses estado ideal de performance. Conceituo otimismo como sentimento atrelado manutenção de ligações de desejo com um projeto futuro, a partir da criação de um conjunto de promessas e expectativas colocadas sobre a realização desse estado ideal que, por sua vez, é embebida por imagens do que é considerado desejável em um horizonte de possibilidades de dado contexto social.

Essa ligação não é inerentemente positiva, mas também pode representar a corrosão da disposição psíquica do sujeito. Para manter um estado generalizado de otimismo, sujeitos extraem excitação da própria dinâmica agonística que dá forma a essa paisagem de ação. A performance de força, controle e alegria não só eleva o estado de ânimo do sujeito e o impele à continuidade da ação, mas serve para contaminar os demais com o objetivo de gerar apoio e recursos necessários para a materialização daquilo que se deseja.

## CAPÍTULO 5

### O JEITO BRASILEIRO DE FAZER NEGÓCIO:

#### **A importância de redes de proximidade na formação de circuitos de financiamento de empresas *startup* no Brasil.**

O universo das empresas *startup* é geralmente retratado como uma dimensão altamente competitiva da paisagem de negócios, na qual altos montantes de capital são investidos a empresas que nem sequer existem. O fascínio exercido por essas empresas está exatamente no exotismo provocado pelo contraste entre uma dimensão impessoal, quantificável, abstrata e fantasmagórica dos capitais globais com o entusiasmo e vivacidade de empreendedores em uma busca incansável pela grande idéia que vai mudar suas vidas.

O cotidiano da busca por investimento é, no entanto, bastante diferente desse imaginário. No Brasil, essa é uma tarefa penosa, difícil e demorada mediada por relações de proximidade entre empreendedores e investidores em potencial.

Para entender melhor a dimensão de circuitos de investimento privado no país, alguns dados sociológicos são necessários. Estatísticas produzidas pelo consórcio de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ilustram muito bem o cotidiano de ciclos de investimento com o que me deparei ao longo de meu trabalho de campo.

Com relação a população no país, o número de investidores privados em atividade no Brasil corresponde a 1% desse total. Esse número apresenta um decréscimo persistente em comparação com anos anteriores. Em 2013, 2,4% da população brasileira exercia algum tipo de função como investidor privado e esse percentual representa o pico dessa atividade no país desde 1999, ano em que o GEM inicia suas atividades de pesquisa no Brasil.

O valor médio investido em cada aporte privado é de US\$ 1,4 mil, em 2016. No ano de 2015, era US\$ 3,1 mil. Entre os investimentos realizados, 90% foram mediados por familiares e entre amigos próximos. Isso evidencia um quadro em que não somente ocorre a concentração de fluxos de investimentos em redes de proximidade, mas também seu baixo montante circulante.

A obtenção de financiamento é sem sombra de dúvida a parte mais crucial da abertura de uma empresa *startup* e muitas vezes define o futuro desse empreendimento. Por se tratar de estruturas empresariais enxutas e baseadas em tecnologia, o montante individual investido em uma empresa *startup* é considerado baixo. No contexto brasileiro, isso se traduz em valores que variam entre R\$50 mil e R\$100 mil.

Outro aspecto a ser considerado são as rodadas de financiamento. Empresas *startup* passam por ciclos de prospecção de novos investidores de acordo com etapas de desenvolvimento empresarial que se concentram geralmente em dois momentos cruciais, o investimento inicial e o investimento para expansão.

Um investidor que passa a direcionar seu capital para esse tipo de investimento faz isso com uma pequena parte de seu patrimônio total. Essa modalidade de aplicação se tornou mais popular nos últimos 20 anos, com a multiplicação de empresas de base tecnológica a partir da década de 1990. O que atrai investidores é exatamente a perspectiva de ganhos extraordinários a valores considerados relativamente baixos.

Um outro fator preponderante no contexto brasileiro de investimento é a percepção do Mercado como um ambiente hostil, difícil e no qual poucos sobrevivem. Isso possui íntima relação com a experiência ligada a ciclos econômicos de crise e volatilidade monetária, o controle governamental dos mercados e o mercado informal, temas que caracterizam muitas das pautas de pesquisa de estudos sociais da economia no país. (MOTTA, NEIBURG, RABOSSI & MULLER 2014)

### **Situando o campo: Construindo relações de pesquisa com investidores privados no Brasil e no Reino Unido.**

Se tornou evidente para mim ao longo de minha experiência de pesquisa a necessidade de pensar as relações entre empreendedores e investidores no contexto de empresas *startup*. A presença de capital especulativo é o que define esse tipo de modalidade de negócio desde sua base. Empresas *startup* são “aceleradas”, ou seja, são pequenas organizações que dispõem de recursos financeiros substanciais com o objetivo de diminuir o tempo entre a idéia e a sua execução.

Durante meu trabalho de campo no Brasil, minha relação com interlocutores que atuavam no mercado financeiro foi principalmente mediada por meus informantes-chave, em especial Bruna. Através dela realizei entrevistas em profundidade com profissionais da aceleradora 21212, com sedes no Rio de Janeiro e Nova York, e com o sócio-investidor de Aura.

Através de Rafael eu também tive contato com investidores privados, no entanto esses sujeitos não se dispuseram a se tornar informantes da pesquisa. As conversas informais que travei com esses sujeitos serviram principalmente para me ajudar a incorporar o léxico próprio dessas redes.

Não foi até iniciar meu percurso de campo no Reino Unido que pude refletir com mais clareza a respeito das relações de investimento no Brasil. Meu período no qual fui pesquisadora visitante no Departamento de Cultura Material da University College London não foi pensado inicialmente para incluir um cronograma de inserção em campo.

Entretanto, ao me debruçar sobre meus dados brutos e começar a delinear caminhos reflexivos para a tese, senti uma grande necessidade de voltar à campo. Os dados que havia coletado no Brasil se mostravam insuficientes para de fato propor uma reflexão sobre a relação com investidores privados.

Londres, por ser uma capital financeira global, era um lugar privilegiado e que poderia proporcionar não só acesso a potenciais informantes, mas me ajudar a pensar as relações no Brasil a partir de um distanciamento com minha rede de pesquisa já estabelecida no país.

A inserção nesse campo não seria nada fácil. Se no Brasil eu me beneficiava de uma rede de filiação institucional já estabelecida, no Reino Unido eu teria que tecer essas redes desde o princípio. Minha primeira iniciativa de entrada em campo foi mapear o cenário de aceleradoras e espaços de *coworking* de regiões estratégicas da cidade, especialmente as zonas Leste e Central de Londres, já que estas concentram o cenário de empresas *startup* na cidade.

Esse levantamento acabou me levando para algumas *Charities* que, apesar de envolvidas com projetos de cunho social, tinham em seu quadro societário profissionais importantes do mercado financeiro. Eram sujeitos com largo trânsito internacional e que, na maior parte dos casos, já estiveram baseados em grandes centros financeiros globais, principalmente em mercados asiáticos.

Passei então a participar de alguns eventos sociais promovidos por organizações cujos *chairs*<sup>77</sup> participavam de alguns programas de aceleração, tanto financiados pelo governo como privados.

Em um desses eventos, conheci o sujeito que veio a se tornar meu informante-chave no Reino Unido. Guilherme é profissional do mercado financeiro que construiu uma bem sucedida carreira internacional como consultor financeiro e investidor em mercados asiáticos, europeus e nas Américas.

Ele atua como mentor para três programas governamentais de apoio a empresas *startup* no Reino Unido, Brasil e Singapura e investidor privado, além de seu vínculo profissionais com instituições bancárias na Inglaterra.

O fato de Guilherme ser brasileiro foi um aspecto que me pareceu especialmente importante no contexto de meu trabalho de campo. Eu não propunha fazer um estudo comparativo entre empreendedores do Brasil e Reino Unido. Meu período de pesquisa em Londres era fundamental para eu entender dinâmicas de investimento no Brasil, a partir de uma perspectiva contrastiva, e tendo uma experiência prévia no país, Guilherme poderia me oferecer um viés comparativo bastante pertinente.

Ele, no entanto, não atuava como profissional do mercado financeiro no Brasil a mais de 20 anos. Sua carteira de investimentos era composta por *startups* e empresas britânicas, espanholas e de Singapura. No entanto, ele recebia vários pedidos de mentoria por parte de *startups* brasileiras, especialmente no que tocava internacionalização e consultoria financeira. Isso o ajudava a manter contato com o cenário de negócios no país.

Através de Guilherme, fui inserida em sua rede de profissionais do mercado financeiro e pude estabelecer relações de interlocução e pesquisa com alguns desses sujeitos. Como eu já havia coletado dados sobre a operação de aceleradoras no país, através de sua mediação eu conduzi entrevistas em profundidade com profissionais da aceleradora.

---

<sup>77</sup> Segundo a legislação que regula a atividade de Charities no Reino Unido, são chamados Chairs os indivíduos à frente dessas organizações.

## **Entendendo a relação de investimento a partir de uma noção relacional de risco.**

A prática e o cotidiano da busca por investimentos envolve uma série de cálculos, contingências e condicionamentos sociais que os situam dentro de paisagens concretas e específicas da vida social.

Quando investidores decidem investir recursos em uma empresa *startup*, eles fazem uso de métodos de quantificação de riscos. São tecnologias financeiras que buscam criar critérios e fórmulas capazes de transformar a ambiguidade e a incerteza da experiência cotidiana em princípios de avaliação e de tomada de decisão. Isso, entretanto, depende da habilidade dos agentes de identificar, conceituar e perceber risco e isso está longe de ser uma experiência abstrata e desincorporada.

Quando Guilherme, outros investidores que tive a oportunidade de estabelecer uma relação de interlocução ao longo de meu trabalho de campo, tem que tomar uma decisão a respeito de algum investimento em potencial, ele se pergunta "*o que aquela empresa vai oferecer, Quais os competidores, qual o mercado potencial e qual o valor daquela empresa. São perguntas, nas verdade, difíceis de serem respondidas. Uma pergunta que eu sempre faço é: quem seria o consumidor daquele produto? O produto é bom? Se eu não comprar ou não conhecer alguém que vai comprar é difícil eu achar valor. Para startups isso é muito difícil. Não tem um modelo que seja único*".

Ao se colocar no lugar de um consumidor imaginado, Guilherme introduz uma série de questionamentos de ordem concreta em seu processo decisório. Sua capacidade de acessar alteridades é colocada em jogo em decisões de investimento que, ao menos em teoria, deveria ser governada por uma lógica meramente numérica. Ao fazer isso, decisões dessa natureza extraem seu sentido de formas de conhecimento específicas, valores e preocupações cotidianas situadas em contextos da vida social.

Isso é o que Åsa Boholm e Hervé Corvellec (2015) chamam de teoria relacional do risco. "Far from being abstract and disembodied constructs, risk conceptions are associated with everyday practices and cultural assumptions that vary from group to group, place to place, and time to time". (2015: 6)

Central para essa concepção relacional de risco é a noção de valor. O perigo que o risco representa é exatamente perder aquilo que se valoriza. Como os autores definem, “risk as a situation or event where something of human value - including humans themselves - has been put at stake and where the outcome is uncertain”. (BOHOLM & CORVELLEC 2015: 8)

Åsa Boholm e Hervé Corvellec (2015) consideram que “risks are identified in the context of how actors understand and anticipate their control of elements deemed crucial to the project”. (2015: 19) Isso significa que ao mesmo tempo em que agentes identificam riscos, eles não só conduzem práticas de valoração como colocam em movimento estratégias de gestão de risco.

O ganho analítico de acompanhar práticas de avaliação de investimentos está em exatamente desvelar o que está implícito nesse tipo de racionalização, ou seja, o que os sujeitos consideram objeto de cuidado e as estratégias postas em movimento para diminuir o risco associado a esse tipo de operação.

Risco, como pude perceber ao longo da minha experiência de campo, está longe de ser uma preocupação somente monetária e abstrata. Para investidores e empreendedores no Brasil, decisões de investimento e sociedade envolvem redes de proximidade, relações sociais e circuitos de prestígio que tornam o cálculo em torno de decisões de investimento artefatos que condensam não só uma racionalidade econômica, mas uma racionalidade subjetiva e social.

Isso significa que esses arranjos empresariais, longe de serem uma simples adaptação de modelos generalizantes, são produzidos dentro de uma matriz de hierarquia de valor local. Isso dá forma a uma série de conflitos e negociações que caracterizam essa paisagem de negócio no país. A todo momento, esse delicado equilíbrio de poder coloca em questão o estatuto de seus agentes, produzindo um cenário no qual dinheiro e relações sociais podem adquirir uma simetria no que diz respeito tanto a seu aspecto utilitário como sua natureza social.

O investimento que é feito não é somente monetário, mas é embebido em lógicas de reciprocidade. Esse é um aspecto preponderante da experiência e da construção do *self* empreendedor, situando esses sujeitos em uma esfera social de acesso a bens, pessoas e oportunidades que são opacas para a grande maioria.

No contexto das relações entre investidores e empreendedores no Brasil, disputas geralmente giram em torno da noção de propriedade da empresa e do tempo

entre investimento de capital e retorno, essas atravessadas por contexto de negociação que escapa da simples racionalização dos mercados financeiros.

### **“Investidores só querem saber de dinheiro mesmo”: A linguagem do Mercado como dispositivo mediador das relações entre empreendedores e investidores.**

“*Os Russos querem marcar uma reunião para amanhã, via Skype, para falar sobre o andamento da empresa*”. Era assim que Bruna se referia ao casal de sócios investidores que financiaram sua primeira iniciativa empresarial. Eles, no entanto, não eram de fato russos.

Na época em que iniciaram sua relação profissional, no início do ano de 2014, eles estavam morando entre Nova York e Moscou por causa do trabalho de Alberto como analista financeiro e investidor. Bruna gostava de chamar eles de “*os Russos*”. Isso dava um caráter misterioso e intrigante para seu negócio, uma atmosfera de mistério. Dois *Russos do outro lado do mundo* vieram e resolveram investir na sua empresa. Ela se deliciava com a surpresa que causava nos outros quando contava essa história, mesmo sabendo que ambos eram cariocas e velhos conhecidos.

Letícia e Alberto faziam parte da rede de amigos e conhecidos que Bruna era parte em sua cidade natal, Rio de Janeiro. Bruna conhecia Letícia desde a infância. Eles eram namorados, moravam juntos e planejavam seu casamento para o próximo ano.

Como as outras pessoas que faziam parte dessa rede de sociabilidade, as famílias de Letícia e Bruna eram formadas em sua maioria por juristas, diplomatas, empresários, médicos e funcionários públicos que circulavam nos mesmos ambientes sociais e moravam em regiões próximas da cidade. Hoje, grande parte dessa rede de conhecidos trabalha no mercado financeiro, em empresas familiares, mídia e entretenimento.

A vida de Bruna passou por várias mudanças desde então. A empresa de sua família fechou, ela mudou de cidade algumas vezes, morou no exterior, retornou ao Brasil para trabalhar na Fundação Roberto Marinho e iniciou sua trajetória no mercado da arte. Entretanto, essa rede de contatos nunca deixou de ser mobilizada por ela ao longo de sua trajetória profissional. Até mesmo na sua primeira experiência

profissional no mercado de arte, os amigos do Rio de Janeiro foram fundamentais. Foi por conta de uma indicação que ela conseguiu seu primeiro emprego na área.

Quando iniciamos nossa relação de pesquisa, um dos aspectos que Bruna mais ressaltava sobre sua trajetória empreendedora era o fato de que ela tinha conseguido financiamento se nem sequer ter procurado por ele e sem ter histórico de operações, algo que parecia ser uma obra do destino.

No Brasil, a relação mais comum que se estabelece entre empreendedores e investidores é a de sócio-investidor, na qual o investidor adquire parte da empresa e espaço no quadro societário em troca de capital. As outras duas maneiras bastante comuns que adquirir capital é via empréstimos bancários e privados, no qual o empreendedor precisa retornar o valor inicial depois de um período determinado em contrato, e fundos privados ou familiares.

Esse foi o arranjo estabelecido entre Bruna, Letícia e Alberto. Eles seriam sócios investidores de sua primeira empresa em troca de uma porcentagem sobre a sua propriedade. Eles não eram, no entanto, investidores experientes de *venture capital*. Essa foi a sua primeira experiência nessa modalidade de investimento, na esperança de que um hobby pudesse se tornar no futuro uma empresa do setor.

Foi Letícia que apresentou a oportunidade de negócio para Alberto. Bruna me disse que ela acompanhava seu trabalho e percebia o interesse dela em entrar no mercado da arte, além de sua grande habilidade social. Bruna conseguia envolver as pessoas ao seu redor de uma maneira muito convincente e sedutora, convencendo a todos a adquirir obras de arte de artistas desconhecidos.

*"Eu fiquei surpresa: que sorte!"* Bruna disse que tinha cogitado a idéia de fazer um plano de negócios e marcar reuniões com possíveis investidores para buscar financiamento, mas nesse caso foi o oposto: os investidores que vieram até ela. Eles pareciam extremamente *entusiasmados* e disseram para Bruna que esse negócio *"mudaria a vida dela"*.

O entusiasmo do casal de investidores era notável. Em questão de dois meses, a empresa já estava montada e, poucos meses depois, a empresa conseguiu atrair mais um sócio investidor, Eduardo, que era tão entusiasta da proposta quando os dois. Cada um investiu cerca de R\$ 60mil, totalizando um investimento inicial de R\$ 120 mil.

A justificativa do investimento foi colocada em termos que acompanham a lógica dos mercados financeiros. Arte se tornou um investimento cada vez mais atraente especialmente após a crise nos mercados financeiros de 2008<sup>78</sup> a ponto de tornar senso comum entre agentes do mercado financeiro que se trata de um bom negócio. Ao primeiro olhar, essa recente dinâmica dos mercados financeiros pode parecer um tanto curiosa.

O mercado da arte representa em muitos sentidos a inversão da racionalidade econômica, definindo bens e a trajetória de seus agentes por sua singularidade, irreduzibilidade e inconvertibilidade, atributos incorporados através de instâncias de consagração, diminuindo drasticamente sua liquidez e tornando seu valor financeiro volátil e instável.

A partir da década de 2000, várias agências de avaliação de risco, instituições e consultorias financeiras passaram a emitir relatórios sobre a importância do que passou a ser chamado de ativos colecionáveis ou ativos raros na composição da cartela de investimento, como vinhos, relógios, pedras preciosas, selos, sendo obras de arte o principal representante dessa classe de ativos<sup>7980</sup>.

A conversão de obras de arte em ativos financeiros foi justificado por alguns motivos relacionados ao próprio funcionamento desse mercado. Análises de performance financeira dos mercados de arte já são conduzidos a mais de 30 anos, com a criação de bancos de dados independentes. O estudo mais popular a respeito do tema foi conduzido por Wolfgang Wilke, agente financeiro do banco germânico Dresdner Bank, e publicado em 2000<sup>81</sup>.

O autor conclui que a tendência de inflação a longo prazo do valor da obra de arte segue a tendência geral da economia, ou seja, os preços aumentam acima da média comparada ao preço de outros bens. No entanto, alguns segmentos do mercado da arte reagem mais rapidamente à deteriorização do ambiente econômico. Isso não se aplicaria a obras no topo da categoria de preço.

---

<sup>78</sup> <http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/investing/11519612/Beware-the-risks-before-investing-in-the-booming-art-market.html>

<sup>79</sup> Classe de ativos ou asset class é um grupo de instrumentos financeiros que exigem características e comportamentos similares no mercado e que são regulados pelas mesmas leis e regulações. Os principais são equity, dinheiro, bonds e renda fixa.

<sup>80</sup> TORCELLO, Adriano. Why should art be considered as an asset class? Deloitte Luxembourg, 2012.

<sup>81</sup> <https://www.theguardian.com/money/2001/feb/19/business.personalfinancenews>

Esses dados levaram instituições financeiras a criar tecnologias financeiras de securitização de ativos raros e a adquirir obras de artistas renomados como investimento a longo prazo e também como forma de equilibrar a volatilidade de outros ativos financeiros, como ações, uma reação inesperada à crise dos mercados globais.

Esse comportamento passou a ser disseminado pelos mercados financeiros, aumentando consideravelmente não só o interesse dos agentes financeiros em obras de arte, mas a comercialização de arte como um todo. Isso impactou especialmente a arte contemporânea brasileira.

Segundo dados do estudo Latitude 'O mercado de arte contemporânea no Brasil' publicado em 2014, no Brasil, 33% do total de galerias foram criadas após o ano 2000 e mais 33%, após 2010. Do total de galerias brasileiras, 71% comercializam suas obras no mercado internacional.

Esse cenário decorre não só do aumento do mercado interno, mas também do crescente interesse de colecionadores internacionais em arte brasileira. Isso indicou não só uma maior circulação de informação sobre o mercado da arte, mas também o aumento de renda disponível para investimento no setor durante a década de 2000 e início de 2010.

O campo da arte reconhece essa tendência como parte de um processo de financeirização, na qual a especulação dos mercados financeiros passou a influenciar o valor final da obra de arte além das instâncias de consagração tradicionais desse mercado. Isso se tornou especialmente preponderante após a crise dos mercados financeiros em 2008 que criou a demanda por "real assets", ou seja, ativos materiais.

Quando eu conversava com Ricardo, o terceiro sócio investidor de Aura e que seria o único sócio investidor da segunda iniciativa de Bruna, o site Aura, ele justificava nesses termos o motivo pelo qual decidiu investir em sua empresa. Era uma linguagem numérica holística e ao mesmo tempo misteriosa, que demonstrava, em teoria, a existência um mercado consumidor ávido pelo que Bruna tinha a oferecer com potencial de expansão.

Entretanto, a relação entre empreendedores e investidores não é caracterizada por tamanha racionalidade. Uma empresa *startup* não é um produto financeiro como qualquer outro passível de securitização. Um investimento como esse opera

uma dimensão distinta de risco, incorporada pelos sujeitos como uma visão de mundo ancorada fortemente na idéia de autorrealização.

A prática do risco, no entanto, é situada em paisagens financeiras distintas e, ao contrário de associada estritamente à racionalidade dos Mercados, é complexa e perpassada por uma diversidade de sentidos e regimes de valoração. A decisão de investir dinheiro em uma empresa nascente é produto de uma complexa operação de cálculo que envolve números, mas também uma trama de sistemas de avaliação e percepção de risco. Conforme a relação de Bruna e Letícia se estreitava nas atividades rotineiras da nova empresa, Bruna me disse que começou a perceber que sua decisão de investir em sua empresa não significava apenas um bom negócio para ela.

Os rumores que circulavam na empresa naquele comento contavam que a família de Alberto era uma família influente do Rio de Janeiro envolvida com redes de transporte público. Quando decidiram morar juntos em vistas de casamento, ela e Alberto chegaram à conclusão que seria melhor ela parar de trabalhar. Antes, Letícia trabalhava como agente do mercado financeiro como ele no Brasil. Se tornar investidora significa não só sua única atividade profissional, mas também uma maneira de manter redes prévias de amizade e afetividade.

A própria relação de investimento dependeu do estabelecimento prévio de uma relação que pode ser entendida dentro do escopo de relações de intimidade, construída dentro um circuito local de redes familiares e afetivas que imprimiram uma gramática moral particular na construção desse arranjo empresarial.

A informação de que Bruna estava abrindo sua primeira *startup* com investimento de Letícia e Alberto logo passou a circular amplamente pela rede de conhecidos e familiares do Rio de Janeiro, criando uma atmosfera de expectativa e curiosidade. Isso contribuiu para reaproximar Bruna de antigos contatos e também do mundo social que ela habitava durante sua juventude, antes da dissolução da em-

presa de sua família. De forma semelhante, foi uma oportunidade para Letícia construir a si mesma como uma figura prestigiosa entre seus pares<sup>82</sup>.

Era de fato uma aposta arriscada investir tamanho montante financeiro em uma empresa sem nenhum histórico de operação e com uma proposta de negócio ainda não testada no mercado brasileiro. Bruna também não tinha experiência prévia como empreendedora, apesar de ser reconhecida por seus pares como alguém com iniciativa e grande habilidade gerencial.

O que não parecia claro para Bruna na época, mas que se tornou explícito conforme a sua relação com os investidores amadurecia, é que ela havia contraído uma dívida que não era somente pecuniária. Um tom de intimidade passou a caracterizar o relacionamento profissional entre ela e Letícia, que passou a fazer cobranças de produtividade e comentários sobre processos internos da empresa sobre as quais não possuía conhecimento ou experiência de trabalho.

Isso passou a atrapalhar o dia a dia de trabalho da equipe. Bruna passou a se sentir pressionada a atender as demandas da amiga, mesmo significando ir contra seus interesses individuais e os interesses de sua própria empresa. Com o passar pressionar ainda mais Bruna para obter resultados que ela e Alberto imaginavam que seriam possíveis. *“Eles [os Russos] não entendem que o valor está no trabalho das pessoas, não em um site. Tira as pessoas do site, acaba o negócio.”* - Bruna costumava dizer para mim sempre que um conflito emergia entre ela e o casal de investidores.

No entanto, sem saber, Bruna havia perdido sua empresa antes mesmo dela começar. No contrato assinado entre ela e o casal de investidores, ela abdicou da propriedade intelectual da empresa em troca de um salário mensal e participação sobre os lucros. Ela havia tomado essa decisão na época motivada por um senti-

---

<sup>82</sup> “A outra utilidade da Riviera [francesa] para os ricos provinha do cassino de Monte Carlo. Isso decorria de sua incomparável eficiência em conseguir o que, como [Thorstein] Veblen demonstrara, os ricos ansiavam e precisavam: publicidade em torno de sua existência e das dimensões de sua fortuna. A sociologia do jogo é mal compreendida. A maioria das pessoas pensa que homens e mulheres jogam para ganhar dinheiro. E, sem dúvida, alguns o fazem. Mas muito jogam para perder dinheiro. No século passado, isso é extremamente importante. Homens e mulheres da mais alta categoria social - aqueles cujas opiniões determinavam, acima de tudo, a posição social e reputação do indivíduo - reuniam-se em noitadas da Société des Bains de Mer. Ricamente trajados, eles desfilavam por entre as mesas de jogo, indo de um salão a outro. Nunca antes e jamais desde então houve uma platéia tão seleta e apropriada para quem quisesse provar que tinha dinheiro para queimar e jogar fora. Se fosse realmente rico, não perderia nada. Se perdesse dez ou cinquenta mil, apenas mostrava aos circundantes que podia se dar ao luxo de perder tais somas.” (GALBRAITH 1980: 63-64)

mento de urgência e pela necessidade de ter alguma renda mensal inicial enquanto o negócio não dava retorno.

Bruna só descobriu seu erro quando começou a cogitar a possibilidade de romper a relação com os investidores. Ela logo percebeu que isso só seria possível caso decidisse sair da própria empresa. A autonomia de Bruna como empreendedora era cada vez mais cerceada por seus investidores, uma racionalidade que ia de encontro ao seu próprio estatuto como sócios investidores.

Se o objetivo de qualquer investidor de *capital venture* é obter retornos expressivos no menor período de tempo possível, minar a autoridade do empreendedor em responder às demandas cotidianas da empresa compromete significativamente a performance desse investimento.

A falta de experiência de Bruna no meio empresarial, além da ansiedade que ela sentia na época com relação ao seu futuro foram os fatores que, segundo ela, a levaram a fechar negócio com os investidores sem dar a devida atenção às cláusulas mais obscuras de seu contrato de investimento. *“Se fosse hoje, eu faria tudo diferente. Eu perguntaria o que eu quero? Qual meu objetivo com isso? Ser honesta comigo, ser honesta com os outros. Quando eles me propuseram sociedade, eu tava em um momento em que eu não tinha grandes perspectivas na minha frente. Eu topei qualquer coisa.”*

O terceiro sócio investidor, Ricardo, costumava dizer que um erro muito comum na relação entre empreendedores e investidores era a falta de clareza com relação aos diferentes papéis que exerciam na empresa nascente e que muitas vezes, por medo do risco que escolheram correr, investidores passam a querer influenciar as decisões de operação da empresa.

O problema, segundo ele, é que investidores entendem pouca coisa sobre o dia a dia da empresa e dos mercados nos quais atuam. *“Investidor entende é de número, de gráficos. Ele não está na posição de saber tomar uma decisão prática do dia a dia”*.

*“Hoje eu consigo ver com muita clareza que muitos investidores consideram dinheiro muito mais importante que a parte intelectual. Todos os investidores sempre vão querer te dizer: assim, não, você tem uma idéia ótima, mas você não tem dinheiro. Eu tenho 100%, você não tem nada”*.

Devido à alta volatilidade desse tipo de iniciativa empresarial, seus agentes travam uma série de disputas e negociações intensas de poder em torno de temas de propriedade e controle. No entanto, a disputa em torno da propriedade de Prisma também significou o rompimento de uma intrincada rede de intimidade e, acima de tudo, a relação de amizade entre Bruna e Letícia. Todos os "amigos do Rio de Janeiro" ficaram sabendo do conflito entre as duas e a maioria decidiu apoiar Bruna e Eduardo.

As relações estabelecidas entre meus sujeitos de pesquisa, seus sócios e investidores envolviam, em maior ou menor grau, redes de proximidade. A decisão de incluir um sócio ou um investidor ao arranjo empresarial era norteadas não só por motivações financeiras, mas justificadas muitas vezes pela importância daquele agente dentro de seu círculo social.

Dentro da delicada e volátil relação de poder entre empreendedores e investidores, a linguagem do Mercado é usada como mecanismo de negociação e regulação de uma dinâmica que é atravessada por interesses que extrapolam o interesse econômico.

A trajetória de Bruna não é um caso particular. Em circuitos empresariais no Brasil a perda de autonomia frente os investidores, assim como decisões de investimento baseadas em lógicas prestigiosas se tornaram as reclamações mais corriqueiras dirigidas aos investidores. De acordo com essas narrativas, a exigência de retorno de investimento passa a não ser visto como parte do contrato estabelecido entre empreendedores e investidores, mas sim como um efeito nefasto da necessidade de capital. Investidores são vistos como figuras que "só querem saber de lucro a qualquer custo" e que não conseguem "enxergar as sutilezas do dia a dia do negócio".

Em um ambiente altamente competitivo e volátil que é a paisagem das empresas *startup*, disputas de poder colocam em movimento não só a racionalidade econômica desses empreendimentos, mas também uma racionalidade fundada em relações sociais e redes de proximidade que, na maioria dos casos, operam os fluxos de capital que alimentam essas iniciativas.

**Quando investidores forçam a empresa a quebrar: “Se eu soubesse que ia demorar tanto, talvez não, como muitas pessoas que vão empreender. Foi com sonho, acreditando e por gostar disso”.**

Aguardava para conversar com Paulo em uma sala comercial pequena com acesso ao terraço de um prédio localizado na zona Sul da cidade de Porto Alegre, sentada em uma área de espera improvisada por uma de suas funcionárias ao lado de uma pilha de cadeiras de escritório acumuladas no fundo do escritório. Era junho de 2015. O ambiente era iluminado por lâmpadas fluorescentes cuja luz branca refletia nas mesas brancas de trabalho coletivas, onde a equipe composta por quatro pessoas trabalhava de maneira silenciosa, olhando atentamente para as telas dos computadores de mesa e discutindo, ocasionalmente, problemas de clientes.

O escritório era decorado de maneira utilitária e era evidente que se tratava de um imóvel alugado. As peças mantinham elementos decorativos que, facilmente, datavam de 20 anos atrás. Paredes brancas, piso de porcelana marrom, estantes de aço desmontáveis, janelas amplas cobertas com persianas plásticas, armários de madeira com porta de treliça. Nenhum luxo. Os telefones tocavam. Fornecedores batiam à porta. No entanto, a atmosfera era calma. Tranquila. Diferente de tantas outras empresas de tecnologia.

Parecia que eu estava no lugar errado. Essa é a sede do site de financiamento coletivo Vakinha, o terceiro maior do país. Crowdfunding é um “Crowdfunding é um modelo de negócio baseado em transações financeiras de longa distância e sistemas de micropagamento que permitem captar, gerir e distribuir dinheiro a baixo custo que opera por uma lógica de doação espontânea” (FARIA 2016: 50) que, como bem ressalta Carolina Dalla Chiesa (2017), emerge contra o pano de fundo de uma “cultura do financiamento coletivo” que se legitima pela noção de “poder das multidões”.

No contexto de sua pesquisa de campo, essa idéia “reitera em grande medida as premissas de um conexãoismo em rede” de que a “multidão” e “a internet potencialmente resolvem problemas que o capitalismo provocou”. “A acumulação de capital per se não seria mais suficiente, como dizem os autores; é necessária a inclusão de princípios de justiça social e preocupação com o “bem comum” junto das práticas comerciais”. (DALLA CHIESA 2017: 48)

Paulo é seu idealizadores e, juntamente com Marcelo, compõe a sociedade operativa da empresa. Pouco mais de um mês antes de nossa conversa, Vakinha foi o epicentro de um evento midiático no país<sup>83</sup>.

Uma carreta que transportava 110 porcos para o frigorífico tombou em uma praça de pedágio no km 14 do anel viário Rodoanel Mário Covas, no município de Caieiras, Grande São Paulo, na madrugada do dia 25 de agosto de 2015. O motorista da carreta estava próximo a uma das cabines do pedágio quando desistiu e quis fazer uma manobra rápida para colocar o caminhão em uma outra cabine. O veículo tombou e, embora o motorista não tenha sofrido nenhuma lesão, os animais ficaram muito feridos. Até a manhã daquele dia, o veículo permanecia tombado e os animais, sem nenhuma assistência, agonizavam em seu interior.

A Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR) que administra a rodovia tentou realizar uma manobra de resgate, mas foi mal sucedida. A demora na contenção do acidente mobilizou a mídia, celebridades e ativistas da causa animal de todo o Estado de São Paulo. O cenário transmitido pelos noticiários da manhã era dramático.

Ativistas envolvidos no resgate criaram às 14h desse dia uma vaquinha através do site para arrecadar 50 mil reais que seriam destinados à compra de alimentos, tratamento e abrigo para os animais sobreviventes. O valor final arrecadado ultrapassou em muito a meta original: em 24 horas foram arrecadados 150 mil reais. A maior arrecadação em menos tempo da história da operação do site. Em uma semana, o valor total chegou à 280 mil reais<sup>84</sup>. Em 2015, até aquele momento, a projeção de Paulo é que o site iria arrecadar um montante total de 10 milhões de reais.

Paulo se tornou meu interlocutor através de Marcus, meu interlocutor chave de pesquisa e que trabalhava como programador do site na época. Hoje com 35 anos de idade, ele começa a história de Vakinha me contando sobre a época em que ele era um estudante do curso superior de Comércio Exterior na Universidade Unisinos, dez anos atrás. Ele começa o curso e, um ano depois, realiza um intercâmbio nos Estados Unidos durante um ano. Ele retorna ao país e começa a traba-

---

<sup>83</sup> <http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/noticia/2015/09/vaquinha-para-porcos-do-rodoanel-arrecada-r-280-mil-em-uma-semana.html>

<sup>84</sup> <https://www.vakinha.com.br/vaquinha/porcos-do-rodoanel>

lhar na Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs) como estagiário de comércio exterior atendendo empresários brasileiros que queriam exportar.

Logo após sua formatura ele saí da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul para começar a trabalhar em uma empresa de exportação e importação de fertilizantes no Marrocos. Ele será treinado para ocupar o cargo de gerente. Ele trabalhou por quatro anos nessa empresa, até ela quebrar. Três meses antes do prazo para dissolução da empresa, ele começa a pensar o que vai fazer depois disso. O dilema para ele, nessa época, era: *“continuo buscando emprego ou vou tentar empreender”?*

Ele me conta que ele era uma espécie de colecionador de idéias para negócios futuros. *“São idéias que a gente vai tendo”* e guardando na gaveta. Essa era a hora de tirar pelo menos uma de lá e colocar em prática. *“A idéia do Vakinha a gente já tinha mais ou menos como um problema a ser solucionado. Uma ferramenta de arrecadação de dinheiro, como várias outras idéias que a gente vai tendo, e nesse período de transição eu escolhi levar esse projeto para frente.”*

*“Eu sempre quis, mas não tive oportunidade de empreender. Foi uma junção do tempo, de eu estar saindo de um negócio que eu não estava gostando muito, da dinâmica, da gerência que eu trabalhava. Se fosse algo que estivesse crescendo faria sentido, eu ganharia mais, mas o dia a dia do negócio não me entusiasmava. Empreender, sim”.*

*“O risco de ser empreendedor não era distante do risco de ser um funcionário. Só que eu prefiro ter as rédeas na mão. E acreditar no negócio”.* Para Marcos, ele já vivia o risco. Não era algo novo para ele. Ele experimentava uma sensação de constante incerteza vivendo no mundo dos negócios. *“Eu acho quando você conversa com as pessoas que empreendem você troca o horário fixo por fazer seu próprio horário, em compensação tudo é hora de trabalho. Eu me sinto confortável com isso. Eu prefiro. Como escolha eu prefiro, se eu posso, porque nem sempre ‘tu’ pode, eu prefiro ser responsável, ser responsável diretamente pelo meu ganha pão do que trabalhando em uma empresa. Se a empresa quebrar, eu vou cair fora igual, que foi o que aconteceu comigo”.*

O que ele parecia afirmar era que que empreender significava uma espécie de retomada de controle diante de um cenário de incerteza. No entanto, Paulo tinha consciência que ele em si representava um recurso desejável para investidores e

sócios, não somente por seu expertise, mas por representar um custo muito baixo dentro da estrutura da empresa. *“Eu consegui porque eu morava com os meus pais e acabei estendendo isso por muito tempo. Eu comecei com 27 anos. Eu tô com 35, fui sair de casa com 33 anos. Eu casei com 33 anos, mas eu estou com a minha esposa a 11 anos. Por poder ficar em casa e não ter outras despesas, eu tinha um custo muito baixo dentro do empreendimento. Eu custava muito barato. Se eu tivesse um filho, tivesse outras contas... tudo isso impacta. Eu tinha consciência que era época que eu podia abrir mão.”*

Vakinha levou oito anos para se tornar lucrativa. Na primeira estrutura societária, Vakinha era composta por ele, Felipe, outro profissional de tecnologia e sócio operativo e Julio, filho do dono da empresa na qual trabalhava de comércio exterior. O primeiro investimento foi realizado por um amigo de seu pai que trabalhava no mercado financeiro.

Durante esse período de oito anos, Paulo passa por uma sucessão de conflitos com sócios e investidores que, muitas vezes, o pressionaram para vender o negócio para outras empresas de tecnologia. *“Desenhei o projeto. Estava decidido a tocar. Eu ia buscar 10 empresas complementares. De algum jeito a gente ia fazer. A gente precisava de um banco, porque a gente ia mexer com dinheiro. Eu procurei um amigo do meu pai que era empresário, tinha contato de cima para baixo, eu apresentei a idéia e ele disse: eu vou bancar isso aí. Não fui buscar um investidor anjo, que hoje tem toda uma rotina. Fui pedir contato em banco. E ele disse que ia bancar todo o piloto e já estava decidido que eu ia tocar o negócio. Com 50 dias de dedicação ao projeto, a gente já tinha investidor. Isso foi final de 2008. Depois de um ano a gente lançou o site. Foi acreditar na idéia, que ela tinha potencial, que eu tinha as ferramentas para fazer. Você pode ter uma idéia brilhante, mas não ter as ferramentas para fazer. Ela ‘tá’ muito distante de conseguir executar”.*

Nessa dinâmica, Julio teve um papel fundamental. Ele e Paulo passaram a apresentar a empresa para potenciais investidores dentro de uma rede de proximidade de seu pai. No entanto, depois do primeiro ano de operação, Julio deixa seu lugar como membro da equipe mas permanece no quadro societário. A justificativa de Paulo era que ele, apesar de ter realizado um papel fundamental no levantamento de recursos iniciais da empresa, não exercia uma atividade essencial para o fun-

cionamento da empresa no dia a dia. Eles não poderiam arcar com sua despesa naquele momento de instabilidade financeira.

Foi uma situação delicada e bastante complexa. A lógica subjacente à inclusão de Julio à empresa é fundamentada em uma racionalidade relacional. Através de Julio, eles puderam acessar recursos fundamentais para o levantamento do capital inicial. Dois anos depois do início das operações de Vakinha, Julio vende sua parte da empresa, se desliga definitivamente de Vakinha e rompe os laços de amizade com Paulo e Felipe.

*"Por 2 anos passamos dificuldades financeiras. Dois, três meses sem receber nada e brigando com os investidores. E eu tenho que manter os investidores motivados. Eles tem que acreditar que vai dar certo. Teve uma vez que eles nos deram dinheiro para encerrar a empresa. Trinta mil reais. Eu e o Felipe combinamos de devolver esse dinheiro para eles. Se a gente vendesse nosso carros teríamos dinheiro e a gente topou [fazer isso]. Aí deu certo. Mais três meses a gente conseguiu parceria com uma loja, deu uns movimentos bons, que entusiasmaram [os investidores]. A gente arrecadou 50 mil em um mês. Hoje a gente arrecada em um dia isso aí. Aí eles fizeram um novo aporte. Eles pararam de botar dinheiro em 2012. Essa parte foi a mais difícil. Na ultima vez que eles colocaram dinheiro era pra a empresa ficar estagnada. A gente fechou o escritório e eu trabalhei em casa durante uns oito meses. Isso foi em 2013. A empresa cresceu mais do que o dobro e quando a gente viu, a empresa estava pagando as próprias contas. Não precisava mais de dinheiro de investidor".*

A empresa foi quase vendida diversas vezes. *"A gente ia vender para o Buscapé. Aí no dia da reunião, foi cancelada. A reunião para fechar o negócio. Depois a gente ia ser vendido para uma outra empresa, viajamos para SP para assinar o contrato e não fechou. Essa foi a época que o negócio virou. Melhor para nós".* *"No primeiro anos a gente arrecadou 200mil reais. Nossa comissão é 1% [sobre o total do faturamento]. Ganhamos 2 mil reais. De um ano inteiro. No segundo ano foi 400 mil. Esse ano a gente deve arrecadar 10 milhões".*

Pergunto para Paulo o que o levou a persistir tanto em um negócio que, durante todo esse tempo, era visível apenas para ele e para seu sócio. Ele me conta que sua família também tinha dúvidas com relação ao verdadeiro potencial de Vakinha dar certo. *"O tempo passava e, para eles, nada acontecia".* Marcos me disse

que o que o manteve firme foi a *crença* na idéia do negócio. "*Enquanto você acredita que vai vir, você segue. Por acreditar que o negócio está crescendo, você abre mão*".

A trajetória de Paulo está longe de ser um caso isolado no panorama de empresas *startup* no Brasil. Empresas levam em média de 5 a 8 anos para começar a dar retorno financeiro. Nesse contexto, é muito comum que investidores possam forçar a empresa a quebrar por falta de confiança que um dia ela dará o retorno financeiro esperando. Entre escolher em ter todo o capital investido perdido ou apenas parte dele, a decisão mais comum é optar por fechar a empresa.

Novamente a temática das relações sociais caracteriza os modos como esses negócios são pensados e postos em movimento pelos agentes, cujo estatuto é sempre posto em disputa, produzindo um cenário no qual dinheiro e relações sociais podem adquirir uma simetria no que diz respeito tanto a seu aspecto utilitário como sua natureza social.

**“O problema de investir no Brasil é que investidor brasileiro tem aversão ao risco”.**

Noção de que “investidores só pensam em dinheiro” e que eles não conseguem “enxergar o valor do negócio”, entre empreendedores, dá forma a uma idéia bastante arraigada no imaginário brasileiro de que “o problema do investidor brasileiro é que ele tem aversão ao risco”.

Durante meu trabalho de campo, uma frase foi repetida à exaustão por agentes financeiros, investidores e profissionais ligados à incubadoras privadas: brasileiro tem aversão ao risco. Segundo meus interlocutores, isso seria um “*traço da cultura de investimento*” no país, que se manifesta na propensão dos investidores de fazer uso de estratégias fundamentadas em redes de proximidade para identificar, avaliar e tomar decisões sobre investimentos em empresas *startup* ao invés de basear esse processo mais em artefatos numéricos e estatísticos.

Entre investidores brasileiros, a preocupação não é somente com o retorno sobre seu investimento, mas se o empreendedor é realmente capaz de “fazer acontecer”. É o chamado “*feeling*” que um investidor tem sobre o potencial de um projeto. O “*feeling*” é uma categoria que explicita não só uma série de cálculos morais e ba-

seados na própria experiência prévia do investidor, mas também uma matriz relacional que busca identificar as origens sociais do empreendedor e o situar dentro de uma paisagem hierárquica.

Enquanto no Reino Unido existe um senso maior de confiança generalizada depositada em tecnologias financeiras e no Mercado, investidores no Brasil compreendem investimento financeiro em um registro de dívida e avaliam constantemente a performance emocional e moral daqueles que recebem seus montantes.

Não sugiro com isso a inexistência da lógica da dívida em circuitos britânicos de investimento. Essa é uma pergunta que remonta à tradição clássica dos estudos sociais da economia, que colocava em questão os modos através dos quais a Economia, os mercados e os sujeitos econômicos são socialmente construídos. Essa tradição se colocava em contraposição ao argumento defendido por grande parte da ciência econômica na qual a Economia<sup>85</sup> era pensada como um resultado natural que parte de disposições humanas não sociais.

Hirokazu Miyazaki (2013) nos diz que a questão da aplicabilidade da teoria da dívida no mundo das finanças pode gerar como efeito a exotização desse universo, ao passo que pensar simetricamente junto a teorias da finanças serve como base para reflexões críticas colaborativas. De fato, ao situar no centro da reflexão antropológica a própria experiência concreta e vivida dos investidores, a questão da dívida precisa ser situada de modo bastante cuidadoso e preciso.

A própria trajetória profissional de investidores privados em paisagens de empresas *startup* é marcada por redes e relações de reciprocidade. Quando eu e Guilherme conversávamos a respeito da inserção profissional de investidores nesse ambiente de negócio, ele costumava me dizer que a principal entrada era “ajudando novas empresas” no que se referia a área de *expertise* de cada investidor.

Ele dizia que: *“geralmente começa assim, alguém que você conhece pede ajuda. Como eu sou de banco, as pessoas chegam e pergunta: você pode dar uma olhada nos nossos financeiros? Aí você já vai fazendo mais perguntas sobre o business, vai entrando mais. Aí daqui a pouco você é convidado para entrar em algum executive board. Quando você começa com uma, vai de boca a boca. 'Conseguiu levantar dinheiro? Quem que te ajudou?’ Assim é um pouco como começa. Você*

---

<sup>85</sup> O termo Economia é utilizado ao longo do texto como uma referência à Teoria Econômica, à Economia de Mercado e à racionalidade econômica.

*começa ajudando pessoas próximas de você, amigos que estão com uma empresa, e querem alguma ajuda, um conselho. Eu gostei da experiência e eu acabei acompanhando algumas empresas que estavam em processo de aceleração."*

No entanto, a partir de sua experiência como investidor em empresas brasileiras e britânica, ele enxergava uma diferença notável entre os modos através dos quais as relações pessoais operavam o cotidiano dos negócios.

*"Investidor no geral, quando vê que a empresa não vai bem, tenta dar palpite. O que é bom aqui no Reino Unido, como cada empresa capta 4, 5, 6, investidores, quando dá problema um conversa com o outro e dá uma gerenciada na ansiedade geral. Já é uma coisa mais estruturada. O que acontece no Brasil é uma empresa geralmente depende só um investidor, querem o cara 'super bam bam bam', querem dizer que o diretor de tal empresa colocou dinheiro na empresa. Então é uma relação muito pessoal. No Brasil tem muito disso. Um investidor. Um anjo. Um mentor. E isso é complicado. Aqui é menos. Bem menos. Aqui sempre buscam ter 3, 4, no mínimo, e deixam muito claro a responsabilidade de cada um no negócio. Já tem um know how."*

Portanto, quando ressalto a lógica da dádiva em circuitos brasileiros tenho como objetivo evidenciar a importância da construção de laços de proximidade entre empreendedores e investidores e como isso acaba por moldar essa paisagem empresarial, provocando efeitos concretos nos modos como esses núcleos empresariais são pensados, construídos e postos em operação.

Um dos efeitos dessa racionalidade é concentrar fluxos de investimento em circuitos de rede de proximidade. Esse é um fenômeno reconhecido por meus interlocutores no Brasil como algo nocivo ao ambiente de negócio no país e que "impede seu crescimento".

Além de concentrar recursos em circuitos fechados, a necessidade que o investidor tem de estabelecer confiança face a face também o levaria a querer influenciar diretamente o dia a dia da empresa, o que atrasa o processo de decisão e dá origem a dinâmicas competitivas entre empreendedores e investidores. Isso seria fruto, segundo meus interlocutores, da *"falta da cultura de risco"* no país.

Guilherme também era crítico com relação à idéia de que investidor só quer saber de dinheiro. Segundo ele, parte da decisão de investir em uma empresa passava não só por questões de retorno financeiro, mas também pela necessidade de

dar continuidade à atividade investidora e a necessidade de valorizar iniciativas que pudessem ter impacto local.

*“Retorno financeiro move [o investidor]. Se você investe em 20, 30 empresas sem retorno você acaba desistindo. Outra coisa que move é ver o sucesso de uma empresa. Isso move muito. Você ver que uma coisa está dando certo. Não é só retorno financeiro, ‘ver uma empresa que começou com family money ir para série A, série B, série C (de investimento), um IPO. Acho que são os dois.”*

*“Nas empresas que você investe, as estatísticas são assim, uma dá certo, 3 quebram, e aí você fica com 6 mais ou menos que não quebra nem dá certo. Nessas é muito difícil você recuperar seu dinheiro. Quando a empresa vai bem, você recebe um dinheiro de volta. Quando a empresa quebra, você recebe benefícios fiscais. Dessas seis você nem tem o benefício fiscal nem o benefício econômico. E a maioria fica nisso. Tem uma empresa que eu invisto que está nessa situação. Eu gosto da empresa, eu gosto do time, eles já pagaram os investidores, tem os clientes deles mas eu sei que aquilo não vai crescer. O investidor sempre tem esse dilema. Eu vou investir nesse negócio, tem valor para a comunidade local, vai ser legal, mas eu sei desde o começo qual é a minha expectativa, porque também é injusto. Poucos investidores olham assim. Tem muitos investidores que ficam super frustrados aí quase forçam a empresa a quebrar, aí é vai ou racha e cria um conflito enorme”.*

A necessidade de estabelecer um laço social como pré-requisito para relações de investimento também era visto como produto da falta de informação sobre tecnologias financeiras e sobre os mercados e sintoma de uma tendência de aversão ao risco.

*“No Brasil, 70% do tempo do empreendedor é com questão burocrática. Aqui, no Reino Unido, essa proporção é 50% fundraising, outros 50%, de planejamento do business. No Brasil, 12,5% do tempo é gasto com busca por investidor e sobra 5% para realmente fazer o business, então é difícil. Além de fazer o business, o cara tem que colocar uma carga de horas enorme de operacional que é muito difícil.”*

Por esse motivo, parecia senso comum entre meus sujeitos de pesquisa considerar que o ambiente de negócio do Brasil é um *"ecossistema em formação"*. A categoria ecossistema se tornou muito popular para descrever essa paisagem empresarial. Fundamentalmente, descreve o mundo das *startups* como um sistema in-

terativo entre comunidades heterogêneas de pessoas e tecnologias interdependentes, cujo produto dessa interação é o próprio ambiente de negócio.

O “ecossistema de negócio” ideal é aquele que tende à eficácia e ao crescimento, ou seja, possui elementos considerados ideais para a performance máxima desse ambiente especulativo: múltiplas fontes de obtenção de capitais, tecnologia, informação, *expertise* e uma “cultura” de autonomia, valorização do trabalho criativo e habilidade de correr riscos.

Isso significa que o ecossistema ideal é aquele que incentiva o risco. Risco é entendido nesse contexto como a propensão dos agentes a arriscar dinheiro, posição social, tempo e conhecimento tendo em vista um ganho futuro superior dentro de um contexto específico de prática de risco.

Fundamentalmente o que eles queriam me dizer com isso é que o jeito brasileiro de fazer negócio ainda é distante de “*ecossistemas maduros*”, como aqueles que supostamente encontramos nos Estados Unidos e Reino Unido.

Nessas paisagens de negócio não só o acesso a investimento é rotinizado e padronizado, aumentando a circulação de capital, como o grau de instrução e informação sobre tecnologias financeiras e de negócio é mais densa e isso influenciaria fortemente o ciclo de vida dessas empresas e seu ritmo de crescimento. Um dos efeitos da maturação desse ecossistema é a diminuição da dependência de relações sociais para estabelecimento de novos negócios.

No entanto, o estímulo à prática de risco nessa paisagens de negócio produzem como efeito a criação de técnicas de gestão de risco que propiciam a criação de ambientes especulativos. No caso do Reino Unido, isso é produzido por meio de incentivos governamentais na forma de abatimento fiscal e subsídios, expansão de fontes de microfinanciamento privadas, abertura para capital especulativo e proliferação de incubadoras privadas. Isso dá o tom para a crescente desregulação e especulação características de mercados como o do Reino Unido e a expansão de pedagogias financeiras no domínio da vida cotidiana.

O ambiente de investimento e financiamento no Brasil é um tanto diferente. A inexistência de subsídios governamentais e incentivos de investimento associado a políticas de crédito bancárias limita a oferta de capital para novos empreendimentos. A legislação brasileira, que exige que o investidor assuma espaço no quadro societá-

rio da empresa também opera como uma barreira à especulação, uma vez que ele pode ser pessoalmente implicado em caso de falência.

*"Você coloca 50 mil na empresa, se você paga imposto no UK, a HM Revenue and Customs depois de manda um cheque de 25 mil. Metade daquele dinheiro você já recebe de volta desde que você tenha pago pelo menos 25 mil de imposto naquele ano. Se a empresa vai bem, seu ganho é sobre 50. Se quebrar, o governo ainda depois te devolve 12 mil e 500. Então está limitado. No caso do Brasil, por exemplo, por questões trabalhistas, você não tem um risco limitado. Você coloca dinheiro lá e além de não ter nenhum benefício fiscal, se a empresa fechar demora meses para fechar a empresa e ainda a pessoa tem um problema trabalhista você responde com seu patrimônio como acionista."*

*"Eu faço a seguinte comparação. Eu quero estudar nessa universidade, você me dá o dinheiro de uma bolsa para eu estudar nessa universidade? Ai tudo bem, você dá o dinheiro para o cara, mas se ele repetir de ano você perde seu diploma. Se ele repetir, quem perde o diploma de advogado é você. É uma coisa insana. Você quer incentivar o cara, você não tem nenhum ambiente para incentivar. No Brasil você tem a questão de imposto, a questão de segurança jurídica, você consegue tirar seu dinheiro de lá? É difícil!"*

Por esse motivo, investidores experientes como Guilherme refutavam a idéia de que investidor brasileiro é avesso ao risco. Para ele, esse tipo de narrativa servia apenas para reiterar uma idéia de que "fazer negócio no Brasil é difícil" e, com isso, perpetuar estruturas de poder e influência já estabelecidas no ambiente de negócio do país. *"Eu acho que você não tem o ambiente nem os incentivos para assumir esse risco. Se qualquer outro investidor estivesse naquelas condições, seria igual."*

*"Aí o que acontece, os investidores começam a criar mecanismos para não absorver esse risco. Uma coisa muito comum que acontece no Brasil é o que o cara investe na sua empresa e quando as coisas vão mal, ele vende as ações de volta por qualquer preço. Perco meu dinheiro, mas se tiver alguma questão trabalhista não é mais comigo, já te devolvi todas as minhas ações."*

A idéia de que o ambiente de negócio no Brasil é caracterizado pela aversão ao risco justifica uma série de práticas que acabam por ampliar estratégias protetivas, sejam essas fundamentadas por uma lógica técnica, financeira ou relacional.

Isso é evidente no modo como tecnologias de mercado das paisagens *startup* operam no país, especialmente o modo como aceleradoras de negócio operam no país.

**“É preciso adaptar o modelo de aceleradora para o contexto brasileiro”.**

Aceleradoras privadas são empresas com o objetivo de diminuir ao máximo o tempo desde a concepção do negócio nascente e sua operação, fornecendo serviços financeiros, consultoria de tecnologia e de negócios e treinamentos corporativos durante um período determinado que variam, na maior parte dos casos, entre três e oito meses.

As empresas que participam do programa de aceleração são selecionadas de acordo com critérios estabelecidos pelas próprias aceleradoras que em troca recebem participação acionária na empresa. O processo seletivo é bastante competitivo e a taxa de aceitação varia de empresa para empresa, no entanto o objetivo das aceleradoras é avaliar modelos de negócio criados dentro de um paradigma de inovação em busca de potencial de crescimento rápido.

A rotina de trabalho de uma aceleradora não é só fornecer expertises para formação de novos negócios, mas também atrair capitais e buscar diversas fontes de financiamento. Nesse aspecto aceleradoras são distintas de incubadoras de empresas, outro arranjo empresarial que tem como objetivo fomentar novos negócios para atender a demandas de indústrias já estabelecidas.

Durante meu trabalho de campo mantive contato com aceleradoras no Brasil e no Reino Unido como parte de minha trajetória de pesquisa, em especial a aceleradora 21212<sup>86</sup> com sede na cidade do Rio de Janeiro e Sustainable Ventures<sup>87</sup>, com sede em Londres. Foram oportunidades de campo que me permitiram entender não só a temporalidade distinta desses arranjos empresariais, mas como fluxos de investimento provocam efeitos concretos nos modos como novas empresas são pensadas e produzidas.

A aceleradora 21212 é uma das maiores empresas do setor que operam no país. Ela possui escritórios nas cidades de Nova York, nos Estados Unidos, e no Rio de Janeiro. O investimento financeiro por *startup* que participa de seu programa de

---

<sup>86</sup> <https://21212.com/>

<sup>87</sup> <https://www.sustainableventures.co.uk/>

aceleração é cerca de 50 mil reais em capital e até 350 mil reais em serviços oferecidos por parceiros, desde consultoria jurídica, técnica e financeira até treinamentos corporativos e, dependendo do estágio de maturação das empresas aceleradas, a empresa negocia entre 10% e 20% de *equity*.

O grande atrativo que 21212 exercia sobre empreendedores é a possibilidade de acesso à rede internacional da empresa, que reúne investidores, experts e empreendedores envolvidos em negócios transnacionais. A aceleradora encerrou suas operações no país no final do ano de 2017.

Meu contato com 21212 se deu principalmente através de Gabriel, um dos profissionais responsáveis por conduzir as empresas dentro do programa de aceleração. Durante nossas entrevistas, ele fazia questão de ressaltar a necessidade de adaptar o modelo de aceleradora para o contexto brasileiro, para ele, ponto fundamental para entender como empresas *startup* podem ser de fato capazes de prosperar nesse cenário econômico.

O principal problema seria exatamente a questão da aversão ao risco e o peso das relações na tomada de decisão empresarial e dos investidores. *"Todas as decisões no Brasil são pautadas em relacionamento, então o ciclo de venda, o ciclo de investimento é muito longo. Todo mundo quer ter poder, esse é outro problema. Ninguém no Brasil gosta de ser empregado, então todo mundo quer participar da decisão. Todas as decisões tem que ser tomadas em grupo e isso desacelera o processo. (...) São várias características [do contexto brasileiro]. A primeira é aversão ao risco. Eles não são acostumadas a investir. O segundo que influencia bastante é o que o investidor brasileiro ainda não tem muito conhecimento. O empreendedor brasileiro é um cara que não está preparado. O investidor às vezes nem sabe como avaliar aquele mercado."*

Isso levou a empresa a modificar sua própria estrutura de serviço, tendo em vista não só o menor volume de capital disponível para investimento, mas a maneira com que empreendedores e investidores tomam decisões sobre seus negócios.

*"Quando o modelo de aceleradora começou nos Estados Unidos, as aceleradoras tinham como objetivo diminuir a curva de aprendizado para fazer com que as startups pudessem colocar o produto no mercado o mais rápido possível. Quando a gente começou a gente pensou em fazer a mesma coisa. Só que nos Estados Unidos, uma empresa que faz isso consegue levantar muito fácil 1 milhão, 2 milhões de*

dólares. *Aqui no Brasil nenhum investidor estava interessado em colocar 600 mil, 500 mil reais em uma empresa.*”

Uma empresa *startup* é pensada do ponto de vista técnico como composta por quatro estágios principais de crescimento. O primeiro estágio é a fase de formulação do modelo de negócio. No jargão empresarial, empreendedores estão “em busca de um problema e uma solução”. Agentes analisam mercados, oferta e procura na tentativa de identificar uma oportunidade de negócio.

A segunda fase diz respeito a concepção de produtos e serviços para atender mercados específicos. Empreendedores “criam hipóteses” sobre esses mercados e “testam” modelos de negócio, até obter sua “validação” para seu desenvolvimento. Nesse estágio ocorre o que é chamado de “pivotagem”, que é a modificação do projeto original de acordo com a resposta obtida na fase de testes.

Empreendedores buscam fontes de financiamento nessas fases de desenvolvimento da empresa para poder conceber seu produto ou serviço e testar sua aceitação. No caso de *startups* de desenvolvimento de tecnologia, a segunda fase também é a fase de desenvolvimento de protótipos. Nessas fases é geralmente a primeira rodada de investimentos.

A segunda rodada de investimentos é realizada a partir do terceiro estágio de desenvolvimento, com o objetivo de expandir a empresa e seus mercados. Nesse caso, o investimento tem como objetivo “escalar” o negócio, ou seja, propiciar seu crescimento para entrar assim na quarta e final fase, que é quando uma empresa *startup* deixa de ser nascente para se tornar uma empresa em outros estágio de maturidade.

Gabriel me contava que no escritório da 21212 em Nova York, empresas *startup* já podiam participar do programa de aceleração antes mesmo de testar seu modelo de negócio. No Brasil, era diferente. A empresa só aceita propostas de *startups* que já têm histórico de operação. Isso é um movimento que diminui consideravelmente a especulação a respeito da possibilidade de sucesso da empresa nascente e, ao mesmo tempo, aumenta a barreira de entrada para as empresas poderem participar do programa de aceleração. A aceleradora exige “*evidências matemáticas*” - na forma de histórico de operações - que a idéia tem de fato potencial de crescimento.

*“A gente só aposta agora em negócio que já está rodando, que já tem tração, já tem cliente e, se possível, já tem receita. A gente faz isso muito por conta do ecossistema e da velocidade do mercado brasileiro. As empresas bem sucedidas do Brasil demoram - que os exemplos são poucos - de 5 a 7 anos para acontecer desde que a empresa foi criada. Comparado com os Estados Unidos é bem menos dinâmico. Então o que a gente percebeu é que a gente precisava de muito mais tempo do que era o modelo de aceleradora (...) Aqui tem um mindset que para abrir empresa você tem que ter dinheiro. Idéia não vale nada, o que vale é operação. Quando alguém vem aqui na 21212 conversar sobre aceleração a gente pergunta o que ele já produziu. Se ele não produziu nada, a gente fala: você não está no momento de procurar investimento. você tem que criar o máximo possível, executar o máximo possível. Você só vai conseguir investimento quando provar para alguém que seu negócio faz sentido.”*

Quando Gabriel me falava sobre como no Brasil existe uma concepção de que “para abrir uma empresa é preciso ter dinheiro”, ele traçava uma comparação com o “ecossistema” norte-americano, no qual empresas *startup* buscam investimento ao longo da primeira fase de desenvolvimento, sem necessariamente fazer uso de fundos familiares e pessoais como principal fonte de recursos. Um outro elemento para sua colocação é a idéia de que empreendedores no Brasil fazem uso de redes de proximidade e recursos familiares como principal fonte de investimentos iniciais.

No entanto, todas as empresas que participam do programa de aceleração de 21212 já partem de um estágio de desenvolvimento que exige acesso a financiamento, o que restringe ainda mais a entrada de novos empreendedores sem acesso a essas redes nessa paisagem de negócio já bastante elitizada.

A exigência por empresas *startup* em fase comercial não é uma demanda somente de 21212, mas uma característica geral de atuação de aceleradoras no país. Segundo levantamento realizado pelo Centro de Estudos de Private Equity e Venture Capital da Fundação Getúlio Vargas (GVCepe) em parceria com o GVCenn Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV/EAESP <sup>88</sup>, existem cerca de 40 aceleradoras em atividade no Brasil, 71% dessas concentradas na região sudeste.

---

<sup>88</sup> ABREU, Paulo; CAMPOS, Newton. O panorama de aceleradoras de startups no Brasil. CreateSpace Independent Publishing Platform. USA, 2016.

Em conjunto, esses programas de aceleração já investiram mais de R\$51 milhões de reais em 1,3mil empresas *startup*. A média de aportes de investimento varia entre R\$45 mil e R\$ 255 mil e a contrapartida em participação societária é de 8% em média. Dentre as empresas aprovadas nos processos de seleção, apenas 7% estavam em fase de “ideação” que, no jargão empresarial significa que essas empresas ainda não possuíam histórico de operações.

Essa não era uma exigência que caracteriza a paisagem de negócios das aceleradoras do Reino Unido. Empreendedorismo é um interesse vibrante no Reino Unido. O contexto político de promoção do empreendedorismo vem de uma trajetória iniciada na década de 1990 no governo do então Primeiro-Ministro Tony Blair.

Na ocasião, com o argumento de fazer frente à crescente competitividade econômica global, Blair criou uma força tarefa multissetorial encarregada de analisar tendências de mercado e vantagens competitivas nacionais. O fruto desse trabalho, realizado em parceria público-privada, foi a identificação de 13 setores com maior potencial para a economia britânica, um conjunto de segmentos dinâmicos cujo comércio global cresceria a taxas mais elevadas do que o restante da economia.

Esse desempenho foi tomado como um efeito de produtos e serviços baseados em “criatividade e conhecimento”, que, segundo economistas que compuseram o painel, possuiriam elasticidade-renda elevada<sup>89</sup> de tal modo a não serem afetados tão negativamente durante abalos financeiros ao longo do final do século XX e a primeira década do século XXI.<sup>90</sup>

Os setores da economia que obtiveram destaque eram relacionados à mídia, pesquisa e inovação, produção cultural, tecnologia e arte. O principal eixo de conexão entre tais campos é a possibilidade de geração de valor econômico por meio de direitos de propriedade intelectual.

A isso deu-se o nome de “indústrias criativas”, o que permitiu ao governo britânico propor medidas de intervenção não somente econômicas e industriais, mas educacionais, culturais e relativas à malha urbana, sobretudo para fomentar o em-

---

<sup>89</sup> A elasticidade-renda da demanda é a variação percentual da quantidade demandada dada uma variação percentual da renda do consumidor. Através da aferição da variação do consumo em relação a renda é possível vislumbrar bens e serviços que permanecem a fazer de diferentes extratos de despesa em cenários de queda ou aumento de renda.

<sup>90</sup> (IPEA, 2013: 7)

preendedorismo através do programa Global Entrepreneur Programme (GEP) do Department for International Trade's (DIT).

Entre essas medidas estão a diminuição de impostos corporativos, a facilidade de registro de novas empresas em menos de 48 horas, políticas de atração de mão de obra qualificada com emissão de visto específico para empreendedores e incentivos governamentais a empresas *startup*<sup>91</sup>.

Isso se reflete do cotidiano de operação de aceleradoras no Reino Unido. Existem cerca de 136 aceleradoras em todo o Reino Unido que incluem em seus programas 3.660 novas empresas por ano. O volume anual de investimento é de 33 milhões de libras e 61% das aceleradoras oferecem investimento direto. O tempo médio de duração dos programas de aceleração é de seis meses<sup>92</sup>.

Peter, um jovem funcionário da empresa que trabalhava no setor de captação de recursos governamentais na forma de *grants* concedidos pela prefeitura da cidade de Londres, foi meu contato na aceleradora *Sustainable Ventures em Londres*.

A estrutura de serviço de *Sustainable Ventures* compreendia não só aceleração de novos negócios, mas também espaços de coworking e promoção de eventos de divulgação de iniciativas sustentáveis. A cartela de novos negócios da aceleradora era composta tanto por empresas de desenvolvimento de tecnologias de sustentabilidade quanto por aquelas voltadas a mercados consumidores, a maioria concentrada na indústria alimentícia.

A duração do programa de aceleração de *Sustainable Ventures* era de 3 a 12 meses, dependendo das características de cada empresa que participava do programa. O volume médio de investimento em cada empresa *startup* do portfólio é de 20 mil a 30 mil libras em troca de 5% de *equity*. Para empresas de criação de novas tecnologias, o período de aceleração era consideravelmente maior, porque compreendia a produção de protótipos, testes e certificação. “A empresa vai diminuir cada vez mais empresas de novas tecnologias no portfólio. Outro dia um dos sócios me disse que se ele soubesse que levava tanto tempo para colocar uma empresa de novas tecnologias da rua, ele nunca teria aberto essa possibilidade”<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/entrepreneurs-setting-up-in-the-uk/entrepreneurs-setting-up-in-the-uk#apply-for-an-entrepreneur-visa>

<sup>92</sup> <http://www.nesta.org.uk/>

<sup>93</sup> Todos os trechos de entrevista de Peter foram traduzidos livremente pela autora.

Todos os projetos aceitos no programa receberam sua primeira rodada de financiamento através da aceleradora. A função de Petter eram buscar constantemente novos investidores e fontes de financiamento coletivas e governamentais. Era uma tarefa incessante, ele me dizia.

A todo momento eram liberados editais pela prefeitura de Londres e pelo governo do Reino Unido e era responsabilidade da equipe não só monitorar a disponibilidade de novos *grants*, mas também se especializar cada vez mais na redação das propostas. A cada novo edital um modelo de preenchimento é exigido e existe um esforço grande de adequação e linguagem para o projeto se tornar competitivo. *“A cada 10 propostas, a aceleradora leva 7 ou 8. É um número bastante competitivo. A nossa equipe já é muito experiente na redação de grant proposals, então cerca de 60% de todo o montante de investimento que circula aqui dentro vem do governo.”*

Fontes de financiamento coletivas em plataformas de *crowdfunding* compõe a outra parte dos fluxos de capitais. Durante uma de minhas visitas na aceleradora, um equipe especializada em projetos de *crowdfunding* estava trabalhando em uma nova campanha para levantar fundos para uma das *startups* que faziam parte da cartela da empresa.

*“Muita gente não sabe trabalhar com financiamento coletivo. Não é só jogar o projeto ali, tem que ter todo um esforço de engajamento e divulgação. As recompensas também tem que ser pensadas com cuidado. Se você está levantando dinheiro para uma startup, muita gente nem pensa que o doador se torna também um investidor quando faz isso e deve ter parte na empresa. Alguns projetos dão uma camiseta como recompensa, isso é irreal.”*

O levantamento de fundos privados era feita através de uma rede já estabelecida de investidores associados à aceleradora que também poderiam servir como mentores das novas empresas, oferecendo consultoria especializada. Petter admitiu para mim que essa rede só foi possível pelo extenso relacionamento dos sócios com a comunidade de investidores e empreendedores de Londres, construída ao longo de suas trajetórias profissionais. Esse era uma das vantagens que a aceleradora oferecia às empresas que faziam parte de seu portfólio, a possibilidade de investimento direto.

Entretanto, um dos esforços da equipe que gerenciava fluxos de capitais era exatamente minimizar a necessidade de altos volumes de investimento privado indi-

vidual. *“Quando a gente aciona os investidores, muitas vezes nem precisamos de muito capital. Já levantamos através de fundos do governo e financiamento coletivo”.*

Essa é uma lógica de investimento chamado *seed funding*, que extrai montantes individuais de baixo volume de variadas fontes de capitais. O objetivo dessa estrutura de investimento não é só viabilizar financiamento no menor espaço de tempo e diluir os riscos financeiros, mas também garantir que a empresa nascente mantenha autonomia e autoridade sobre suas decisões estratégicas.

Essa é uma questão importante na paisagem brasileira de empresas *startup*. Durante minha entrevista com Gabriel, ele apontou que um dos principais problemas do “ecossistema” no país é a questão de autoridade sobre decisões estratégicas de novas empresas.

*“Esse é outro problema. Falta experiência para o empreendedor saber lidar com essa situação e saber construir o contrato. Tem muito empreendedor que procura o primeiro investimento anjo e ali naquele momento ele já perdeu a empresa dele. Muitas vezes ‘o cara’ vai pegar 40%, 50% da empresa. Na verdade o cara nem vai investir, ele vai dar um empréstimo. Tem muito contrato que é assim. Vou botar dinheiro na sua empresa, mas você vai ter que devolver em 2 anos. Não é má fé, é porque o investidor também não tem o mindset certo.”*

Entre meus informantes, o problema do imperativo das relações sociais no ambiente de negócios brasileiro era colocado em termos de governança. Guilherme costumava enfatizar muito essa, inclusive dizendo que isso era um “problema” em fazer negócios no Brasil e que afastava muitos investidores internacionais.

*“Ainda falta apoio com relação a governança. Governança corporativa com relação aos acionistas, com relação aos acionistas minoritários. Em um momento de stress, a balança acaba pendendo para um lado. Ou cai para o lado do empreendedor ou se ele acabou assinando, sem se dar conta, cláusulas que são muito negativas contra ele, ele perde controle da empresa sendo forçado a quebrar porque não houve essa perspectiva, essa preocupação com governança. (...) As vezes o empreendedor está tão desesperado por dinheiro que ele acaba colocando bem menos atenção nisso. Falta definir no início do investimento qual a responsabilidade de cada um e até que ponto. Talvez pela ânsia de conseguir dinheiro a qualquer custo, o investidor tem uma expectativa X, o empreendedor tem outra, na frente essas coisas não vão tão bem e resulta em conflito.”*

A noção de aversão ao risco provoca então dois efeitos na paisagem de investimento brasileira. Em uma instância, a restrição de acesso a capital para investimento produz uma assimetria entre agentes no sentido de reproduzir padrões de acumulação de poder e dinheiro entre circuitos de investidores.

Isso é justificado em parte pela configuração legal das relações de investimento no país e pela percepção de um ambiente de investimento hostil.

No contexto de empresas *startup*, as próprias tecnologias de produção dessa paisagem de negócio são afetadas no sentido de diminuir seu potencial especulativo.

### **Últimas notas sobre as relações entre investidores e empreendedores no contexto de empresas *startup* no Brasil.**

As relações entre investidores e empreendedores no Brasil é atravessada por redes de proximidade que regulam circuitos de fluxo de capitais. Esse cenário é justificado pela ausência de políticas de promoção do exercício do risco, como medidas legais de securitização e intervenção governamental de absorção de perdas financeiras, além de custos com operação ligados à exigências burocráticas.

A dificuldade de acesso a investimento faz com que a especulação adquira um duplo registro tanto moral como financeiro, no qual empreendedores são constantemente avaliados de acordo com uma matriz que visa a diminuição do risco financeiro. As relações pessoais são usadas como uma estratégia de controle do risco, mesmo que às custas do retorno financeiro.

Mesmos críticos diante desse cenário, agentes da paisagem de negócios *startup* acabam por reproduzir noções tácitas sobre aversão do risco que levam novamente à um processo de concentração e acumulação assimétrico. Isso aparece especialmente na estrutura societária das empresas brasileiras que, em comparação com o ambiente de negócios britânico, são orientadas para diminuição do quadro de investidores.

## REFLEXÕES FINAIS

Hoje, empresas *startup* simbolizam o epicentro de narrativas sobre o capitalismo contemporâneo. Tudo indica que isso não irá mudar tão cedo. Essas organizações enxutas, aceleradas e articuladas por meio de uma lógica de eficácia especulativa passaram a representar o que existe de mais novo e radical na paisagem empresarial contemporânea global, que, apesar de serem justificadas tecnicamente por meio de uma matriz de busca constante por novas formas de criação de valor, são na verdade produto de um grande desejo por liberdade e autorrealização pessoal.

Essas empresas representam uma “mudança cultural” marcada “pela irresistível ascensão da cultura da liberdade. As inovações tecnológicas que mudaram o mundo foram alimentadas nos campi das universidades (...) e trouxeram simultaneamente a paixão pela descoberta e a insubordinação contra o sistema corporativo”. (CASTELLS; CARDOSO & CARAÇA 2013: 23)

Iniciativas como essas emergem, como pude constatar ao longo de meu trabalho de campo, a partir de um pano de fundo de profunda reestruturação de dinâmicas produtivas a partir de políticas de desregulação, expansão de mercados financeiros, tecnologiação e instituição de regimes de acumulação flexível, ao mesmo tempo em que o Capitalismo passa por uma profunda crise de sua dimensão discursiva, especialmente no que toca o agravamento de questões sociais, ambientais, ecológico e sobre o futuro de centros urbanos e produtivos.

No panorama dos mercados globais, o processo de crítica ao Capitalismo se tornou especialmente agudo após a crise financeira de 2008, consequência direta desses mesmos processos de flexibilização, desregulação e consequente precarização. Isso, no entanto, não inibiu o surgimento de novas empresas *startup*. Pelo contrário, testemunhamos a celebração desse tipo de organização não só como um modo de fazer dinheiro, mas sobretudo como parte de um modo de ser e estar no mundo.

Seus críticos mais ácidos sugerem que empresas *startup* seriam mais um meio através do qual ondas especulativas se espalhariam por diferentes setores da economia, a partir da combinação entre “desregulação e individualismo como estilo

de vida” conduzindo gestores “focados no lucro, a curto prazo, como princípio orientador das suas cada vez mais arriscadas decisões (...) A cultura do ‘Eu primeiro’ é agora o ingrediente-chave da gestão de negócios”. (CASTELLS; CARDOSO & CARAÇA 2013: 24)

Isso me conduziu a um questionamento fundamental que norteou toda a reflexão que articulei ao longo dessa tese: o que justifica de fato o fascínio exercido por empresas *startup* no imaginário social e o que leva alguém a se tornar empreendedor dentro dessa paisagem de negócio.

Essa reflexão nasceu do interesse em entender o processo concreto através do qual alguém se torna um empreendedor dentro dessa paisagem específica de ação econômica, ao invés de alimentar meta-narrativas sobre o capitalismo tardio ou sobre uma “cultura de individualização” que seria a força propulsora desse tipo de articulação empresarial.

Procurei representar os indivíduos que se tornaram meus informantes como sujeitos de carne e osso imersos em dilemas cotidianos que dispõe de recursos limitados, apesar de serem parte de redes bastante elitizadas, e como eles pensam e tentam encontrar soluções para questões concretas, morais e éticas diante de seus problemas imediatos.

Isso me levou não só a refletir sobre quem são esses sujeitos, mas sobretudo sobre seu processo de *self-making* e incorporação da lógica *startup* na rotina empresarial e em suas vidas privadas, assim como quais são as relações constitutivas dessa paisagem de ação econômica.

Quando refletimos sobre questões ligadas à flexibilização, a dimensão da experiência e dos sentimentos geralmente passa despercebida. No entanto, como percebi de maneira muito pulsante e preponderante ao longo de minha pesquisa de campo, é exatamente a dimensão da afetação e do sentir que leva esses indivíduos a atuarem em esferas especulativas.

Essas decisões econômicas são atravessadas pelo domínio da experiência e o o fazer político desses sujeitos não é percebido como uma decisão racional, mas sim como uma busca íntima por autorrealização.

Conforme desenvolviam sua trajetória como empreendedores, esses sujeitos passaram a habitar um mundo no qual era preciso manter em movimento uma miríade de possibilidades, na esperança de que uma delas pudesse realmente vir a se

materializar. É exatamente um conjunto de sentimentos, sensações e desejos que mobiliza esses sujeitos a colocar em movimento uma paisagem de negócios competitiva, especulativa e elitizada.

A paisagem de negócios *startup* com a qual tive contato era composta por jovens profissionais, a grande maioria com idades entre 25 e 40 anos, com formação superior em instituições de prestígio em campos ligados à gestão e trânsito internacional e, sobretudo, acesso a redes de influência, as quais eles aprenderam a navegar por serem socializados em espaços elitizados.

O campo da gestão aparecia como uma porta de entrada contemporânea para um mundo de influência, exatamente por sua natureza mediadora e articulada por meio de redes difusas. No entanto, ao mesmo tempo que incorporar esse *expertise* gerencial pode significar livre trânsito entre uma rede heterogênea de agentes e, conseqüentemente, ampliar as chances de sucesso profissional, esses sujeitos se submetem a uma série de práticas que visam a flexibilização desse mercado de trabalho.

Esse cenário é produto das próprias teorias produzidas pelo campo da gestão, que passou a pensar suas tecnologias de mercado a partir de uma perspectiva de desregulação, crescente competitividade e aumento da sensação de vulnerabilidade dentro do ambiente corporativo.

Isso significa que empresas *startup* são tanto produto como agente de um cenário compatível com o que David Harvey (2005) chama de novo empreendedorismo urbano, fenômeno que está ligado a mudanças estruturais de sistemas produtivos chamados de regimes de acumulação flexível.

No campo empresarial, isso significa que corporações se encontram em um período de racionalização, reestruturação e intensificação de controle sobre o trabalho em face de condições de intensificação da competição e fluxo globais de capitais como uma reação ao decréscimo generalizado de níveis de lucratividade e aumento da taxa de acumulação de capitais por parte de agentes individuais em diversos mercados.

Isso acaba por compor uma paisagem de achatamento de camadas médias urbanas pela diminuição de postos de trabalho que representam sua continuidade material e simbólica; a reestruturação de núcleos familiares, padrões de urbanização e migração entre centros urbanos globais; mudanças no padrão de empregabilidade

e atividade profissional e, sobretudo, uma reestruturação em padrões de acumulação de capitais.

A possibilidade de atuar na paisagem de negócios se torna especialmente atraente para esses sujeitos por representar uma arena na qual eles poderiam reproduzir noções de prestígio e satisfazer expectativas de classe que lhes foram colocadas desde o início de sua formação profissional, diante de um mercado de trabalho com oportunidades concretas cada vez mais restritas de reprodução social.

Isso exige desses sujeitos a produção de um tipo particular de subjetividade capaz de responder às demandas de um ambiente de negócio veloz, competitivo e, por vezes, bastante cruel no qual as chances de fracasso são muito superiores às chances de sucesso.

Esses empreendimentos experimentais e especulativos, apesar de serem produto de formas específicas de conhecimento e prática - portanto, passíveis de avaliação e predição - representam uma modalidade empresarial que explora a incerteza e o risco como mecanismos de criação e produção de valor. Operar nesse universo significa, no limite, estar entre aqueles que são capazes de “navegar a incerteza” e, portanto, sobreviver às drásticas e rápidas mudanças do mundo empresarial.

Isso colocou no centro de meu argumento a questão dos afetos, das sensibilidades e da subjetividade. Mais do que pensar sobre como empresas *startup* são produzidas, operadas e suas implicações econômicas e políticas, minha trajetória de pesquisa me levou a refletir sobretudo sobre o imperativo da experiência e o domínio do sensível nessa dimensão de ação econômica.

Argumento ao longo da tese que é exatamente a noção de incerteza que governa a produção de um tipo peculiar de subjetividade capaz de operar de maneira eficaz essa esfera empresarial, um sujeito que lembra muito pouco o empresário calvinista do início do século XX como bem explorou Max Weber em seu seminal “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, já que “para saber quais as forças motrizes da expansão do capitalismo moderno não se precisa pôr em primeiro lugar a questão da origem das reservas monetárias valorizáveis como capital, e sim a questão do desenvolvimento do espírito capitalista”. (WEBER 2004: 61)

A figura do empresário era animada por um espírito Calvinista, um conjunto de idéias sobre graça divina, salvação e merecimento que dava forma a uma postura

bastante ascética. O empreendedor contemporâneo, no entanto, não parece tão interessado em controlar suas paixões, mas o contrário: são as paixões que animam seus interesses empresariais. Para esses sujeitos, “uncertainty is a legitimate principle” a partir do qual “define the strategies through which financial devices are developed and operated” pelo uso de suas próprias “intuitions, experiences and sense of the moment”. (APPADURAI 2016: Kindle Location 504)

Essa nova subjetividade é produzida no interior do mundo corporativo. O pano de fundo é a introdução da linguagem dos afetos no cotidiano empresarial e em teorias de gestão, dando corpo ao que Eva Illouz (2007) chama de Capitalismo Emocional, fazendo com que o universo das sensações corpóreas, das emoções e da afetação sejam passíveis de mensuração e sirvam como indicadores de performance profissional a partir de exercícios constantes de escuta, visualização e racionalização amplamente disseminados nos ambientes de negócio.

Isso acaba por produzir uma matriz de sensibilidade que torna possível a própria constituição de empresas *startup*, um campo empresarial especulativo e ainda mais competitivo do que o ambiente corporativo, justificada por um profundo descontentamento com suas vidas profissionais.

É no esgotamento simbólico do mundo do trabalho corporativo que essas novas organizações empresariais extraem sua razão de ser. *Startups* nascem como negócios com propósito exatamente se postas contra esse pano de fundo de experiência de crescente vulnerabilidade.

Foi exatamente essa matriz de sentimentos que levou muitos de meus interlocutores a considerar o caminho do empreendedorismo como solução não só para garantir sua sobrevivência profissional, mas seu bem estar psíquico. Isso, no entanto, dá forma a novas formas de assimetria entre os agentes que compõe essa paisagem de negócio, começando pelos modos diversos através dos quais esses sujeitos performatizam a figura do empreendedor.

O empreendedor aparece como alguém capaz de cultivar a incerteza de tal modo que seu próprio projeto de *self* se torna entrelaçado com seus projetos empresariais. Isso exige do sujeito um contínuo trabalho de *self-making* mediado por categorias sutis construídas a partir de uma retórica fortemente fundamentada em uma noção difusa de autorrealização a partir uma lógica de cultura terapêutica

Carla Freemann (2014) chama isso de “entrepreneurialism”, que torna a atividade empreendedora mais do que um simples mecanismo de produção de valor econômico e financeiro, mas parte de uma matriz de sensibilidade na qual a noção de *self* se torna *locus* de constante aperfeiçoamento com o objetivo de o tornar cada vez mais flexível e “*unbound*”, ou seja, livre para aproveitar quaisquer oportunidades contingentes e imprevisíveis que possam surgir e representar prosperidade material e psicológica.

No contexto brasileiro, a incerteza adquire um sentido não somente econômico mas sobretudo social e histórico. A visão da economia brasileira como volátil e instável, do ambiente jurídico em constante mudança e do Mercado limitado faz com que esses sujeitos entendam a função empreendedora como “difícil” e que “um empreendedor de verdade” tem que suportar uma rotina imprevisível para ser reconhecido como tal. A idéia que funda a noção de incerteza não é, portanto, proveniente do léxico econômico. É uma idéia que reforça um ideário de identidade nacional baseada na criatividade, flexibilidade e informalidade. (BUARQUE DE HOLANDA 1988; DAMATTA 1979)

A rotina de uma empresa *startup* consiste na busca incessante por modos de produzir valor econômico e isso implica tanto o exercício constante da alteridade como manter a disposição de modificar completamente seu modelo de negócio em um período de tempo curto e de modo urgente.

O sujeito empreendedor também precisa mobilizar constantemente a idéia de valor para justificar sua própria trajetória e escolhas de negócio. Isso implica manter em jogo múltiplos registros de valor e performatizar, para uma rede heterogênea e complexa de agentes, elementos fundamentais do que eles consideram promissor e valioso dentro de perspectivas de empresas *startup*.

Nesse ambiente é preciso dramatizar o sucesso constantemente, especialmente diante das perspectivas mais obscuras, como alguém que conjura bons espíritos e afirma sua autoridade. O objetivo é contaminar os demais com o entusiasmo e o otimismo em perspectivas futuras e, com isso, afetar o presente no sentido de atrair investimentos e apoio para a empresa nascente, mesmo que isso muitas vezes não corresponda às condições concretas e materiais das quais o sujeito dispõe para efetivamente materializar esse projeto.

Aceitar o fracasso como parte natural do processo empreendedor é, portanto, uma estratégia de evitação do fracasso, vivenciado de maneira privada como um segredo que deve ser protegido para não contaminar futuras oportunidades de negócio. O fracasso é só admitido - e, em alguns casos, até mesmo exagerado - em face de um sucesso posterior e se torna um elemento fundamental na construção de uma narrativa de exaltação da prosperidade.

A necessidade de estabelecer uma economia das aparências é especialmente preponderante na relação entre empreendedores e investidores. O sentido da especulação entre investidores brasileiros adquire um sentido moral.

Era preciso especular sobre a vida do empreendedor para ter certeza que esse era de fato um bom investimento e isso tomava corpo através da categoria "*feeling*" posta em movimento por profissionais do mercado financeiro. No caso de empreendedores brasileiros, seu valor dentro de um mercado global de empreendedores está exatamente na idéia de que são flexíveis, criativos e habituados a ambientes de negócio altamente voláteis e incertos.

Essa alta demanda por habilidades expressivas é o que alimenta o mercado de literatura e eventos destinados a empreendedores, tipificados no país pelo fenômeno do empreendedorismo de palco.

A controvérsia em torno do empreendedorismo de palco não faz diminuir o interesse nesse gênero, mas pelo contrário, essas narrativas parecem dramatizar aspectos fundamentais da experiência de tornar-se empreendedor de tal modo que, apesar de fazer uso de uma linguagem que faz alusão a espiritualidades nova era de maneira bastante elusiva e pouco precisa, indivíduos que se destacam no mercado de palestras e literatura para empreendedores alcançam grande visibilidade nacional e mundial.

Como bem lembra Paul Heelas (2006; 2008) a relação entre a linguagem de Mercado e espiritualidades Nova Era se dá na medida em que essa discursividade situa o domínio do sagrado no interior do *self* e, portanto, faz parte de um projeto de *self-making* que produz uma noção de sujeito livre, liberado de restrições mundanas e limitado apenas por sua própria vontade.

O grande apelo discursivo é exatamente a idéia de liberdade e libertação de medos, freios e constrangimentos que impedem o sujeito de viver uma vida plena. Os encontros, vivências e cursos de curta duração servem como instâncias nas quais

os sujeitos têm a oportunidade de compartilhar sentimentos e inseguranças e encontram um domínio de afetos compartilhados que, em última instância, são parte desse processo de *self-making*.

Dentro de um panorama de avanço de políticas de flexibilização, a construção desse sujeito flexível passa necessariamente pela incorporação de uma visão de um mundo imprevisível, contingente, no qual o sujeito precisa estar preparado para aproveitar quaisquer oportunidades disponíveis para seu avanço financeiro, pessoal e espiritual.

Esse é um fenômeno global que no Brasil toma contornos situados e contextuais a partir não só da trajetória de vida narrada pelos empreendedores de palco, mas também pelo conjunto de práticas propostas para atingir um estado ideal de liberdade.

Esse preparo interior tem como objetivo não só preparar esses sujeitos para operar esse tipo de empresa, mas sim navegar a complexa cartografia de circuitos de investimento no país. O levantamento de fundos é o principal gargalo na paisagem de empresas startup, uma tarefa penosa, difícil e demorada mediada por relações de proximidade entre empreendedores e investidores em potencial.

Muito por esse motivo, o Brasil não representa hoje um *player* relevante no mercado global de *startups*. O país, no entanto, é visto como um núcleo em potencial dentro desse ecossistema pelo potencial de expansão de mercados domésticos e pela natureza resiliente de seus empreendedores.

No Reino Unido, as estratégias de levantamento de fundos são pulverizadas, assim como o quadro de investidores societários, fazendo com que essas relações adquiram contornos mais impressoais e especulativos. Além disso, os atraentes benefícios fiscais e segurança proporcionada por incentivos governamentais diminuem consideravelmente os montantes solicitados para investidores privados.

O risco financeiro contraído por investidores também é consideravelmente menor, mesmo levando em consideração o exercício de uma atividade de alto grau de especulação, exatamente porque o governo absorve grande parte dos possíveis prejuízos gerados pela atividade especulativa.

Isso levava agentes do mercado financeiro no Reino Unido a justificar suas decisões de investimento baseados em uma crença na narrativa do Mercado e nos

instrumentos de regulação econômica, avaliando o potencial de um empreendedor de acordo com atributos formais do modelo de negócio.

A relação entre empreendedores e investidores no Brasil, ao contrário, adquire um caráter bastante pessoalizado, o que leva a conflitos que caracterizam a paisagem de investimento no país. A idéia dominante que caracteriza a relação entre empreendedores e profissionais do mercado de empresas *startup* é de que “investidor brasileiro é averso ao risco”.

Essa idéia justifica todo tipo de comportamento que visa retrair o circuito de fluxo de capitais para investimento no Brasil e, conseqüentemente, produz relações bastante assimétricas entre investidores e empreendedores que conduziam esses sujeitos, sob o risco de não obter nenhum fundo de capital, a aceitar contratos que os prejudicavam de alguma maneira.

Fundamentalmente, o que investidores brasileiros e internacionais enxergavam como valor no empreendedor brasileiro não era somente suas capacidades criativas e soluções inventivas de lidar com as oscilações que caracterizam a paisagem de negócio no país, mas a sua disposição em se submeter espontaneamente à condições de trabalho extenuantes, suportar uma crescente pressão psicológica e a tendência em aceitar relações assimétricas de poder no interior dessas organizações.

A dificuldade de acesso ao mercado de capitais e a tecnologias de mercado fazem com que essa paisagem de negócios no país se torne o reflexo de uma maneira de pensar de um pequeno circuito de pessoas que, dentro do panorama geral do empreendedorismo no país, seja uma minoria radical.

Não é possível, no entanto, explicar o sucesso de uma empresa *startup* a partir de uma lógica determinista que enxerga as relações sociais que constituem e articulam esse campo como simples mecanismos de reprodução social.

Aprender a navegar a incerteza se torna o princípio de justiça que justifica a produção de novas assimetrias econômicas e políticas. Empreendedores e empresas *startup* bem sucedidas são aquelas que conseguem extrair valor em ambientes de negócio cada vez mais imprevisíveis e competitivos e, mesmo que esses sujeitos tenham acesso a redes de influência, não é possível aderir a uma visão determinista que enxerga no sucesso dessas iniciativas a consolidação de antigas estruturas de poder.

O que minha trajetória de pesquisa evidenciou foi exatamente como esses sujeitos lidavam com a perspectiva de mudanças profundas em seu estilo de vida e posição social. Em um mundo em transformação, eles tentam disputar um espaço de reprodução social que parece, para eles, cada vez mais rarefeito e distante. É essa experiência de crescente incerteza que os conduz, em última instância, para se tornarem agentes da incerteza.

Sugiro que uma reflexão sobre como processos globais ligados a reestruturação de dinâmicas produtivas não pode ser dissociado de uma discussão sobre mudanças profundas nos modos de ser e estar no mundo contemporâneos. Sobretudo, sobre o papel dos afetos, das emoções e da busca por um estado ideal de bem estar psíquico que aparecem tanto como uma questão de produção de matris de sensibilidade como a partir da experiência de crescente sensação de vulnerabilidade.

No caso de meus interlocutores, esse dilema ético os conduziu a uma jornada que, inicialmente pensada como uma reação às forças universalizantes do Mercado e a um ambiente corporativo cada vez mais hostil na busca por uma vida que vale a pena ser vivida, acabou por compor uma paisagem de negócios que exigiu que esses mesmos sujeitos se submetessem espontaneamente a uma rotina de trabalho no limite de suas possibilidades físicas e psicológicas em busca de uma idéia de liberdade e libertação que, em última instância, não se realiza plenamente.

Isso impõe um dilema fundamental entre esse sujeitos e que, a partir da perspectiva que busquei construir ao longo dessa tese, é a dicotomia fundante dessa paisagem empresarial: sujeitos se lançam em projetos flexíveis, enxutos e acelerados na busca por um estado de autorrealização que é impossível de se realizar plenamente exatamente pelos por conta dos mesmos processos que eles colocam em movimentam.

Se é a sensação de vulnerabilidade que os conduz ao empreendedorismo, é sua ação como empreendedores que torna o ambiente de negócios mais volátil e incerto. Isso não é percebido como uma incoerência, mas justificado a partir de uma narrativa bastante emocional que, em última instância, encerra contrariedades e o debate sobre as ambivalências desse projeto.

Afinal, como é possível contra-argumentar com sentimentos, entendidos como instâncias incomensuráveis da experiência individual? Apelar a esfera das emoções é um recurso que acaba neutralizando a divergência e contribui para o

acirramento de disputas e processos de produção de novas assimetrias no interior desse universo.

A reflexão final que acabei fazendo a mim mesma no final dessa trajetória de pesquisa é exatamente sobre o projeto político implícito na idéia de que não só é possível, como desejado e esperado que certos sujeitos “realizem seus sonhos”. Que tipo de futuro agentes dessa paisagem empresarial estão produzindo e até que ponto esses cenários possíveis realmente absorvem noções plurais de valor e de uma vida que vale a pena ser vivida.

O método etnográfico é valioso nesse contexto exatamente porque permite abrir uma janela para vislumbrar as dinâmicas opacas dessas redes de influência e, assim, oferecer uma oportunidade de debate que raramente extravasa esse domínio de ação.

Aqui reside a potência do argumento antropológico ao entrar nesse domínio de influência, de poder político e econômico tão persuasivo: ajudar a pensar sobre como nossos modos de pensar, imaginar e sentir o mundo naturalizam modos de intervenção ligados a projetos mais amplos que aparecem para nós na forma de desejos, imagens de uma vida que merece ser vivida e, principalmente, sentimentos que nos parecem tão íntimos, mas, na verdade, só têm sentido porque são compartilhados.

## REFERÊNCIAS TEÓRICAS

APPADURAI, Arjun. Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy. *Theory Culture Society*, 7; 295, 1990.

ASCHOFF, Nicole. *The new Profets of Capital*. Verso: New York, 2015.

BERLANT, Lauren. *Cruel Optimism*. Duke University Press: Durham, 2011.

BOELLSTORFF, Tom. *Coming of age in Second Life: An anthropologist explores the virtually human*. Princenton: Princeton University Press, 2009.

BOHOLM, Åsa; CORVELLEC, Hervé. The role of valuation practices for risk identification. (GRI report-Managing the Big City). GRI-University of Gothenburg, 2015.

BOHOLM, Åsa. *Anthropology and Risk*. Routledge: London & New York, 2015.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. Wmf Martins Fontes: São Paulo, 2009.

CALLON, Michel. « Qu'est-ce qu'un agencement marchand ? », in Callon, M. *et al. Sociologie des agencements marchands*. Presses des Mines: Paris, 2013.

CARDONI, Julia Santos. *A natureza ensina: Uma etnografia sobre modos de fazer mercado na Feira de Agricultores Ecologistas*. Dissertação. (Mestrado em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, 2017.

CARDOSO, Gustavo; JACOBETTY, Pedro. *Navegando pela crise: Culturas de Pertencimento e Mudança Social em Rede* In: *A Crise e seus Efeitos: As Culturas Econômicas da Mudança* (org). Paz e Terra: São Paulo, 2013.

CHEVALLIER, D. *Des savoirs efficaces*. Terrain, n. 16, p. 5-12, 1991.

Collins P, Gallinat A. *The Ethnographic Self as Resource: An Introduction*. In: *The Ethnographic Self as Resource: Writing Memory and Experience into Ethnography*. Berghahn Books: Oxford, 2010.

DALLA CHIESA, Carolina. Financiamentos coletivos online: uma perspectiva antropológica sobre projetos e empreendedores. Dissertação. (Mestrado em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, 2017.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal. Boitempo: São Paulo, 2016.

DUMONT, Louis. *O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

DUMONT, Louis. On Value: The Radcliffe-Brown Lecture in Social Anthropology, 1980 In: HAU: Journal of Ethnographic Theory 3 (1): 287–315, 2013.

ELYACHAR, Julia. Markets of dispossession: NGOs, economic development and the state in Cairo. Duke University Press: Durham, 2005.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Lawrence Erlbaum: London, 2001.

FARIA, Louise Scoz Pasteur de. HOLMES, Douglas. 2014. Economy of Words: *Communicative Imperatives in Central Banks*. Chicago: University of Chicago Press. 280 pp. In: Campos v.17 n.2 JUL.DEZ.2016.

FARIA, Louise Scoz Pasteur de. Sua doação é meu negócio: uma etnografia em um empreendimento de crowdfunding brasileiro In: Campos v.17 n.1 JAN.JUN. 2016.

FERGUSON, James. Global shadows: Africa in the neoliberal world order. Duke University Press: Durham, 2006.

FOSTER, Robert. Things to do with brands Creating and calculating value In: HAU: Journal of Ethnographic Theory 3 (1): 44–63, 2013.

FOUCAULT, MICHEL. O Nascimento da Biopolítica. Martins Fontes: São Paulo, 2008.

FOUCAULT, Michel. Technologies of the Self In: Technologies of the Self: A seminar with Michel Foucault (org). University of Massachusetts Press: Amherst, 1988.

FREEMAN, Carla. Entrepreneurial Selves: Neoliberal Respectability and the Making of a Caribbean Middle Class. Duke University Press: Durham and London, 2014.

- FRIDMAN, Daniel. *Freedom from work: Embracing Financial Self-Help in the United States and Argentina*. Stanford University Press: Stanford, 2017.
- GIRAUDEAU, Martin. *Formuler les projets d'entreprise* In: *Évaluer et valoriser Une sociologie économique de la mesure*. Presses Universitaires du Miral: Toulouse, 2013.
- GLEDHILL, John. "Neoliberalism." In *A companion to the anthropology of politics*, edited by David Nugent and Joan Vincent, 332–48. Blackwell: Malden, 2004.
- GRAEBER, David. It is value that brings universes into being In: *HAU: Journal of Ethnographic Theory* 3 (2): 219–43, 2013.
- GRAEBER, David. *Toward an Anthropological theory of value: The false coins of our own dreams*. Palgrave: New York, 2001.
- HAMAYON, Roberte. *Why We Play: An Anthropological Study*. Hau Books: Chicago, 2016.
- HARVEY, David. *A produção capitalista do espaço*. Annablume: São Paulo, 2005.
- HARVEY, David. *Spaces of Hope*. Edinburgh University Press: Edinburgh, 2000.
- HARVEY, David. *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Blackwell: Cambridge, 1989.
- HEELAS, Paul. *Challenging Secularization Theory: The Growth of "New Age" Spiritualities of Life* In: *The Hedgehog Review*, 2006.
- HEELAS, Paul. *Spiritualities of Life: New Age Romanticism and Consumptive Capitalism*. Publishing: Oxford, 2008.
- HO, Karen. *Liquidated: an ethnography of Wall Street*. Durham: Duke University Press, 2009.
- HOLMES, Douglas; MARCUS, George. *Cultures of expertise and the management of globalization: Toward a Re-Functioning of Ethnography* In: *Global Assemblages: Technology, politics and ethics as anthropological problems (org)*. Blackwell: Oxford, 2005.
- ILLOUZ, EVA. *Cold Intimicities: The making of Emotional Capitalism*. Polity Press: Cambridge, 2007.
- INGOLD, Tim. *The temporality of the landscape* In: *World Archaeology* Vol 25 n 2, 1993.

IRRISARI, Victoria. Fora do Eixo, dentro do mundo: política, mercado e vida cotidiana em um movimento brasileiro de produção cultural. Tese (Doutorado em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, 2015.

KEYNES, John. *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Macmillan: London, 1936.

LAMBEK, Michael. The value of (performative) acts In: *HAU: Journal of Ethnographic Theory* 3 (2): 141–60, 2013.

LYONS, Dan. *Disrupted: My misadventure in the Start-up bubble*. Hachette Books: New York, 2015.

MARX, Karl. *Capital Vol. 1*. Penguin Books: New York, 1990.

MAUSS, Marcel. Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a noção do “eu” In: *Sociologia e Antropologia*. Cosac Naify: São Paulo, 2003.

MIYAZAKI, Hirokazu; RILES, Annelise. Failure as an Endpoint In: *Global Assemblages: Technology, politics and ethics as anthropological problems (org)*. Blackwell: Oxford, 2005.

MIYAZAKI, Hirokazu. *Arbitraging Japan: dreams of capitalism at the end of finance*. Los Angeles: University of California Press, 2013.

MOTTA, Eugênia; NEIBURG, Federico; RABOSSI, Fernando & MULLER, Lúcia. *Ethnographies of Economy/ics: Making and Reading* In: *vibrant v.11 n.1*, 2014.

ONTO, Gustavo. *Ficções econômicas e realidades jurídicas: uma etnografia da política de defesa da concorrência no Brasil*. Tese (Doutorado em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional. Rio de Janeiro, 2016.

OSBURG, John. *Anxious Wealth: Money and Morality Among China’s New Rich*. Stanford University Press: Stanford, 2013.

PINHO, Érika Bezerra de Meneses. *Um sonho não tem preço: uma etnografia do mercado de casamentos no Brasil*. Tese (Doutorado em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, 2017.

RIES, ERIC. A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Texto Editores: São Paulo, 2012.

ROYRVIK, Emil. *The allure of Capitalism: An Ethnography of management and the global economy in crisis*. Berghahn Books: New York, 2013.

RUDNYCKYJ, Daromir. *Spiritual Economies: Islam, Globalization and the Afterlife of Development*. Cornell University Press: Ithaca and London, 2010.

SAUSSURE, Ferdinand de *Course in General Linguistics* (W. Bakins, trans.). New York: McGraw Hill, 1966.

SCHLEEF, Debra. *Managing Elites: Professional Socialization in Law and Business Schools*. Rowman & Littlefield Publishers: New York, 2006.

SHANE, Scott. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. Trabalho apresentado no World Entrepreneurship Forum 2008 Edition.

SILVA, Vitáli Marques Corrêa da. A produção contemporânea de longas-metragens no Rio Grande do Sul : um olhar antropológico sobre a relação entre cineastas, Estado e mercado. Dissertação. (Mestrado em Antropologia Social) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, 2017.

SNEATH, David; HOLBRAAD, Martin; PEDERSEN, Morten. Technologies of the Imagination: An Introduction In: *Ethnos*, vol. 74:1, p. 5-30, 2009

STRAUSS, Levi. *Antropologia estrutural*. Cosac-Naify: São Paulo, 2008.

TSING, Anna. Inside the Economy of Appearances In: *The Blackwell Cultural Economy Reader* (org). Blackwell Publishing: Oxford, 2004.

TSING, Anna. Sorting out commodities: How capitalist value is made through gifts In: *HAU: Journal of Ethnographic Theory* 3 (1): 21–43, 2013.

## RELATÓRIOS

Creative Economy Report 2010. (2010) [online] United Nations. Available at: <http://www.unctad.org/creative-economy> [Accessed 18 Feb. 2018]

Doing Business 2017 (2017) [online] Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Available at: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> [Accessed 18 Feb. 2018]

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil 2014 (2014) [online] Curitiba: IBQP. Available at: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf) [Accessed 18 Feb. 2018]

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil. (2016) Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; (org) Curitiba: IBQP, 2017.

Global Entrepreneurship Monitor Report 2015 - 2016 [online] Washington: Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Available at: <http://www.gem-consortium.org/report/49480> [Accessed 18 Feb. 2018]

Global Entrepreneurship Monitor Report 2016 - 2017 [online] Washington: Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Available at: <http://www.gem-consortium.org/report/49812> [Accessed 18 Feb. 2018]

Global Startup Ecosystem Report 2017. (2018). [online] San Francisco: Startup Genome LLC. Available at: <https://startupgenome.com> [Accessed 18 Feb. 2018].

O panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil (2016) [online] Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe) Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV/EAESP (GVcenn) Available at: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3b%20Campos%20Neto\\_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3b%20Campos%20Neto_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Accessed 18 Feb. 2018]

Pesquisa Setorial O Mercado de Arte Contemporânea no Brasil. (2014) [online] Projeto Latitude 3 EDIÇÃO, Coordenação: Dr. Ana Letícia Fialho. Available at: [http://latitudebrasil.org/media/uploads/arquivos/arquivo/relatorio\\_por-1.pdf](http://latitudebrasil.org/media/uploads/arquivos/arquivo/relatorio_por-1.pdf) [Accessed 18 Feb. 2018]

The Global Entrepreneurship Index 2017 (2017) [online] Washington: Global Operations Coordinator, The Global Entrepreneurship and Development Institute Available at: <https://thegei.org/global-entrepreneurship-and-development-index/> [Accessed 18 Feb. 2018]