

# Análise situacional e perspectivas para o desenvolvimento da Feira das Yabás

## RELATÓRIO DE PROJETO DE EXTENSÃO

Cooperação com a Feira das Yabás

Rio de Janeiro | 2019

# Análise situacional e perspectivas para o desenvolvimento da Feira das Yabás

### Autores | Docentes do MPGEC

Veranise Jacobowski Correia Dubeux (coordenadora do projeto)<sup>1</sup>  
Daniel Kamlot<sup>2</sup>

### Autores | Discentes do MPGEC<sup>3</sup>

Anita Carvalho  
Bianca Simãozinho  
Gabriel Lima  
João Paulo Nogueira  
Luiza Calado  
Marcelo Velloso  
Marden Nascimento  
Romualdo Ayres  
Vanessa Bartolo  
William Martins

### Pesquisadora convidada

Adelaide Cristina Rocha de La Torre Chao<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e professora e pesquisadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio).

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas pela FGV/EBAPE e professor e pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio)

<sup>3</sup> Estudantes do Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio)

<sup>4</sup> Pesquisadora do LCC (Laboratório de Cidades Criativas) e doutoranda da UERJ



Análise situacional e perspectivas para o desenvolvimento da Feira das Yabás/ Veranise Jacobowski Correia Dubeux ... [et al.]. - Rio de Janeiro: 2019. 55p.: il, color.

Projeto de Extensão. Escola Superior de Propaganda e Marketing, Curso de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa, Rio de Janeiro, 2019.

Coordenador do projeto: Veranise Jacobowski Correia Dubeux

1. Projeto de Extensão. 2. Feira das Yabás. 2. Feiras e eventos culturais. I.Dubeux, Veranise Jacobowski Correia. II. Kamlot, Daniel. III. Carvalho, Anita. IV. Simãozinho, Bianca. V. Lima, Gabriel. VI Nogueira, João Paulo. VII. Calado, Luiza. VIII. Velloso, Marcelo. IX. Nascimento, Marden. X. Ayres, Romualdo. XI. Bartolo, Vanessa. XII. Martins, William. XIII. Chao, Adelaide Cristina Rocha de La Torre. IV. Escola Superior de Propaganda e Marketing. XV. Título

A Feira das Yabás é um dos eventos culturais mais importantes do bairro de Madureira, na cidade do Rio de Janeiro. Ela não apenas promove melhorias nas condições de vida das comunidades em termos da criação de renda e empregos, mas traz com ela o valor cultural a partir da valorização das manifestações criativas da cultura negra, tão presente na formação da sociedade brasileira.

O projeto de extensão que deu origem a este relatório é coordenado pela pesquisadora do Laboratório de Cidades Criativas (LCC) Veranise Dubeux e integrado pelos alunos da turma de 2018 do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) da ESPM-Rio. O objetivo de tal projeto – do qual resultou esta produção técnica – é apresentar uma análise situacional e perspectivas para o desenvolvimento da Feira das Yabás.

No âmbito das atividades acadêmicas, os resultados obtidos neste estudo inserem-se no escopo da pesquisa “Economia Criativa e Culturas Populares Marginalizadas”, vinculada ao LCC e liderada por Dubeux. O objetivo da pesquisa é examinar como as culturas populares marginalizadas contribuem para o desenvolvimento da economia criativa no Brasil.

A aplicabilidade do relatório em questão torna-se evidente na sua proposta de valorização da memória – a qual estimula o sentimento de identidade e cria bases para o respeito à diversidade cultural – e na geração de projetos que visem a combater e mitigar as desigualdades regionais e locais em termos da produção, da distribuição e do consumo de bens e serviços criativos no Rio de Janeiro.

Essa produção técnica também traz consigo as bases para uma inovação social, reunindo três atributos: a satisfação de necessidades humanas que não são satisfeitas pelo mercado; a promoção da inclusão social e a capacitação de agentes para fazerem frente a processos de exclusão e de marginalização, o que pode desencadear uma transformação das relações de poder.

O relatório contribui para que se atinjam os objetivos primordiais do LCC: o aprimoramento das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento humano em cidades criativas e das estratégias de promoção, comunicação e adensamento das relações que se estabelecem entre os variados públicos no contexto urbano.

Parabéns à professora Veranise e à turma de 2018 do MPGEC pela contribuição dada ao Rio de Janeiro em termos da valorização de elementos fundamentais à história da cidade e da promoção de inclusão social.



Prof. Dr. Diego Santos Vieira de Jesus

Coordenador do Laboratório de Cidades Criativas (LCC)

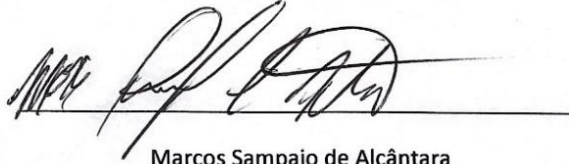
Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa

### Confirmação de Recebimento de Parecer Técnico

Atesto para fins de prova, aptidão de desempenho e capacidade de execução, que os coordenadores de pesquisa Veranise Jacobowski Correia Dubeux (CPF 946099346-04) e Daniel Kamlot (CPF 012170197-23) participaram da elaboração do estudo “Análise situacional e perspectivas para o desenvolvimento da Feira das Yabás”, referente a um projeto de extensão que buscou promover a integração dos conceitos e práticas de Inteligência de Mercado com a atual realidade do evento da Feira das Yabás, visando a propor um modelo de negócios sustentável para os organizadores da Feira.

Reconheço a excelência da qualidade do trabalho apresentado e do desempenho dos citados coordenadores.

Rio de Janeiro, 29 de outubro de 2019.



Marcos Sampaio de Alcântara

Diretor Executivo

CPF 698483947-53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2 FEIRA DAS YABÁS</b> .....	6
2.1 As “tias” Yabás da Grande Madureira .....	9
2.2 Breve histórico da Feira das Yabás. A importância da Feira das Yabás na construção da identidade do Rio. Cultura como oportunidade econômica .....	10
<b>3 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL</b> .....	17
3.1 Ambiente demográfico .....	17
3.2 Ambiente Econômico .....	17
3.3 Ambiente Político-Legal .....	18
3.4 Ambiente Tecnológico .....	20
3.5 Ambiente Sociocultural .....	20
3.6 Ambiente Natural .....	12
<b>4 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA A FEIRA DAS YABÁS</b> .....	24
4.1 Matriz SWOT .....	24
4.2 Análise de Forças de Porter .....	27
<b>5 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E FONTES DE INFORMAÇÃO</b> .....	29
5.1 Processo de Coleta, Organização e Armazenamento das informações .....	31
5.2 Análise de informações .....	34
<b>6. DISSEMINAÇÃO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA E COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	35
6.1 Disseminação dos produtos de inteligência e composto de comunicação .....	39
<b>7 ANÁLISE DO CENÁRIO E APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA</b> .....	42
7.1 Análise do cenário .....	43
7.2 Perspectivas de um novo modelo de governança .....	50
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório integra a disciplina “Inteligência de Mercado” do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa - ESPM como projeto de extensão tendo sido coordenado pela professora Veranise J. C. Dubeux, contou com a colaboração do Professor Daniel Kamlot e pesquisadora Adelaide Chao. A disciplina foi ministrada pela professora Veranise J.C. Dubeux. Além dos professores citados, o projeto contou com a participação dos alunos: Anita Carvalho, Bianca Simãozinho, Gabriel Lima, João Paulo Nogueira, Luiza Calado, Marcelo Velloso, Marden Nascimento, Romualdo Ayres, Vanessa Bartolo e William Martins.

Este trabalho foi elaborado no primeiro semestre de 2019, com a finalidade de apresentar ao projeto Feira das Yabás estratégias de desenvolvimento de inteligência de mercado. Foram realizadas visitas técnicas e entrevistas com a comunicadora social Adelaide Chao, cuja tese de doutorado versa sobre a Feira das Yabás, e Marquinhos de Oswaldo Cruz, gestor da Feira.

## 2. FEIRA DAS YABÁS

Antes de explicar a efervescência cultural da Feira das Yabás, um evento de música e gastronomia que acontece aos domingos no bairro de Oswaldo Cruz, região da chamada Grande Madureira, recorreremos à história cultural do subúrbio carioca para compreender a identidade gastronômica das “tias cozinheiras”. Na virada do século XXI, o subúrbio se (re)inventa. Territórios de consumo, cultura, arte, esportes, música e gastronomia permeiam o imaginário e as práticas do cotidiano.

As escolas de samba Império Serrano e Portela realizam as tradicionais feijoadas com ensaios de bateria, o Parque Madureira oferece uma diversidade de *shows* e apresentações culturais, além das atividades esportivas em suas pistas de *skate*, considerada a maior e melhor da cidade, segundo o esportista da categoria Bob Burnquist<sup>1</sup>. Madureira mantém a tradição da dança afro através das apresentações de jongo e capoeira, realizadas pelo Jongo da Serrinha, grupo artístico criado no bairro.

---

<sup>1</sup> Ver reportagem do Jornal O Dia, disponível em <<http://odia.ig.com.br/noticia/rio/2013-05-24/madureira-festeja-400-anos-no-ritmo-da-modernidade.html>>, acesso em 12/07/2014



Todos os sábados, há mais de 20 anos, o viaduto Negrão de Lima oferece sob suas pistas o Baile Charme<sup>2</sup>, um dos mais tradicionais do subúrbio carioca.

Para compreender tais formas de sociabilidades presentes na cultura das cidades, a partir dos fluxos comunicacionais de seus territórios, Maia (2006) indica que “as representações são construídas por sistemas simbólicos que dão caráter de real ao que é verossímil”. Refletindo sobre as representações que se expressam na cidade, o autor afirma que tais práticas e cenas cotidianas é que lhe dão vivacidade. A dimensão das emoções e das trocas sensíveis que acontecem no cotidiano da cidade é que lhe confere esta noção do que é vivenciado, construído e que se reflete no território.

Para Maia (2006), representamos uma cidade quando damos voz ao que é vivido, compartilhado no espaço urbano entre os atores sociais – o povo de Madureira. Existe o “vivido”, que, segundo Maffesoli (1998), é uma força coletiva que anima e impulsiona as experiências compartilhadas das “aldeias” na cidade e que dá dimensão ao simbólico e às práticas comuns.

Idealizada e produzida por Marquinhos de Oswaldo Cruz em 2008, a Feira das Yabás é uma feira com barracas de comidas, quitutes e refeições que têm a intenção de recriar os “almoços de domingo nos quintais do subúrbio” que caracterizaram as festas e manifestações culturais do subúrbio carioca desde o início do século XX. Formado por migrantes nordestinos, operários das fábricas que surgiam na região, vendedores autônomos e cidadãos expulsos de suas moradias no centro do Rio de Janeiro devido às reformas urbanas da gestão do prefeito Pereira Passos<sup>3</sup> (ABREU, 1987), os bairros do subúrbio que margeavam a linha do trem já realizavam festas, rodas de jongo, ensaios de blocos carnavalescos, rituais de Candomblé, marcados por comida farta e samba. Personalidades da cultura de Madureira como de Dona Ester, Tia Eulália, Vovó Joana Rezadeira e outras mulheres de Madureira que fazem parte da história cultural da cidade, desenvolveram o costume de realizar celebrações tendo a comida como elemento de vinculação social. A relação entre comida e música também é marcante na história que permeia a Portela e Império Serrano, duas das tradicionais escolas de samba carioca, o Jongo da Serrinha, o Baile de Charme do Viaduto Negrão de Lima, as festas religiosas de Yemanjá e São Jorge ao longo dos séculos, e que trazem personagens como Paulo da

---

<sup>2</sup> Ver reportagem do Jornal O Globo, disponível em <<http://rioshow.oglobo.globo.com/noite/festas/baile-de-charme-do-viaduto-de-madureira-7618.aspx>>, acesso em 05/08/2014

<sup>3</sup> Prefeito da cidade do Rio de Janeiro, então capital da república, no período de 1902-1906

Portela, Manacéia, Monarco, Clementina de Jesus, Dona Vicentina (e outros) que compõem a formação da Feira das Yabás (CHAO, 2017).

A aproximação de Marquinhos de O. Cruz com algumas “tias de Madureira” a exemplo de Tia Doca (1932-2009), tia Surica, dona Neném, tia Nira, tia Marlene e outras senhoras que realizavam festas nos quintais de casa, servindo almoços e oferecendo quitutes, despertou a necessidade de divulgar a cultura suburbana, com a intenção de enaltecer as comidas e preservar algumas ações culturais dos antepassados de Madureira.

Para exaltar a gastronomia típica dos quintais suburbanos, Marquinhos desenvolveu um projeto que evidenciasse a história cultural das festas do subúrbio e trouxesse uma nova representação das comidas fartas servidas nas rodas de jongo, nos ensaios das escolas de samba, nos almoços de domingo na casa dos baluartes da comunidade, acompanhadas de música: samba de roda, partido alto, jongo e outras variações.

Para a antropóloga Livia Barbosa (2009), o almoço de domingo é uma refeição, ainda que por uma representação vigente, propõe a reunião da família em torno de uma mesa, seja dentro ou fora de casa. Segundo a autora, o almoço de domingo é a refeição de maior *exosociabilidade* (termo usado pela autora para evidenciar a sociabilidade entre pessoas sem vínculo familiar), já que o convite a pessoas que estão fora do grupo familiar têm o propósito de agregação social. A Feira das Yabás é a versão contemporânea desse “almoço de quintal”, sempre aos domingos, tão particular nas casas do subúrbio carioca e que ganham a rua e a praça públicas. Realizada no espaço público da Praça Paulo da Portela a feira transforma-se em um quintal a céu aberto, prevalecendo o “sentimento de pertença” abordado nas obras de Maffesoli (1988, 1998), que demonstra a vontade de *estar juntos*, de compartilhar momentos de festa e encontros - o sentimento de apropriação do lugar por aqueles que ali frequentam com muita intimidade, familiaridade e descontração.

Imagem 1 - Yabás Vera Caju (esquerda) e Selma Candeia (direita) e prato de tripa lombeira (centro)<sup>4</sup>



## 2.1 As “tias” Yabás da Grande Madureira

Dezesseis barracas com comidas representativas da cultura carioca formam a Feira das Yabás. Desde 2008, barracas organizadas em fileiras ao longo da Praça Paulo da Portela com o patrocínio da prefeitura e empresas privadas, a feira gastronômica oferece pratos característicos da culinária do subúrbio. São refeições, doces e quitutes que trazem em suas receitas e modos de fazer a memória, tradições e costumes de personalidades da música, gastronomia e identidade cultural do bairro.

O termo Yabá<sup>5</sup> (ou Iabá, Aiabá e Oiá) é de origem iorubana, dialeto africano que significam “rainha”, “mãe”, “senhora idosa”, “aquela que acolhe e alimenta seus filhos”. Através das relações de história e memória, as Yabás, mulheres tradicionais de Madureira foram construindo e reconstruindo a culinária preparada em suas casas e comercializada na Feira (MAIA; CHAO, 2015).

As histórias e os relatos de memória de algumas dessas mulheres de “mãos cheias” ilustram as relações entre a culinária cultural e habitual. Halbwachs (1990) preconiza a importância de análise de elementos de uma sociologia da vida cotidiana ao afirmar que a memória é uma reconstrução social, coletiva ou individual – faz parte do imaginário e

<sup>4</sup> FONTE: <<https://www.brasil247.com/pt/247/favela247/172297/Homenagem-%C3%A0s-quituteiras-da-feira-das-Yab%C3%A1s.htm>> acesso em 02/05/2019

<sup>5</sup> O iorubá é um idioma subsaariano (parte da África ao sul do Saara). É a língua nativa do povo Iorubá, e é falado entre outros idiomas na Nigéria, Benin, Togo e Serra Leoa, como também em ritos religiosos afro-brasileiros (onde é chamado Nagô) e Cuba (onde é chamado Lucumi)” - Dicionário de Iorubá, fonte <[http://www.alaketu.com.br/ritos/dicionario\\_ioruba.htm](http://www.alaketu.com.br/ritos/dicionario_ioruba.htm)>, e <<http://ileobaotito.no.comunidades.net/index.php?pagina=1731476904>> acessos em 14/01/2014.

da identidade. Para o sociólogo francês, usamos a memória como testemunho, seja para fortalecer, debilitar ou completar o que sabemos previamente de um evento.

(...) o ser sensível é como uma testemunha que vem depor sobre aquilo que viu, diante do “eu” que não viu atualmente, mas que talvez tenha visto no passado e, talvez, tenha feito uma opinião apoiando-se nos depoimentos dos outros. (HALBWACHS, 1990, p. 16)

A culinária apresentada na Feira das Yabás é representada pelo imaginário cultural e a identidade carioca, mostrando-se pouco (ou quase nunca) preocupada com os padrões contemporâneos de uma dieta perfeita, muitas vezes regradas por valores e índices calóricos. Na Feira as comidas são fartas, preparadas para muitas pessoas. São refeições características do subúrbio, mas que têm as mais diversas origens, seja no Brasil ou no exterior, readaptadas à gastronomia carioca. Refeições como bobó de camarão, macarrão com carne assada, peixe frito, bolinhos de feijoada, doces, bolos, caldos e canjicas são oferecidos em porções individuais. Já a feijoada, mocotó, tripa lombeira, vaca atolada, cozido de peixe, rabada, cozido de boi e outros são servidos para mais pessoas.

O antropólogo Gilberto Velho nos diz que “a memória é fragmentada”. Para o autor, o sentido de identidade depende, em grande parte, de vários relatos, lembranças, recordações do cotidiano e do passado. Para o autor, tal passado é descontínuo. Tais memórias do passado impulsionam as ações planejadas, “voltadas para frente, prospectivamente” – resulta de um planejamento, do estabelecimento de um objeto e de imaginá-lo sendo realizado, e ainda da intenção de realizá-lo [...]” (VELHO, 1994, p.103).

## **2.2 Breve histórico da Feira das Yabás. A importância da Feira das Yabás na construção da identidade do Rio. Cultura como oportunidade econômica.**

A Feira das Yabás é um evento que une a música, especificamente o samba, com a culinária negra carioca. A feira, criada pelo músico Marquinhos de Oswaldo Cruz, nasceu da necessidade de fortalecer a história cultural do subúrbio carioca, seus costumes, tradições e memória, homenageando também as matriarcas da região.

A Praça Paulo da Portela, lugar onde acontece a feira, é um reduto do samba e do jongo, localizado na Grande Madureira. O bairro de Oswaldo Cruz é rico em bens culturais e imateriais e grandes sambas foram criados por compositores locais, como o

próprio Paulo da Portela, Manacéia, Mestre Candeia, Chico Santana, Argemiro, Monarco, além de outros bambas da região (e que muitas vezes não são muito reconhecidos).<sup>6</sup>

Para valorizar a cultura e preservar a história do bairro, Marquinhos primeiramente criou o projeto Trem do Samba – uma versão contemporânea do que era feito pelo sambista Paulo da Portela na década de 1920 –; e, mais tarde, a feijoada da Portela, o que culminou na criação da Feira das Yabás em 2008<sup>7</sup>.

De acordo com o músico, o propósito maior da feira é o samba. A culinária se une à música para remeter ao universo das rodas de samba, pois, como o próprio Marquinhos diz, “cada quintal [das rodas de samba] tinha uma comida”, e a feira “juntou todos os quintais”<sup>8</sup>. As 16 matriarcas participam do evento, vendendo o prato típico da sua própria família, uma culinária hibridizada entre a cultura africana, brasileira, carioca e de resistência do negro (MAIA; CHAO, 2015). Assim, retratam um almoço de domingo típico do subúrbio e resgatam a cultura, a tradição e a história do bairro. A barraca da Tia Surica, por exemplo, uma das Yabás e portelenses mais conhecidas, serve mocotó e aipim com carne seca e a barraca da Tia Edith, oferece o famoso macarrão com carne assada, prato preferido pelo seu avô, Paulo da Portela (MAIA; CHAO, 2015). Já a curadoria das apresentações musicais é feita pelo próprio Marquinhos, para que sempre estejam ligadas ao samba, ao jongo, ritmos de matriz africana, relacionando-se até mesmo com datas comemorativas.<sup>9</sup>

Muitas dessas mulheres saíram da linha da miséria com a participação na feira, como é o caso da Tia Nira, filha do Mestre Jaburu. Elas não contribuem com nenhum valor pelas barracas e, em anos anteriores, contavam com uma verba de R\$500,00 para ajudar na compra dos insumos, como afirma a Yabá Rosângela, que faz a tripa lombeira. Para ela, falta patrocínio, reuniões e divulgação da feira e, dessa forma, “cada um faz o que quer”. O mesmo foi apontado por Angélica, sobrinha da Tia Surica, destacando que falta patrocínio público e privado e uma comunicação mais eficiente entre as Yabás e a organização do evento, para que o evento seja economicamente sustentável<sup>10</sup>.

A renda obtida na feira provê a família durante todo o mês, o que demonstra a importância da independência financeira e do empreendedorismo feminino, a partir da

---

<sup>6</sup> Fala de Marquinhos de Oswaldo Cruz na disciplina Inteligência de Mercado, ESPM, em 29 mar. 2019

<sup>7</sup> Fala de Marquinhos de Oswaldo Cruz na disciplina Inteligência de Mercado, ESPM, em 29 mar. 2019.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Entrevista feita durante a visita de campo.

venda de quitutes carregados de valor simbólico. Até 2017, a feira acontecia sempre todo segundo domingo do mês. Porém, em 2018, com o fim do único patrocínio com a prefeitura do Rio de Janeiro, o evento passa a ter muitas dificuldades para acontecer.<sup>11</sup>

A Praça Paulo da Portela dá a noção de território simbólico para toda aquela comunidade. O próprio Marquinhos define como “um local sagrado: onde nasceu a Portela, onde tinha jongo, caxambu, tinha samba”<sup>12</sup>. Muitos dos frequentadores levam suas próprias comidas e bebidas em caixas de isopor<sup>13</sup>, o que demonstra o sentimento de pertencimento e apropriação da rua, como se estivessem em um “almoço de domingo”. O evento, apesar de acontecer em um espaço público, ganha o caráter de evento privado. (MAIA; CHAO, 20185).

---

<sup>11</sup> Fala de Marquinhos de Oswaldo Cruz na disciplina Inteligência de Mercado, ESPM, em 29 mar. 2019.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Observações na visita de campo – 10 mar. 2019



Imagem 2 – Feira das Yabás - Entrada



Fonte: Acervo dos autores (2019)

As manifestações culturais envolvidas na Feira das Yabás participam da construção da identidade do Rio de Janeiro. Sendo assim, cabe uma reflexão de como é possível mensurar o valor de se manter um espaço cultural que contribui para a formação dessa identidade e que promove a inclusão de diversos atores que fazem parte dessa tradição, além de produzir riqueza com a diversidade, gerando valores econômicos, culturais e sociais (REIS, 2007). Para salvaguardar essa iniciativa, diante de tantas dificuldades que ameaçam a sustentabilidade e a permanência do evento, a Feira das Yabás foi reconhecida como patrimônio cultural imaterial da cidade do Rio de Janeiro em março de 2018. O projeto foi criado pelo deputado estadual Dionísio Lins (Partido Progressista), aprovado pela Alerj e sancionado pelo governador Pezão como decreto de Lei 7.929/18. Segundo Lins, a lei visa preservar a festa que leva em torno de 12 mil pessoas de diferentes regiões da cidade para Oswaldo Cruz (EXTRA, 2018), e que enfrenta dificuldades para conseguir patrocínio da prefeitura, durante a gestão de Marcelo Crivella. O deputado (EXTRA, 2018) afirma que:

Não podemos negar que a marca registrada do subúrbio carioca é o samba. Manter esse elo entre o antigo e o novo é ter a certeza de que a tradição será mantida pela nova geração que está por vir. Não podemos deixar que esse encontro de culturas acabe, já que uma boa comida típica e o samba são parte

da memória de um bairro que sempre conviveu em harmonia com todos os moradores e credos da região.

Imagem 3 – Vista noturna (aérea) da Feira das Yabás



Fonte: Acervo dos autores (2019)

O patrimônio cultural recorda um passado que ainda vive e é dotado de valores simbólicos, expressões e significados ligados a um grupo social. O reconhecimento da feira como um patrimônio não garante o recebimento de qualquer investimento que promova a sua preservação.<sup>14</sup> E a sua desvalorização como um bem cultural e imaterial reflete a ausência de um processo de educação patrimonial da sociedade e da dificuldade do Estado em assumir seu papel de responsável pela preservação da memória nacional (JESUS, 2017). A preservação de um patrimônio cultural é crucial para o desenvolvimento do Rio de Janeiro como uma cidade criativa. Torna-se fundamental reapropriar-se desses conhecimentos ancestrais do subúrbio para renovar as relações sociais da cidade, fortalecendo os espaços urbanos tradicionalmente ligados a essas práticas artísticas, geradoras de produtos culturais, com poderoso valor simbólico e que incorporam propriedade intelectual (JESUS, 2017).

---

<sup>14</sup> Fala de Marquinhos de Oswaldo Cruz na disciplina Inteligência de Mercado, ESPM, em 29 mar. 2019.



Ainda refletindo sobre as potências e forças provenientes das particularidades culturais do Rio de Janeiro, é pertinente observarmos uma peculiaridade descrita por Benhamou (2007) em relação ao campo da economia da cultura. A economista (BENHAMOU, 2007) nota que o consumo de bens culturais constitui uma exceção à teoria da diminuição da utilidade marginal, por meio do qual, via de regra, o consumidor



tende a valorizar mais a primeira aquisição de um item e, a partir da aquisição do segundo item, seu interesse começa a reduzir. Para economia da cultura essa lógica é inversa, já que quanto mais consumimos um item, maior passa ser o interesse pelo mesmo.

Imagem 4 – Detalhes e arredores da Feira das Yabás

Fonte: Acervo dos autores (2019)

O evento gera renda para uma rede, que envolve não apenas as iabás e toda a cadeia de profissionais envolvidos com a produção do evento e os músicos, como também cria empregos informais, movimentando os bares do entorno e as barracas periféricas que compõem as franjas da Praça Paulo da Portela, vendendo bebidas, comidas e até mesmo artesanato (MAIA; CHAO, 2015; EXTRA, 2018). Dessa forma, o idealizador da feira gostaria de fugir do poder público, a fim de que o projeto se tornasse em um negócio sustentável para todas as partes interessadas.

Em 2019, será a primeira vez que o evento não vai acontecer no mês de maio, data importante que sempre marcou a comemoração do dia das mães e da abolição da escravidão na Feira das Yabás.<sup>15</sup>

Para melhor compreender como a Feira das Yabás poderia ser economicamente sustentável, seria importante conhecer como outras feiras de rua funcionam. Em São Paulo, a Festa de Nossa Senhora Achiropita, é reconhecida como a mãe de todas as festas de rua da cidade, em função do seu tamanho e da sua organização. O evento da comunidade ítalo-brasileira acontece durante todos os fins de semana do mês de agosto ao som de músicas típicas, com barracas que vendem comidas italianas e conta com uma rede de parceiros, patrocinadores, fornecedores, colaboradores e benfeitores. A organização é feita por 8 casais que possuem funções bem definidas e são coordenados pelo padre Paulo Sérgio Correia. Cada casal lidera uma equipe de voluntários, também conhecidos como equipistas, e que cuidam de áreas específicas: gestão financeira, de produção, de segurança, comunicação, de relações públicas e funcionamento das barracas (BENAZZI, 2015).

Além da quermesse, existe também uma festa fechada com a cobrança de ingressos para até 200 convidados, a chamada de Cantina Madonna Achiropita. Na festa privada, a comida é servida em sistema de buffet, com o apoio de garçons e músicas típicas. Ainda há o sorteio de dois queijos provolones de 100 kg. Toda a renda obtida é utilizada para manter diversas obras sociais da paróquia que incluem o acolhimento de idosos e pessoas em situação de rua. As obras da igreja também contam com quatro cozinhas industriais que são aproveitadas nos dias de festa para produzir a comida para cerca de 200 mil pessoas que visitam o evento durante o mês de agosto (BENAZZI, 2015). Assim como a Feira das Yabás, a Festa da Achiropita é dotada de simbolismo, afetividade

---

<sup>15</sup> Fala de Marquinhos de Oswaldo Cruz na disciplina Inteligência de Mercado, ESPM, em 29 mar. 2019.

e faz parte da construção da identidade de uma comunidade e observação da sua estratégia de gestão, pode auxiliar na construção da Inteligência de Mercado para o evento carioca.

Esta etapa de contextualização foi feita a partir de informações coletadas com uma pesquisa exploratória envolvendo levantamento bibliográfico de artigos e livros que tratam da Feira das Yabás, Festa da Achiropita, e também sobre conceitos como Patrimônio Cultural e Economia da Cultura; pesquisa telematizada; visita a campo durante a realização do evento (10 mar. 2019); e conversa com músico Marquinhos de Oswaldo Cruz na ESPM (29 mar. 2019).

### **3 ANÁLISE MACRO AMBIENTAL**

A seguir será apresentada uma análise macro ambiental para ajudar no processo de construção de Inteligência de Mercado para a Feira das Yabás.

#### **3.1 Ambiente demográfico**

A análise do ambiente demográfico se concentra no tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população (Schumpeter, 1912 *apud* Hitt, 2008).

O consumo de bens culturais é predominante em áreas urbanas. De acordo com o IBGE, a população brasileira é predominantemente urbana (85%), com 51% da população concentrada na faixa entre 20 e 59 anos de idade, justamente a faixa economicamente ativa, detentora de capital para o consumo desses bens.

O censo de 2010 identificou dois aspectos relevantes para a análise: aumento do número de adultos que moram sozinhos e o aumento da idade média das mulheres ao terem filhos. Isso significa uma extensão do público disponível, uma vez que adultos que moram sozinhos e pessoas que não tem filhos em geral tem mais tempo livre e maior disponibilidade financeira para o consumo de cultura e entretenimento.

#### **3.2 Ambiente Econômico**

O ambiente econômico está relacionado ao rumo da economia, uma vez que as tendências que afetam o poder de compra têm um forte impacto nos negócios (Kotler e Keller, 2012).

A economia brasileira atravessa uma crise econômica. As análises sobre 2019 têm

sido muito voláteis: uma parte dos analistas avalia que o pior já passou, enquanto outra parte prevê a retomada do crescimento apenas em 2020. A instabilidade política diante da eleição de Jair Bolsonaro aprofunda a dificuldade de previsão desse segmento.

A taxa de desemprego tem aumentado em 2019, chegando a 12,2% em março, indica a Carta de Conjuntura do IPEA<sup>16</sup>. A perspectiva de fim do aumento real do salário mínimo (que chegou a apresentar o maior poder de compra dos últimos 53 anos), bem como a ameaça à série histórica de redução das desigualdades sociais, são indicadores negativos, ainda que a estabilização da inflação<sup>17</sup> possa amenizar esses impactos.

A taxa de juros básica (SELIC) atual está em 6,5%<sup>18</sup>, segundo o Banco Central, e deve permanecer ao longo do ano nesse patamar, o que dificulta o financiamento e a obtenção de empréstimos e restringe a realização de novos investimentos no setor.

O câmbio tem apresentado intensa volatilidade, sem que o mercado consiga prever de forma consistente o desempenho da moeda americana.

A análise do ambiente econômico, considerando o cenário para um produto cultural, denota um ambiente econômico pouco favorável para riscos e investimentos.

### 3.3 Ambiente Político-Legal

O ambiente político-legal é a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países (Zhara e George *apud* Hitt, 2006).

O ambiente político-legal é de extrema importância para o mercado do entretenimento. Segundo Odilon Wagner<sup>19</sup>, em artigo publicado em 12/05/2016 no Jornal O Globo, cada real investido na cultura retorna entre 5 a 7 reais em impostos. Segundo o mapeamento da economia criativa publicado pela FIRJAN em 2016, “o PIB da indústria criativa brasileira chegou a R\$ 155 bilhões no fim de 2016, ou o equivalente a 2,64% do

---

<sup>16</sup> IPEA. Carta de Conjuntura. Rio de Janeiro, 2019, disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/taxa-de-desemprego/>>. Acesso em 28 de abril de 2019.

<sup>17</sup> MARTELLO, A. G1, 2019. Mercado baixa estimativa de inflação de 2019 para 3,87%. Rio de Janeiro, 2019, disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/11/mercado-baixa-estimativa-de-inflacao-de-2019-para-387.ghtml>>. Acesso em 28 de abril de 2019.

<sup>18</sup> EXAME. BC mantém taxa Selic em 6,5% ao ano. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/bc-mantem-taxa-selic-em-65-ao-ano-veja-quanto-r-5-mil-rendem-hoje-4/>> Acesso em 28 de abril de 2019.

<sup>19</sup> O GLOBO. É a Cultura, senhores. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/opiniao/e-cultura-senhores-19284235>> Acesso em 28 de abril de 2019.

total produzido no país naquele ano. Representa avanço de 69,8% em dez anos, acima dos 36,4% registrados pelo PIB nacional no mesmo período”. Não há como ignorar, portanto, a importância de um setor que emprega mais do que a indústria automobilística e que é responsável por arrecadar mais impostos do que a produção de café no Brasil.

O setor é fortemente dependente de subsídios estatais, na forma de leis de incentivo. A possibilidade de descontar do pagamento de impostos devidos o valor (total ou parcial) investido em cultura aumentou consideravelmente o montante investido no setor, permitindo o desenvolvimento de uma indústria criativa mais forte e organizada, uma vez que em 25 anos de existência foram 45 mil projetos realizados totalizando R\$ 14 bilhões em investimentos (PILAGALLO, 2009).

No entanto, a recente crise política tem colocado em cheque diante da sociedade a validade desses investimentos. Setores retrógrados tem se posicionado contra esses incentivos, desconhecendo que, na verdade, a Lei de Incentivo à Cultura representa apenas 0,49% de toda a renúncia fiscal do país, segundo relatório publicado pelo Instituto Itaú Cultural. Ainda que grande parte das críticas à Lei sejam baseadas em inverdades ou na falta de informação, o fato é que uma parte da sociedade tem sido contaminada com a ideia danosa de que o investimento em cultura é um desperdício de dinheiro. Ainda é cedo para avaliar o impacto desse movimento na captação de novos projetos, mas é bastante provável que ele será negativo.

Há ainda, o receio de que a Lei Rouanet seja revogada ou alterada, considerando a pouca importância que o governo de Jair Bolsonaro tem dado ao setor, tendo inclusive com a extinção do Ministério da Cultura tornando-o uma secretaria especial do Ministério da Cidadania<sup>20</sup>.

Além disso, as atividades culturais carecem de legislação trabalhista específica, ocupando um vácuo entre a CLT e as novas configurações de trabalho, como a terceirização, via pessoa jurídica. Esse vácuo cria insegurança jurídica para todas as partes. Da mesma forma, a tributação dos serviços enfrenta entraves contábeis e fiscais, com legislações conflitantes entre municípios e a União.

Pode-se afirmar, portanto, que o ambiente político-legal apresenta aspectos predominantemente negativos para a atividade de produção cultural.

---

<sup>20</sup> Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/11/bolsonaro-extingue-cultura-e-esportes-e-deixa-ministerios-de-mulheres-e-direitos-humanos-para-depois.shtml>> Acesso em: 11/05/2018.



### 3.4 Ambiente Tecnológico

O segmento tecnológico inclui as atividades e instituições envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais (Hitt, 2006). O ambiente tecnológico tem se transformado tão intensamente que se apresenta, ao mesmo tempo, como um desafio e uma oportunidade para os empresários do setor cultural.

As novas tecnologias não impactaram apenas o acesso aos produtos culturais, mas a produção em si. O uso do CRM (*Customer Relationship Management*), uma ferramenta fortemente usada por grandes empresas para identificar, diferenciar, interagir e personalizar (conceito criado por Peppers e Rogers Group, conhecido como IDIP) foi criado para que a filosofia do marketing de serviço de tratar cada cliente de forma única seja posta em prática. Segundo Peppers e Rogers Group (2001), qualquer área de negócio pode implementar essa ferramenta para direcionar a empresa a uma melhor relação com seu cliente. Entretanto, essa ferramenta não é usada entre os produtores artísticos. O CRM tem como objetivo aumentar ou criar valor com os clientes já existentes e é uma possibilidade de exploração para a organização da Feira das Yabás.

Na outra ponta, o fã também ganhou poder e autonomia, tornando-se um tomador de decisão através das plataformas de *crowdfunding*, na qual pessoas se unem financeiramente com um objetivo em comum, como realizar a produção de um evento como a Feira das Yabás.

Diante dos riscos e oportunidades gerados pela influência das tendências tecnológicas, conclui-se que o impacto desse ambiente é positivo para empreendimentos culturais.

### 3.5 Ambiente Sociocultural

O ambiente sociocultural define nossas relações conosco, com outras pessoas, organizações, a sociedade, a natureza e o universo (Kotler e Keller, 2012).

Darcy Ribeiro, em sua clássica obra “O Povo Brasileiro”, afirma sobre os índios que aqui estavam antes da chegada de Cabral:

Para os índios que ali estavam, nus na praia, o mundo era um luxo de se viver, tão rico de aves, de peixes, de raízes, de frutos, de flores, de sementes, que podia dar as alegrias de caçar, de pescar, de plantar e colher a quanta gente aqui viesse ter. Na sua concepção sábia e singela, a vida era dádiva de deuses bons, que lhes doaram esplêndidos corpos, bons de andar, de correr, de nadar,

de dançar, de lutar. Olhos bons de ver todas as cores, suas luzes e suas sombras. Ouvidos capazes da alegria de ouvir vozes estridentes ou melódicas, cantos graves e agudos e toda a sorte de sons que há. Narizes competentíssimos para fungar e cheirar catingas e odores. Bocas magníficas de degustar comidas doces e amargas, salgadas e azedas, tirando de cada qual o gozo que podia dar. E, sobretudo, sexos opostos e complementares, feitos para as alegrias do amor. (Ribeiro, 1995 *apud* Borges, 2016, p.20)

Essa afirmação parece fazer sentido nos dias de hoje, com a constatação da influência desse modo de pensar no jeito de ser do brasileiro, em especial, do carioca. Temos um estilo de vida que aprecia o prazer, a diversão e, conseqüentemente, as manifestações culturais e artísticas. Não por coincidência, o carnaval é uma das maiores festas mundiais, de tal modo importante que algumas regiões criaram os “carnavais fora de época”, grandes festas populares nos intervalos entre o carnaval de um ano e do ano seguinte.

Para o brasileiro, tudo é motivo de festa – e festa tem que ter música. Lançamentos de produtos, de candidaturas, formaturas, casamentos, aniversários, confraternizações de empresas, congressos - qualquer junção de pessoas é justificativa para a realização de uma celebração musical. Isso torna o ambiente sociocultural extremamente favorável para uma produtora artística, pois a lista de clientes potenciais, e de oportunidades de negócios é praticamente infindável.

A vocação do povo brasileiro para eventos comprovou-se de forma prática nos últimos anos. As Olimpíadas 2016 não só foram um sucesso logístico e operacional, como, sobretudo, um sucesso social. A despeito do clima de pessimismo que rondava os jogos, a festa contagiou os cariocas que mostraram ao mundo toda sua alegria e hospitalidade. O brasileiro tem também a destacada capacidade de celebrar a vida em meio às dificuldades. O samba, nosso ritmo nacional, é um exemplo disso. As escolas de samba nasceram nas periferias em que faltava quase tudo: só não faltava alegria e talento!

Segundo a pesquisa de orçamentos familiares de 2008/2009, a despesa média com cultura representa 5% do total do gasto mensal das famílias. A pesquisa indica uma forte correlação entre o orçamento e nível de instrução de uma dada família com o percentual de despesas dedicado à cultura. Por exemplo: famílias com uma faixa orçamentária superior a R\$6.225,00 gastam com cultura em média R\$707,33, (9,7% da despesa mensal). Já famílias com uma renda de R\$830,00, gastam em média R\$41,78, (6% da despesa). No entanto, esses resultados estão mudando: segundo a pesquisa nacional sobre hábitos culturais realizada em 2015 pela Fecomércio-RJ em parceria com a Ipsos, o

número de brasileiros que realizou pelo menos um programa cultural cresceu nos últimos oito anos de 43% para 53%. O valor percebido, isto é, o quanto o brasileiro considera justo pagar por um ingresso de shows de música, aumentou de R\$33,00 para R\$37,00 de 2014 para 2015. Também foram avaliadas as razões pelos quais não se consome um dado bem cultural: no caso de shows de música, 65% dos entrevistados disseram não terem hábito; 27% consideram caro e 6% não possuem opções na cidade. Do total de entrevistados, 25% foram em, no mínimo, 1 show em 2015. Verifica-se, portanto, uma tendência de maior interesse em atividades culturais, com aumento do valor percebido.

Diante da existência de pontos positivos nesse ambiente, define-se uma posição favorável desse ambiente para negócios culturais.

### **3.6 Ambiente Natural**

A análise do ambiente natural se concentra em quatro eixos: a escassez de matéria-prima, o custo da energia, a poluição e a regulação do governo com relação ao meio ambiente (Kotler e Keller, 2012).

A atividade de produção executiva encontra-se no segmento de prestação de serviços de conteúdo intelectual, de modo que não é afetada diretamente pela oferta de matéria-prima. Ainda que a execução do serviço demande o uso de energia elétrica, esse uso não se dá em escala industrial, ou seja, o custo da energia não tem um impacto importante no custo do serviço. Com relação à poluição, essa atividade tem baixa produção de resíduos ou emissão de carbono. Também não são necessárias licenças específicas para a execução da atividade.

No entanto, a realização de eventos ao ar livre é fortemente dependente das condições climáticas, o que torna a Feira das Yabás vulnerável a esse ambiente.

Na Tabela 1, encontra-se um resumo dos aspectos identificados na análise macro ambiental.

**Tabela 1 - Quadro resumo análise macro ambiental**

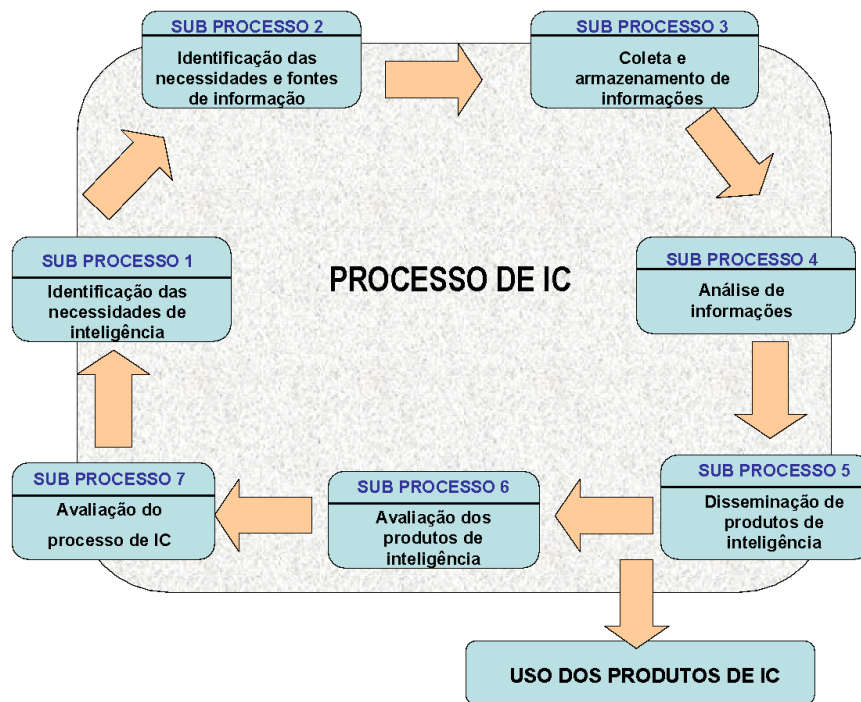
<b>Ambiente</b>	<b>Aspectos Principais</b>	<b>Impacto</b>
-----------------	----------------------------	----------------



Demográfico	Predomínio de população urbana na faixa entre 21 e 59 anos de idade	<b>Positivo:</b> concentração da população no perfil de consumidores de produtos culturais
Econômico	Instabilidade econômica	<b>Negativo:</b> com a indefinição nos rumos da economia, torna-se mais arriscado investir
Político-Legal	Insegurança quanto às leis de incentivo Insegurança quanto à gestão dos espaços públicos Insegurança quanto à manutenção de editais de fomento Insegurança jurídica quanto aos modelos de contratação trabalhista Relacionamento instável com o poder público	<b>Negativo:</b> o setor é dependente do governo em vários aspectos: fontes de financiamento, locais de apresentação, intervenção no valor do ingresso (meia entrada) e lei trabalhista (ausência de uma regulação específica para o setor)
Tecnológico	Transformações no formato de produção, consumo e relacionamento com os fãs Possibilidade de implantação de novas tecnologias de gestão e logística	<b>Positivo:</b> as transformações nesse ambiente são tão rápidas e intensas que apresentam várias oportunidades
Sociocultural	Interesse em atividades artísticas e culturais Aumento do número de eventos	<b>Positivo:</b> disposição sociocultural para o consumo de produtos artísticos.
Natural	Imprevisibilidade das condições meteorológicas	<b>Negativo:</b> dependência de condições climáticas favoráveis para a realização de eventos ao ar livre

#### 4. METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA A - FEIRA DAS YABÁS

Figura 1 – Processo de IC



Fonte: GOMES e BRAGA (2005)

##### 4.1 Matriz SWOT

De acordo com Gomes e Braga (2017) a análise de informações tenciona produzir análises ou conteúdos dos produtos de Inteligência Competitiva (IC) com o propósito de atender o subprocesso de identificação das necessidades de IC. Tais necessidades estão relacionadas a tomadas de decisão no que diz respeito a assuntos críticos, que no caso em questão corresponde a sustentabilidade da Feira das Yabás.

Segundo Kotler e Keller (2012), é denominada análise SWOT a avaliação global de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que uma empresa ou negócio encontram no seu ambiente de negócios. Ela consiste em duas etapas: análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e análise do ambiente interno (forças e fraquezas). Na análise do ambiente externo, avalia-se o impacto das forças macro ambientais (descritas pelos

autores no capítulo X), que afetam sua capacidade de obter lucros. “Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a ela” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 49).

Na análise do ambiente interno, a empresa deve identificar seus pontos fortes e pontos fracos, de modo a aproveitar as oportunidades de mercado e se proteger das ameaças, sejam elas já conhecidas ou resultado da evolução do ambiente de negócio. (KOTLER e KELLER, 2012).

No que diz respeito especificamente à Feira das Yabás foram identificadas, após pesquisa de campo realizada em março de 2019, as seguintes oportunidades, ameaças, forças e fraquezas conforme a descrição abaixo:

- **Oportunidades:** exploração da identidade pessoal e histórico familiar das Yabás (O1), potencial de exploração visual do ambiente da feira (O2), interesse do público pela experiência (O3), a feira como ativo de potencial para o turismo no Rio de Janeiro (O4), engajamento econômico da comunidade na divulgação, realização e repercussão da feira (O5), exploração de novos mercados geográficos (O6) e a proximidade com a escola de samba Portela (O7).

- **Ameaças:** processo de desvalorização institucional das atividades culturais tradicionais (A1), falta de apoio do poder público (A2), ausência de um planejamento na sucessão das Yabás e na formação de novas Yabás (A3), dificuldade na obtenção de patrocínio (A4) e crise econômica e política (A5).

- **Forças:** a feira é carregada de valor simbólico e autenticidade (F1), participação da comunidade (F2), hospitalidade (F3), segurança (F4), reconhecimento como patrimônio cultural (F5), riqueza histórica das Yabás (F6) e o diferencial da gastronomia (F7).

- **Fraquezas:** falta de periodicidade fixa (Fq1), falta de protagonismo das Yabás (Fq2), falta de identidade visual e sinalização (Fq3), falta de um roteiro da experiência (Fq4), dependência da atração musical (Fq5), insustentabilidade econômica da feira (Fq6) e falta de governança (Fq7).

A fim de extrair o melhor dessa ferramenta na análise de inteligência de mercado, o grupo optou por fazer a correlação entre os fatores da Matriz SWOT para elaborar os produtos de inteligência (ações), conforme descrito a seguir:

Forças que podem potencializar oportunidades:

F1 x O4, O3, O7. A feira é carregada de valor simbólico e autenticidade (F1), que possibilita potencializar a atenção do público atraído pela experiência (O3), o interesse turístico (O4) e a proximidade do evento com a escola de samba Portela (O7). A ação sugerida é explorar parcerias com empresas turísticas para visita da Feira e do entorno.

F7 x O3. O diferencial da gastronomia (F7) possibilita potencializar o interesse na experiência (O3). A ação sugerida é desenvolver e promover a experiência da Feira como um todo.

F2 x O5. A participação da comunidade (F2) possibilita potencializar o engajamento econômico da comunidade na realização da feira (O5). A ação sugerida é identificar o impacto econômico (indicadores econômicos) e da Feira e as oportunidades geradas a partir dela.

F1 x F5 x O1. A feira é carregada de valor simbólico e autenticidade (F1) e têm reconhecimento como patrimônio cultural (F5) que possibilita potencializar a exploração da identidade pessoal das Yabás. A ação sugerida é explorar possibilidades editoriais para a criação de livros e exposições.

Forças e oportunidades que podem combater uma fraqueza.

F6 x O1 x Fq4. A riqueza histórica das Yabás ((F6) e a exploração da identidade pessoal das Yabás possibilita combater a falta de um roteiro da experiência (Fq4). A ação sugerida é criar um roteiro para a Feira que inclua a apresentação das Yabás em grande estilo, a partir da ação de um mestre de cerimônias.

Oportunidades que podem combater fraquezas.

O6 x Fq1. A exploração de novos mercados geográficos (O6) possibilita combater a falta de periodicidade fixa (Fq1). A ação sugerida é realizar novas edições em outros locais.

Oportunidades que podem combater ameaças.

O6 x A4. A exploração de novos mercados geográficos (O6) possibilita combater dificuldade na obtenção de patrocínio (A4). Ampliar o alcance geográfico para tornar-se atraente para novos anunciantes e apoiadores.

O2 x Fq7. O potencial de exploração visual do ambiente da feira (O6) possibilita aprimorar o modelo de governança (Fq7). A ação sugerida é terceirizar a operação de produção da feira, através de parceria com produtora de eventos que possa auxiliar as Yabás a aumentar a eficiência e rentabilidade das barracas, além de explorar os potenciais espaços de mídia e merchandising. Dessa forma, o atual grupo responsável pela realização pode focar esforços na produção artística e cultural do evento.

#### **4.2 Análise de Forças de Porter**

O modelo das Cinco Forças de Porter é uma das ferramentas de Inteligência Mercado que possibilitam a avaliação de macroambiente de negócio e, conseqüentemente, permitem visualizar de forma panorâmica o cenário competitivo no qual uma empresa, produto ou modelo de negócio se encontram. De acordo com esse método, ao pesquisar e definir de que forma cada uma das forças de mercado interfere na capacidade de produzir, distribuir e atender de uma empresa, é possível nortear o posicionamento e as ações competitivas. As cinco forças são: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça dos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores.

Especificamente no caso da Feira das Yabás, o mapeamento das forças foi realizado após observação em campo e entrevistas em profundidade com os realizadores, participantes e frequentadores do evento.

Ao final da apresentação de cada força competitiva, há uma classificação qualitativa. Cada afirmativa receberá uma pontuação entre 1 e 4, de acordo com os seguintes critérios:

- 1 - A afirmativa não caracteriza uma ameaça ao negócio e sim uma oportunidade;
- 2 - A afirmativa indica uma posição intermediária, tendendo a uma oportunidade;
- 3 - A afirmativa indica uma posição intermediária, tendendo a uma ameaça;
- 4 - A afirmativa caracteriza uma significativa ameaça ao negócio.

A seguir, um resumo do achados:

##### **Rivalidade entre os concorrentes**

- Sobreposição da oferta de eventos de cultura tradicional aos fins de semana - 4

- Saturação do mercado de experiências tradicionais (baixo crescimento de demanda) - 3
- Necessidade de desenvolver símbolos que dão ao evento atributos únicos de experiência - 2

#### **Ameaça de novos entrantes**

- Alto custo de entrada para produzir, com qualidade e periodicidade, eventos similares - 1
- Cronologia de longo prazo para criar e consolidar uma tradição - 1
- Baixo potencial de escalabilidade no mercado de cultura tradicional - 1

#### **Ameaça dos substitutos**

- Numerosa e diversificada oferta de entretenimento - 3
- Fortalecimento do entretenimento doméstico (redes sociais, plataformas de conteúdo *on demand* etc.) - 3
- Fim das barreiras geográficas com o avanço das telecomunicações - 3
- Qualidade da experiência da Feira como fator de fidelização e crescimento do público - 3

#### **Poder de barganha dos fornecedores**

- Oferta grande de fornecedores em serviços de eventos de baixa diferenciação - 1
- Não é necessária uma mão de obra super especializada - 1
- Fornecedores essencialmente de infra estrutura e insumos - 1
- Falta de renovação das Yabás e potencial enfraquecimento da tradição - 4

#### **Poder de barganha dos compradores**

- Acesso ao comércio satélite (padaria / bar / ambulantes) - 4
- Evento nichado e de rápida saturação (repetitividade) - 4
- Volume de opções e alternativas de entretenimento - 4

## 5. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E FONTES DE INFORMAÇÃO

Para o desenvolvimento do projeto de Inteligência Competitiva dentro da Feira das Yabás (FDY) se faz necessário identificar decisões críticas que a FDY precisa tomar considerando o ambiente externo. Dentre elas, são:

### Desafios críticos do negócio

- Alta dependência de incentivo financeiro público
- Dificuldade de patrocínio privado em razão de cláusulas de exclusividade
- Gestão mais profissional de cada barraca (produtos que acabam, filas x barracas vazias)
- Assimetria entre a atratividade do evento gastronômico e do evento musical
- Criação de um modelo de negócio sustentável e replicável
- Não há um plano de sucessão e continuidade em cada barraca

### Informações e tendências observadas do macro e microambiente

- A periodicidade não é definida, em especial, após mudança na Prefeitura
- Há uma tendência de redução nos incentivos públicos para manutenção da FDY, inclusive, com a percepção de órgãos governamentais de que tal evento já fora descontinuado

No intuito de tangibilizar o estudo de caso da Feira das Yabás (FDY), foi construída uma matriz com os principais tópicos e questões relevantes, atrelando-os às informações necessárias e principais fontes de coleta, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Matriz com os principais tópicos de inteligência de mercado da FDY

<b>Tópicos Relevantes (KIT's)</b>	<b>Questões Relevantes (KIQ's)</b>	<b>Informação Necessária</b>	<b>Fontes</b>
A FDY pode ser financeiramente sustentável, sem depender de incentivo público discricionário?	Existe algum outro case de sucesso que possa servir de benchmark para a FDY?	Portfólio de concorrentes.	Internet (sites de eventos de possíveis concorrentes)

	Há necessidade de mudanças, ou o modelo de gestão atual atende?	Estrutura organizacional (consultores de processos)	Produtor Cultural da Feira
	É possível e recomendado buscar patrocínio na iniciativa privada?	Fornecimento, apoio por cotas, doação de produtos e serviços.	
	Existe algum edital/projeto de fomento voltado para longo prazo na qual a FDY possa se enquadrar?		Lista de editais anuais para enquadramento da feira.
	O comércio local percebe valor na FDY a ponto de se mobilizar para continuidade do projeto?		
	A total independência de cada barraca em sua gestão (compras, cardápio, produção e venda) é positiva ou prejudicial para o todo?		
Qual a relação entre a atividade gastronômica e a atividade musical no evento?	Existe FDY sem a atividade musical?		
	A atividade gastronômica é equiparada à musical, ou atua como suporte/complemento?		
Qual a contribuição da FDY do ponto de vista cultural para a região?	A completa descontinuidade da FDY será percebida pelo entorno como prejuízo econômico, social e cultural?		



	As Yabás, enquanto elementos de cultura, podem ser exaltadas e valorizadas com maior representatividade?		
Decisões de investimento estratégico	Existe capacidade de produção suficiente, ou é necessário construir uma capacidade de produção mais rentável ?	Situação operacional atual da feira e situação financeira.	Área financeira e Marketing
	Quais as alternativas possíveis de investimentos futuros incluindo parcerias e alianças estratégicas?	Lista com nome de empresas da área passíveis de parcerias	Área de Marketing

Fonte: Criado pelos autores, baseado em Gomes e Braga (2005)

### 5.1 Processo de Coleta, Organização e Armazenamento das informações

O objetivo deste subprocesso é identificar quais são as fontes de informação que deverão ser registradas para obter-se as informações definidas no item anterior e preparar um plano de coleta dessas informações onde deve-se estabelecer papéis dos coletores, bem como pontos de coleta, e periodicidade da coleta e o uso de redes de coleta externa e internas à organização (GOMES e BRAGA, 2017).

Na tabela abaixo visualizamos o início da elaboração do plano de coleta, isto é os KITS e os KIQs, correspondentes, às informações que irão atender a esta demanda e com que periodicidade ela deverá ser coletada. A partir deste ponto começa-se a identificar as fontes internas e externas de informações que serão posteriormente usadas.

Quadro 2 - Tópicos de Inteligência X Fontes de Informação

Tópicos Relevantes (KIT's)	Questões Relevantes (KIQ's)	Informação Necessária	Fontes	Origem	Conteúdo	Conf.

A FDY pode ser financiado e sustentável, sem depender de incentivo público discricionário?	Existe algum outro caso de sucesso que possa servir de benchmark para a FDY?	Portfólio de concorrentes.	Internet (sites de eventos de possíveis concorrentes)	Interna, externa	P & S	1
	Há necessidade de mudanças, ou o modelo de gestão atual atende?	Estrutura organizacional (consultores de processos)	Produtor Cultural da Feira, frequentadores	interna, externa	P & S	2
	É possível e recomendado buscar patrocínio na iniciativa privada?	Fornecimento, apoio por cotas, doação de produtos e serviços.		interna	P & S	3
	Existe algum edital/projeto de fomento voltado para longo prazo na qual a FDY possa se enquadrar?	Linha de atuação, documentação, custos e planos.	Lista de editais anuais para enquadramento da feira.	externa e interna	P & S	3
	O comércio local percebe valor na FDY a ponto de se mobilizar para continuidade do projeto?			externa	P & S	2

	A total independência de cada barraca em sua gestão (compras, cardápio, produção e venda) é positiva ou prejudicial para o todo?					
Qual a relação entre a atividade gastronômica e a atividade musical no evento?	Existe FDY sem a atividade musical?	Estrutura do evento, roteiro do evento, programação e divulgação.	Cartazes, flyers, redes sociais.	interna e externa.	P & S	3
	A atividade gastronômica é equiparada à musical, ou atua como suporte/complemento?					
Qual a contribuição da FDY do ponto de vista cultural para a região?	A completa descontinuidade da FDY será percebida pelo entorno como prejuízo econômico, social e cultural?					
	As Yabás, enquanto elementos de cultura, podem ser exaltadas e valorizadas com maior representatividade?					

Decisões de investimento estratégico	Existe capacidade de produção suficiente, ou é necessário construir uma capacidade de produção mais rentável ?	Situação operacional atual da feira e situação financeira.	Área financeira e Marketing			
	Quais as alternativas possíveis de investimentos futuros incluindo parcerias e alianças estratégicas?	Lista com nome de empresas da área passíveis de parcerias	Área de Marketing			

Fonte: Criado pelos autores, baseado em Gomes e Braga (2005)

## 5.2 Análise de informações

De acordo com Gomes e Braga (2017), existem diversos formatos e tipos de produtos de inteligência competitiva (IC) que devem ser empregados de acordo com a periodicidade da distribuição necessária para cada agente e com a hierarquia dos agentes responsáveis pela tomada de decisão.

Faremos uso dos produtos de IC listados abaixo (GOMES e BRAGA, 2017), no que diz respeito à Feira das Yabás:

- **Sumários executivos:** análises e considerações sobre as implicações para o negócio, geradas principalmente a partir de fontes secundárias, apresentadas de forma sucinta, indicando os diversos caminhos que podem ser seguidos pelo cliente.
- **Alertas:** análises rápidas e breves sobre uma questão atual e relevante para a empresa e suas implicações para a mesma.
- **Relatórios analíticos:** análises profundas de um tema.

- **Análises de situação:** avaliação instantânea de desenvolvimentos externos com potencial ou implicações. Exemplo: surgimento de uma nova tecnologia, nova regulamentação, etc.
- **Projeções estratégicas:** projeções analíticas de tendências chaves. Exemplo: mercado emergente.
- **Relatórios sucintos:** conjunto de informações com valor adicionado

Dessa forma, sugerimos que a cúpula estratégica tenha acesso a sumário executivo, relatórios analíticos, análise de situação e projeções estratégicas, visto que esses são instrumentos de análise em profundidade.

Recomendamos que os agentes envolvidos com a operação, como as yabás e demais envolvidos, tenham acesso a alertas e relatórios sucintos com o propósito de tomar decisões de curto prazo.

Aconselhamos que possíveis patrocinadores tenham acesso aos relatórios analíticos de temas referentes à tomada de decisão e análises de situação, com o propósito de entender o contexto do momento.

Propomos que os demais interessados, como os agentes dispostos a desenvolver atividades relacionadas ao turismo e indivíduos da comunidade interessados em se engajar economicamente com a feira, recebam alertas regularmente.

## **6. DISSEMINAÇÃO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA E COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO**

Após a análise mais profunda da Feira das Yabás, podemos sintetizar o evento como uma grande comunidade em que cada um incrementa a própria feira por meio da sua participação, seja pelas comidas oferecidas, pelas apresentações musicais ou pela participação como consumidor. A Feira das Yabás, portanto, não é apenas uma feira onde as pessoas vão para comer, ou para ouvir música, ou para “consumir” cultura. A feira são as pessoas e a cultura é permanentemente construída e continuada nos novos eventos.

Para que os produtos de inteligência possam ser disseminados, portanto, é preciso que toda a rede, composta pelos participantes da feira e pela comunidade no entorno,

entendam a necessidade de se capacitarem e conhecerem a fundo o produto que estão desenvolvendo, afinal, segundo Davis (1999), são os indivíduos e seus conhecimentos que estão se tornando a principal unidade organizadora e resultante de sucesso das empresas. É necessário então que a feira se compreenda como uma rede que une pessoas com algo em comum para que possa difundir e agregar soluções aos seus projetos.

A feira é muito baseada no conceito de rede estabelecido por Levy, que utiliza a inteligência coletiva criada nas redes sociais como ativo. A inteligência coletiva provém da união de conhecimento de todos os indivíduos que têm a sua própria inteligência acumulada em suas vivências pessoais e profissionais anteriormente obtidas, sejam elas físicas ou digitais (Levy, 2015). De acordo com Levy (1999), é impossível que uma única pessoa saiba de tudo, outros sempre têm algo a acrescentar e quanto mais pessoas integradas em uma rede de troca interagirem com os saberes, melhor. Sendo assim, a inteligência coletiva, possibilitada pelas redes digitais, cria uma espécie de democracia em tempo real, seguindo as constantes possibilidades de interação entre os usuários gerando, por fim, comunidades que são os próprios participantes, mas também a plataforma e a inteligência compartilhada que ali circula (LEVY, 2015).

A inteligência coletiva provém, portanto, da união de conhecimento de todos os indivíduos, que têm a sua própria inteligência acumulada em suas vivências pessoais, sejam elas físicas ou digitais. No meio digital, a inteligência coletiva cria uma espécie de democracia em tempo real, seguindo as constantes possibilidades de interação entre os usuários da rede, onde a comunidade, por fim, são os próprios participantes, mas também a plataforma e a inteligência compartilhada que ali circula (LEVY, 2015). O grande desafio para implementação de projetos de comunicação para a Feira das Yabás, portanto, é tentar unificar ambientes digitais e físicos em uma única rede, que sustente o propósito inicial do evento de ser uma comunidade de pessoas para pessoas

Característica importante quando atentamos para os participantes dessa rede é que ela é composta por amadores. De acordo com Shirky (2010), os amadores são pessoas que realizam alguma tarefa movidos pela paixão. Diferente dos profissionais, que são em maioria movidos por motivações extrínsecas (como salários), os amadores são recompensados pela própria realização da atividade. A oportunidade que se apresenta pela participação ativa desse público é que, com as inovações em mídias e tecnologia, os amadores são capazes de se encontrar e se organizar em grupos não apenas para consumir, mas criar, sem limitações geográficas.

- **Disseminando a rede e os produtos de inteligência.**

De acordo com Shirky (2010), existem quatro condições necessárias para que o conhecimento em rede possa ser compartilhado e difundido. A primeira delas é comunidade, que diz respeito ao tamanho e capacidade de certo grupo de compreender determinado fato, método ou história para que seja capaz de trabalhar em cima desses pedaços de conhecimentos para construir algo novo. A segunda condição é o custo de compartilhar conhecimento. Quanto menor for o custo do acesso e da participação, maior será o grupo de colaboradores conectados. A terceira condição é a clareza do conhecimento compartilhado e a capacidade de ser replicável. Quanto mais próximo de uma receita um conhecimento for, mais efetiva será a sua circulação e a capacidade das pessoas em entendê-lo. Essas três condições, porém, não são suficientes caso não haja a cultura, quarta e última condição. A cultura caracteriza-se como um conjunto de opiniões compartilhadas numa comunidade a respeito de como ela deve ser. O grupo precisa não só entender do conteúdo que ali circula, mas também das relações que são estabelecidas ali para que possam trabalhar juntos com qualidade. Baseado nesses quatro pilares como **condições antecedentes**, é possível pensar nos produtos de inteligência descritos na SWOT cruzada da seguinte forma.

- **Explorar parcerias com empresas turísticas para visitação da Feira e do entorno**

A participação de turistas é uma excelente oportunidade para a Feira das Yabás e sua execução não se apresenta, aparentemente, tão complexa. Além da parceria tradicional com empresas turísticas, é possível pensar em estratégias contínuas que não limitem participação de pessoas de outros lugares do mundo à visitação local. Como visto na argumentação teórica, é preciso construir uma comunidade digital que una pessoas que compartilham dos valores e insumos que permeiam a Feira. A construção dessa comunidade e a interação entre essas participantes poderá funcionar como uma propagação e poderá atrair novos integrantes que, em algum momento, serão motivados à visitação presencial.

- **Desenvolver e promover a experiência da Feira como um todo;**

Como foi visto nos tópicos de SHIRKY (2010), a construção de cultura é importantíssima. A Feira das Yabás é rica em história e pessoas e isso precisa estar presente na força da sua marca. É necessário realizar um trabalho de *branding* que seja

capaz de tangibilizar em marca, peças gráficas e ativações durante o evento tudo que a marca é.

- **Criar um roteiro para a Feira que inclua a apresentação das Yabás em grande estilo, a partir da ação de um mestre de cerimônias;**

Em continuidade com o tópico anterior, as Yabás apresentam-se como parte importantíssima da marca da Feira. Dentro da estratégia de branding, deverá ser contemplada a importância das Yabás como símbolos da cultura da comunidade. A criação da “persona” Yabá se mostra de extrema importância, pois são símbolos quase místicos, repletas de histórias, que sensibilizam e sustentam parte importantíssima da cultura: a história. Os amadores que se unem e participam da Feira podem enxergar as Yabás como conectoras que centralizam o bairro, a comida, o samba, as religiões e unem essas potências para construção da comunidade. Dessa forma, elas assumem papel nuclear na cultura.

- **Identificar o impacto econômico da Feira e as oportunidades geradas a partir dele**

O crescimento da Feira das Yabás e da comunidade em torno da feira está diretamente relacionado ao impacto que o negócio gera. A expansão das possibilidades em marketing são grandes aliadas nesse quesito, mas é extremamente necessário que seja mapeado e mensurado todo e qualquer resultado econômico, seja ele direto ou indiretamente. Nesse sentido as operações digitais (como a utilização das redes sociais como canais de comunicação e vendas) mostram-se novamente aliadas, pois apresentam dados de mensuração e conversão acessíveis.

- **Realizar novas edições em outros locais & Ampliar o alcance geográfico para tornar-se atraente para novos anunciantes e apoiadores**

A continuidade da Feira e as experiências em outros locais é de extrema importância. Em um mundo dinâmico e volátil, onde pessoas transitam o tempo inteiro, não faz mais sentido as marcas se fixarem, tanto fisicamente como conceitualmente. A permanência da Feira das Yabás no seu território apresenta-se na contramão do movimento mais eficaz. A própria construção de uma comunidade digital, alavancada pelas redes sociais, poderá permitir a reprodução da cultura aplicada no evento “original”,



gerando assim uma marca muito mais forte e capaz de atingir inúmeras pessoas, em inúmeros lugares. Vale a pena lembrar que, ser global, não significa ser gigante e perder a essência, mas sim estar presente no mundo todo, mesmo que em nichos. Pelo valor cultura para a sociedade, o estudo apresenta direcionais de que a Feira pode unir pessoas muito além de Madureira e da Zona Norte do Rio de Janeiro. A feira está para o mundo, porque as pessoas que passam por ali, fazem parte daquela história e são a feira, também transitam.

- **Explorar possibilidades editoriais para a criação de livros e exposições**

Por fim, mas com enorme potencial, a Feira das Yabás se mostra um local perfeito para a construção coletiva, uma vez que as pessoas presentes são o maior ativo do negócio. A construção de blog's, o compartilhamento de conteúdo audiovisual e fotográfico, a transmissão em tempo real, realização de exposições, criação de livros, todas as atividades devem ser realizadas não somente para consumo de telespectadores, mas em conjunto com eles. A feira apresenta uma enorme participação social em sua essência e a produção de conteúdo, a partir daqui, deve continuar envolvendo a sociedade. A Inteligência Coletiva citada por Levy, deve ser algo pulsante nas veias digitais da Feira, fomentando a todo momento a construção de comunidade participativa, onde a interação seja capaz de gerar insumos que retroalimentam a própria comunidade.

## **6.1 Disseminação dos produtos de inteligência e composto de comunicação**

Algumas ações prévias precisam ser desenvolvidas:

- **Desenvolvimento da identidade visual do evento.**

Já foi desenvolvida pela equipe encarregada pela produção.

- **Registro do nome/marca do evento no INPI.**

A marca registrada garante ao seu titular o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica.

Para que a marca não seja copiada e utilizada sem a permissão de seu proprietário (seja uma pessoa ou organização), deve ser registrada no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.

Fizemos uma busca via internet no site do INPI e constatamos não existir nenhum registro do nome “Feira das Yabás”, nem da marca que o identifica e distingue.

- **Registro do domínio**

O domínio foi registrado em nome de Mercita Promoções e Eventos Ltda ME, cujo responsável é Marcos Sampaio de Alcântara, em 03/03/2012 e expira em 03/03/2020.

- **Cessão de Direito de Imagem**

Fazer documento padrão para autorização do uso da sua imagem na divulgação do evento, para ser assinado pelas Tias e pelas eventuais atrações contratadas.

Cumpridas as etapas acima mencionadas, sugerimos:

- **Desenvolvimento de uma infraestrutura para CRM.**

O declínio dos custos das tecnologias existentes, a chegada de novas tecnologias e o marketing de relacionamento tornaram possível considerar o cliente individual.

O uso do CRM (*Customer Relationship Management* ou em português Gerenciamento do Relacionamento com Clientes) permite a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O conhecimento das preferências dos clientes é o fundamento deste modelo, já que a decisão de compra dos mesmos está baseada em sua experiência. Além disso, o CRM permite adaptar todos os aspectos de comunicação às necessidades de informação e aos canais preferidos de mídia dos clientes, utilizando comunicação personalizada e seleção de mídia. O cliente pode e deve ser envolvido com comunicações relevantes e oportunas, utilizando-se da forma de comunicação de sua preferência. Portanto muito importante para a produção da Feira das Yabás.

Para o sucesso desta ação, o primeiro passo é o cadastramento dos frequentadores do evento e visitantes do site e das redes sociais, bem como da cúpula estratégica do empreendimento, dos agentes envolvidos, dos potenciais patrocinadores, dos profissionais de turismo e dos indivíduos da comunidade interessados em se engajar

economicamente com a feira, momento em que poderão escolher a forma de comunicação que mais lhe convierem (*e-mail, whatsapp, etc*).

- **Melhor ocupação do espaço da Feira**

O potencial de exploração visual do ambiente da feira é muito grande, mas se faz necessário estudar um melhor aproveitamento do espaço ocupado pela Feira.

- a) A Praça Paulo da Portela**

Como já foi dito, a Praça Paulo da Portela, onde acontece a feira, tem valor histórico e é um reduto do samba e do jongo. Mas na configuração atual do evento, a Praça está “escondida”. O palco e toda infraestrutura para a realização dos espetáculos musicais (som, trailer camarim, etc) está ali estabelecida, impedindo a visualização e a apreciação de sua beleza, bem como a utilização de seu rico mobiliário (bancos, mesas, etc). A disponibilização deste espaço ao público será uma contribuição muito importante para a atratividade do evento.

Para tal, será necessário o deslocamento do palco para a Estrada do Portela (que fica interdita durante a realização do evento), para o lado direito de quem está de frente para a Praça, com sua frente voltada para o espaço em frente a mesma.

- b) Padronização Visual das Barracas**

As Yabás, enquanto elementos de cultura, podem e devem ser exaltadas e valorizadas.

O desenvolvimento de um projeto visual padrão das barracas, dará destaque à identidade pessoal das Yabás, não só com o nome na fachada, como também na colocação de galhardetes com um resumo histórico de cada uma das Yabás e de suas especialidades gastronômicas. O foco deverá ser **valorizar o nome e o histórico das Tias**.

Nas barracas também estarão disponíveis folders impressos contando a história das Tias e sua gastronomia especializada.

Sugerimos o estabelecimento de uma parceria dos produtores com a agência escola do curso de Publicidade e Propaganda da ESPM para o desenvolvimento deste projeto.

- **Estratégia de marketing digital para o evento**

Site, Facebook e Instagram focados na promoção do evento, com a disponibilização de vídeos e fotos com as atrações. Outra ideia de fácil execução é a transmissão ao vivo do show pelo Facebook e gravação de entrevistas com os participantes em vídeo.

- **Ações com estudantes**

Promoções com Faculdades que tenham cursos na área de humanas, com a disciplina Cultura Brasileira por exemplo. É totalmente viável o desenvolvimento de trabalhos da disciplina com foco na Feira das Yabás.

Também é possível criar um roteiro de visitas ao evento, orientado por monitores vinculados a faculdades de turismo.

- **Assessoria de Comunicação**

Contratação de uma empresa especializada em assessoria de comunicação, que fará um levantamento das principais programações de samba das emissoras de rádio e televisão, bem como da mídia impressa cariocas para divulgação do evento. Além disso, ficará responsável por convidar jornalistas para participar do evento.

- **Realização do programa do Chico Pinheiro (GNT) na Feira das Yabás**

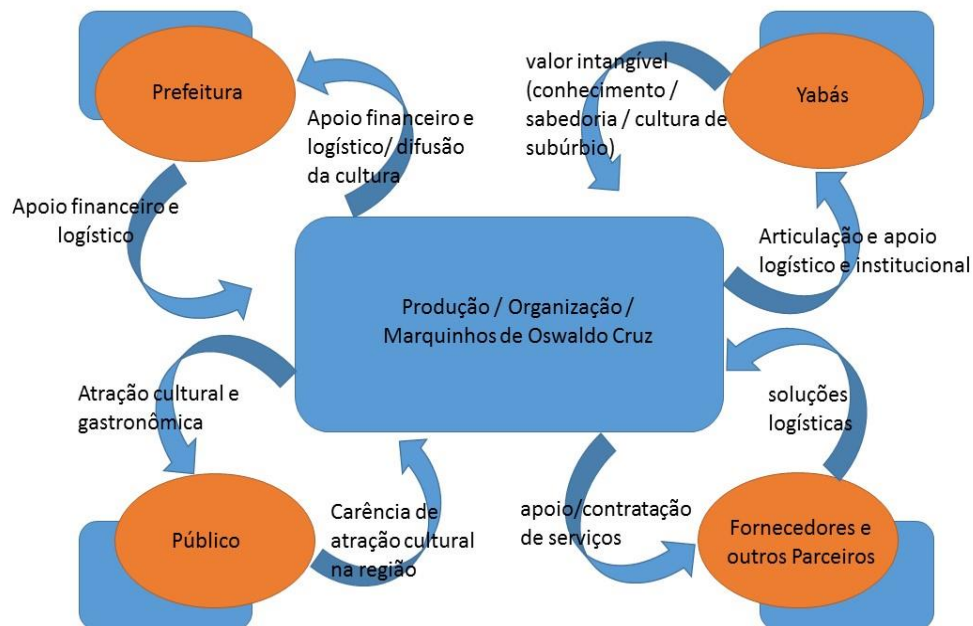
Estabelecer contato com a produção do programa com o objetivo de gravá-lo no evento.

## **7. ANÁLISE DO CENÁRIO E APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA**

### **7.1. Análise do cenário**

A governança da Feira das Yabás atualmente é centrada na figura do idealizador, produtor e organizador do projeto, Marquinhos de Oswaldo Cruz, e na relação que ele pessoalmente estabelece com quatro setores fundamentais para a realização da Feira: (i) a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, (ii) as Yabás, (iii) outros parceiros e fornecedores e (iv) o público frequentador, conforme esquema da Figura 2:

Figura 2 – modelo de Governança



Fonte: Criação própria (2019)

### 7.1.1. Papéis e responsabilidades:

A seguir analisamos as responsabilidades de cada setor componente do modelo de governança da Feira das Yabás:

#### • Marquinhos de Oswaldo Cruz

Idealizador da Feira das Yabás, o músico e compositor Marquinhos de Oswaldo Cruz concentra toda a responsabilidade de produção, articulação com parceiros, curadoria e captação de recursos. Foi ele quem desenvolveu o projeto e conceito tanto da Feira quanto das próprias Yabás, que definiu a Praça Paulo da Portela como espaço de realização, que escolheu e convidou cada uma das Yabás.

As negociações a respeito da Feira, seja com a Prefeitura, seja com patrocinadores ou com prestadores de serviço são de responsabilidade de Marquinhos de Oswaldo Cruz, que coordena a equipe de produção e gerencia pessoalmente todo o processo, assumindo os riscos e os bônus decorrentes do projeto.

Para Marquinhos a Feira é um negócio do qual sobrevive profissionalmente, não apenas como artista, mas como empreendedor. E é um negócio privado seu, uma

propriedade intelectual sua devidamente registrada. Mas para além do aspecto financeiro – que segundo o próprio é pouco rentável – a Feira é também uma idealização muito afetiva, pela qual se declara apaixonado. É um espaço que nasce da sua atividade musical, que surge para que possa se apresentar.

“O primórdio, tanto do trem [do samba] quanto da feira [das Yabás], é um lugar para que eu pudesse cantar.” (Marquinhos de Oswaldo Cruz em entrevista ao MPGEC da ESPM em 29 de março 2019)

A imagem da Feira é fortemente associada à imagem de Marquinhos, seja como artista, como cicerone ou como o organizador responsável por tudo. Ele é a referência citada pelas Yabás e pelo público.

Resumidamente, a instância decisória de todos os processos do projeto é o músico Marquinhos de Oswaldo Cruz, seja pessoalmente ou por meio de sua empresa produtora responsável pela Feira.

A atuação da organização da Feira é respaldada por decreto municipal que estabelece sua importância, o local de realização e sua dimensão – o decreto determina que sejam apenas 16 barracas de Yabás.

O grande desafio para Marquinhos é obter recursos públicos ou patrocínio privado que possibilite a sustentabilidade financeira do projeto como um lugar que é contraponto ao mercado.

A Feira é um projeto estritamente ligada à pessoa de seu idealizador e organizador. O atual modelo de governança é estruturado a partir da atuação de Marquinhos de Oswaldo Cruz. A questão colocada é pensar ajustes para um novo modelo de governança que entenda esta dinâmica própria de organização da Feira e possibilite a sustentabilidade e perenidade do projeto.

#### • Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro é, ou foi, a grande instituição patrocinadora da Feira das Yabás. Com exceção de um aporte de recursos inicial do Ministério do Turismo, e de apoios pontuais – como SESC, que demonstrou interesse em arcar com o cachê de um artista por edição –, todo o recurso financeiro recebido pelo projeto nestes anos foi oriundo da administração municipal.

A organização da FDY demanda à Prefeitura apoio financeiro e logístico para realização do projeto. E a Feira entrega à Cidade, e conseqüentemente à Prefeitura, difusão da cultura carioca e uma atividade cultural gratuita em uma região com poucas atividades do gênero.

O apoio à FDY é consoante às diretrizes do Plano Municipal de Cultura, especificamente em seu objetivo específico 6.1: “Incentivar e apoiar manifestações culturais tradicionais como a Folia de Reis, o samba, o jongo, a dança folclórica, cantigas e brincadeiras de roda, jogos infantis tradicionais, e práticas tradicionais como as baianas do acarajé”. Deste modo, o investimento público para a realização da Feira as Yabás, vai em encontro ao planejamento da política cultural da cidade.

Entretanto, em que pese a justificativa acima, o aporte financeiro do Poder Público Municipal ao projeto da Feira foi reduzido nos últimos anos, resultando na realização de poucas e esparsas edições da Feira. A relação da Prefeitura com a Feira sofreu uma mudança aguda a partir da gestão do prefeito Marcelo Crivella. De acordo com relato da organização, a FDY deve seu início ao então prefeito Eduardo Paes que, ao tomar ciência do projeto de Marquinhos de Oswaldo Cruz, determinou o apoio financeiro para sua realização.

De 2013 a 2016 a Feira realizou edições mensais na Praça Paulo da Portela. Desde a nova gestão municipal, o aporte de recurso foi reduzido inicialmente em 25%, o que ocasionou a diminuição da periodicidade da Feira. Além da redução, a liberação do último recurso em 2018 sofreu grande atraso, o que também impossibilitou a realização de algumas edições programadas. As últimas edições realizadas foram nos meses de março e abril de 2019. Desde então não há qualquer sinalização de novo apoio financeiro da Prefeitura à FDY.

São algumas as possibilidades entendidas como fator da mudança da relação da Prefeitura com a Feira:

- Redução dos investimentos em cultura: para além da situação da FDY, é observado que a gestão Crivella reduziu drasticamente os investimentos em cultura nos últimos anos. De uma média de R\$ 72,875 milhões de investimento anual através do programa de fomento direto nos últimos quatro anos da gestão Paes (2013-2016), a gestão Crivella



não lançou programa de fomento direto à cultura<sup>21</sup>. O próprio orçamento da Secretaria Municipal de Cultura observa uma queda desde 2016, ainda na gestão Paes<sup>22</sup>. A hipótese é de que a redução orçamentária, somada às dificuldades geradas pela crise econômica em geral, podem ser o fator motivador do fim dos investimentos em cultura pela Prefeitura o que afetou, dentre diversos projetos e programas, a Feira das Yabás.

- Divergência política: uma segunda possibilidade que justifique a falta de apoio à Feira das Yabás seria motivada por fatores políticos. Segundo relato do próprio Marquinhos de Oswaldo Cruz em entrevista à equipe da ESPM, a Feira das Yabás tornou-se realidade devido a uma decisão pessoal do então prefeito Eduardo Paes, com quem, aliás, Marquinhos mantém relação de amizade. É notória a proximidade de Eduardo Paes com a região de Madureira e Oswaldo Cruz, marcada por sua afinidade à Portela – em cuja quadra costumava comparecer – e pela instalação de uma filial do Gabinete do Prefeito no Palácio 450 onde despachava eventualmente. A hipótese é que Marcelo Crivella tenha a percepção de que a FDY seja um projeto com uma forte relação com o antigo prefeito e, portanto, um incômodo político, o que teria acarretado na suspensão de qualquer aporte financeiro.
- Restrições religiosas: uma terceira possibilidade é que o fim do apoio financeiro à Feira das Yabás pela Prefeitura seja motivado por questões de cunho religioso. Em que pese a Constituição Federal determinar a laicidade do Estado em suas três esferas, é notório que o atual Prefeito possui no campo religioso uma de suas principais bases eleitorais. Crivella é bispo licenciado da Igreja Universal do Reino de Deus, uma congregação religiosa neopentecostal que tem sua história marcada pelo discurso de intolerância às religiões de matriz africana. A restrição do Prefeito às tradições que vão ao encontro de seus preceitos religiosos é clara, por exemplo, em ser o primeiro alcaide carioca que se resigna a participar das festividades de carnaval, bem como de outras festas tradicionais da cidade. A Feira das Yabás não é um evento de cunho religioso, é um encontro que

---

<sup>21</sup> Investimento em fomento direto em cultura da Secretaria Municipal de Cultura, segundo o Relatório de Gestão SMC Rio 2013-2016 - valores em milhões de reais: 2013: 83,5 / 2014: 69,9 / 2015: 75,3 / 2016: 62,8.

<sup>22</sup> Valores em milhões de reais: 2013: R\$ 224,3 / 2014: 196,9 / 2015: 188,6 / 2016: 167,0 / 2017: 167,6 / 2018: 149,0. Fonte: Orçamentos de 2013 a 2016: Relatório de Gestão SMC Rio 2013-2016. Orçamentos de 2018 e 2019: Detalhamento de Despesas do Poder Executivo (QDD) para os anos de 2018 e 2019 obtidas na página da Secretaria Municipal de Fazenda (<http://www.rio.rj.gov.br/web/smf/orcamento>)

se dá a partir do samba com a oferta de comidas típicas dos quintais de subúrbio. Entretanto, “Yabá” é uma palavra de origem banto e a FDY é um evento promovido por pessoas ligadas ao carnaval – e às escolas de samba – e, por sua vez, ao Candomblé. A hipótese, neste caso, seria o Prefeito não ver com bons olhos o apoio a um projeto que, em seu entendimento, promoveria pessoas e valores ligados às religiões de matriz africana. Entretanto vale registrar que até o início de 2019 foi secretária municipal de cultura Nilcemar Nogueira, neta de Dona Zica, oriunda do meio do samba e fundadora e diretora por anos do Museu do Samba.

Os relatos colhidos em entrevistas com o público, com as Yabás e com o próprio Marquinhos refletem a percepção de falta de vontade política da atual administração municipal em apoiar a Feira das Yabás. Segundo relato de pessoa que esteve em reunião com o Prefeito, ao ser indagado sobre a FDY, ele teria respondido “isso aí já acabou”.

- **Yabás**

Yabás são um grupo de 16 mulheres que representam algumas das famílias mais tradicionais de Madureira, de Oswaldo Cruz e da Portela e que são responsáveis cada uma por uma barraca onde preparam e vendem os pratos típicos dos tradicionais almoços familiares de domingo no subúrbio.

As 16 Yabás originais foram escolhidas e convidadas pessoalmente por Marquinhos de Oswaldo Cruz.

“...fui de casa em casa... e “linkei” a comida de cada um... peguei todas as famílias tradicionais...” (Marquinhos de Oswaldo Cruz em entrevista ao MPGEC da ESPM em 29 de março 2019)

É criada então uma nova tradição, passada entre gerações por mulheres. Quando uma Yabá morre, alguém de sua família herda seu posto e sua responsabilidade com a barraca, com o preparo e com a venda da comida.

Marquinho de Oswaldo Cruz, como organizador da Feira, é responsável pela articulação das Yabás – no início eram organizados encontros mensais antes de cada edição para conversar e orientar – e pela entrega de apoio logístico e institucional para o funcionamento das barracas.

Já as Yabás entregam à Feira o valor intangível da cultura de subúrbio através de seu conhecimento, de sua sabedoria.

“O simbolismo e a reverência ao feminino são muito evidentes na região do subúrbio carioca de Madureira e Oswaldo Cruz. As tradições, costumes e história cultural do bairro conceberam às mulheres da comunidade, respeito e participação massiva nas principais atividades sociais, econômicas e culturais” (MAIA; CHAO. 2015, p.243)

Para João Maia e Adelaide Chao, a comida das Yabás são como “agente de comunicação” da Feira. Se o samba é o carro chefe da Feira, é a comida que carrega a percepção afetiva dos almoços nos quintais do subúrbio. Para Marquinhos, a ideia do projeto da FDY surge exatamente dessa memória de infância, dessa informação cultural que começava a se perder, das rodas de samba nos quintais das casas das tias, onde era oferecida comida simples e saborosa.

Inicialmente, a organização da FDY entregava a cada Yabá uma quantia de dinheiro – R\$ 500,00 – para ajudar na preparação das comidas. Com o tempo, e com a redução do aporte financeiro que a feira recebia da Prefeitura, a ajuda financeira acabou.

Atualmente, cabe exclusivamente à cada Yabá e à sua família a gestão de cada barraca. A organização geral do evento não se envolve além de ceder a infraestrutura.

A Feira representa para muitas das Yabás o sustento de sua família. O fim da FDY significa a quebra de uma cadeia econômica que emprega, formal e informal, 350 pessoas. Parte delas nas barracas das Yabás.

Segundo Marquinhos, a FDY é, como um todo, um grande negócio e cada barraca de Yabá é um pequeno negócio familiar. A organização da Feira e cada uma das Yabás trabalham de maneira independente, mas em uma simbiose.

No contexto da governança, as Yabás também demandam outros parceiros e fornecedores para a compra dos insumos.

Uma das possibilidades de uma nova governança seria incorporar as Yabás a uma nova dinâmica tanto na relação com a organização da Feira quanto na sua própria atuação.

No que diz respeito à Feira, entender as Yabás como protagonistas do projeto, dando espaço de visibilidade às suas histórias, reforçando a tradição – criada, mas legítima – das Yabás. Entender e valorizar as Yabás como detentoras de saber e organizar, junto a elas, ações de orientação à gestão de seus negócios, apresentação, planejamento, etc.

Quanto à sua organização, uma possibilidade, por exemplo, é negociar com alguma rede de supermercados o fornecimento com desconto dos produtos necessários à preparação dos pratos. Uma compra organizada e em volume pode conseguir ótimos

preços que, ao fim e ao cabo, teriam como efeito tanto a diminuição dos preços – considerados altos para a região – quanto o aumento de seus ganhos.

Uma vez que já existe uma parceria estabelecida com o Sistema S – Sesc passará a apoiar financeiramente o cachê de um artista por edição – talvez haja espaço para um projeto específico com as Yabás. Um projeto que valorize seus saberes, que possibilite que esses saberes sejam registrados e repassados à frente.

O samba é o centro do projeto. Toda a Feira se organiza ao redor da roda de samba. Mas as Yabás, tal como as Tias de outrora, são as guardiãs dessa história, são as matriarcas do terreiro, do quintal. A diferença desta roda para a grande maioria de rodas de bambas é que essa é a roda da Feira das Yabás.

E é a partir das Yabás, das suas barracas, da sua comida, que o projeto da FDY torna-se interessante aos olhos alheios. É a possibilidade de levar esse quintal inteiro que pode abrir portas de possíveis parcerias com o investimento de novos recursos. Seja para um projeto de circulação da FDY por outras praças ou mesmo para a Feira na Paulo da Portela como a conhecemos.

#### • **Público frequentador**

O público da feira das Yabás são principalmente moradores das redondezas e de outros bairros do subúrbio carioca que vão à Feira por conta da boa música, pelo clima de acolhimento que remete dos quintais familiares e também e não menos importante, pela comida tradicional servida pelas Yabás.

Existe uma demanda do público pela atração musical de qualidade, fruto de uma curadoria de repertório, que toca a memória afetiva das pessoas. Uma atração acessível, que possa ser frequentada por pessoas de diferentes idades e condições sociais.

E é isso que a Feira das Yabás entrega, uma atração cultural com importantes nomes do samba carioca, tudo gratuito, acessível, em rua e praça pública. Um evento democrático. Segundo MAIA e CHAO (2015, p. 256), o fato do evento ocorrer em território público, e não privado, dá ao frequentador o sentido de pertencimento, a sensação de “estar entrando no quintal de casa”, o “lugar de festa” o chão pra sambar”.

A Feira entrega também uma atração culinária, com as comidas típicas do subúrbio preparadas pelas Yabás.

“A Feira das Yabás é um evento que se (res)significa como território de diversidade e pluralidade de símbolos, costumes, tradições e memória. Oferece muito além de pratos típicos da culinária carioca –

resgata a memória de sambistas e outras personalidades importantes da história do bairro, reverencia a cultura do jongo através de apresentações frequentes, favorece o espaço musical para novos e conhecidos artistas da cidade. Tudo isso apresentado como uma “grande festa no almoço de domingo” (MAIA; CHAO. 2015, p.243)

A Feira é sobretudo um projeto de valorização e difusão da tradição cultural da região.

- **Outros parceiros e fornecedores**

O quarto setor da estrutura de governança da Feira das Yabás é o grupo de parceiros e fornecedores.

A organização da Feira demanda aos parceiros e fornecedores serviços. Os parceiros e fornecedores por sua vez fornecem as soluções logísticas e de serviço para a realização da Feira das Yabás.

## **7.2. Perspectivas de um novo modelo de governança**

Após a análise do cenário atual de governança da Feira das Yabás, entende-se a preeminência de três possibilidades de modelo:

- **Manter modelo de governança atual**

Manter o atual modelo de governança em que as instâncias de decisão estão concentradas na pessoa de Marquinhos de Oswaldo Cruz. Essa é uma opção que entende a Feira das Yabás como um projeto pessoal de Marquinhos, onde a sua capacidade de articulação e liderança é a força motriz que garante a realização do projeto tal como o conhecemos.

Os pontos favoráveis a esse modelo são o sucesso alcançado pela feira até então e sua estrutura de gestão simples, pautada nas relações pessoais, quase familiares. Já os pontos negativos são as limitações de um modelo concentrado em única pessoa, que gera sobrecarga de responsabilidades e traz dificuldades a uma implementação de uma gestão mais profissional.

A manutenção do atual modelo é possivelmente incompatível à uma perspectiva de crescimento da Feira o que pode inviabilizar uma estratégia de sustentabilidade financeira.

- **Prefeitura assumir a realização da Feira**

Um outro modelo de governança possível é a Prefeitura do Rio de Janeiro assumir a realização da Feira, entendendo este como um projeto de interesse público.

Todas as edições da FDY foram realizadas por meio do aporte de recursos financeiros da Prefeitura.

O ponto forte desta proposta é a assunção da responsabilidade direta por parte da administração municipal para a realização da Feira, configurando o projeto de fato em uma ação pública. A principal desvantagem desse modelo é o risco de descontinuidade do projeto devido a critérios de cunho político-eleitoral, conforme já comentado na análise acima (item 7.1.1).

- **Yabás assumirem, conjuntamente a outros atores externos, tendo como foco a gastronomia**

O terceiro modelo de governança proposto é das Yabás assumirem a organização da Feira. Nesse novo desenho, as Yabás exerceriam o protagonismo no processo decisório e a Feira teria como base principal de negócio a gastronomia ao invés da música.

A força deste modelo está na apropriação da Feira pelas Yabás, enfatizando o aspecto comunitário do projeto. A liderança das Yabás afastaria qualquer imagem mais personalista e potencializaria o valor do patrimônio cultural da tradição gastronômica do subúrbio carioca.

O principal risco deste modelo é a possível dificuldade gerencial das Yabás, que poderia inviabilizar o projeto. Portanto, indica-se para este modelo que as Yabás sejam apoiadas por outros atores como comércio do entorno, lideranças locais, etc.

## **8 CONCLUSÃO**

O presente Relatório apresenta o resultado da pesquisa realizada junto ao projeto Feira das Yabás com vistas à implantação de um processo de inteligência de mercado.

No decorrer do relatório, seguidas à análise de dados sob diferentes abordagens de inteligência de mercado, são apresentadas sugestões de iniciativas que orientem a organização da Feira das Yabás na busca de soluções aos desafios para uma dinâmica profissional com sustentabilidade financeira.

É identificada uma alta concentração de responsabilidades para a realização da feira nas mãos de seu idealizador, Marquinhos de Oswaldo Cruz. A Feira é entendida como um negócio de Marquinhos que conta com a participação das Yabás.

As análises indicam as potencialidades da Feira como um negócio e as iniciativas possíveis de mudança para que se torne um bom e viável negócio. De modo resumido, há a sugestão de se buscar parcerias com o setor turístico; de realizar um trabalho de *branding* que promova uma experiência única ao público visitante; de pensar uma nova dinâmica de envolvimento das Yabás tanto no contexto artístico quanto na própria instância decisória da Feira; a necessidade de mensurar o impacto econômico da Feira e as oportunidades geradas; a circulação da Feira por outras regiões sem contudo abrir mão do território da Praça Paulo da Portela; e pôr em prática uma nova estratégia de comunicação.

No que tange ao modelo de governança, essencial para um processo de inteligência de mercado, são analisados os setores envolvidos e as possibilidades de rearranjo na dinâmica de governança. São apresentadas três propostas – manter o modelo atual, um novo modelo com a Prefeitura assumindo a gestão da Feira e um novo modelo com as Yabás como protagonistas – e destacados seus pontos fortes e fracos.

A equipe de pesquisadores entrega este relatório à organização da Feira das Yabás com a expectativa de que as informações contidas neste documento possam contribuir para o aprimoramento do projeto e sua preservação como importante espaço de resistência da cultura carioca de subúrbio.



## REFERÊNCIAS:

ABREU, Maurício de Almeida. **A evolução urbana do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987

BARBOSA, L. **Comida e sociabilidade no prato brasileiro**. In PORTILHO, F.; VELOSO, L. (orgs.). *Consumo: cosmologias e sociabilidades*. Rio de Janeiro: Edur/Mauad X, 2009.

BENHAMOU, Françoise. **A Economia da cultura**. Ateliê Editorial, Cotia-SP, 2007.

CHAO, Adelaide. **Comunicação e Cultura: a Feira das Yabás**. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2015

EXAME. **BC mantém taxa Selic em 6,5% ao ano**. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/bc-mantem-taxa-selic-em-65-ao-ano-veja-quanto-r-5-mil-rendem-hoje-4/>> Acesso em 28 abr. 2019.

EXTRA. **Feira das Yabás é considerada Patrimônio Cultural do Rio de Janeiro**. Jornal Extra [Site], 07 mar. 2018. Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/rio/feira-das-yabas-considerada-patrimonio-cultural-do-rio-de-janeiro-22465673.html>. Acesso em: 01 mai. 2019.

FECOMERCIO. **Pesquisa Fecomércio RJ / Ipsos revela maior adesão do brasileiro a programas culturais**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.fecomercio-rj.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UFAsica>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

FIGUEIREDO, João Luiz de; JESUS, Diego (Orgs.). **Cidades criativas: aspectos setoriais e territoriais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2017.p. 157-177.

MARTELLO, Alexandre. Mercado baixa estimativa de inflação de 2019 para 3,87%. **G1**, 2019, disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/11/mercado-baixa-estimativa-de-inflacao-de-2019-para-387.ghtml>>. Acesso em 28 abr. 2019.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

HITT, Michael. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Serviços são destaque no setor cultural**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias/view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2494>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

IPEA. **Carta de Conjuntura**. Rio de Janeiro, 2019, disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/taxa-de-desemprego/>>. Acesso em 28 abr. 2019.

JESUS, Diego. Saudade de mim: patrimônio cultural e economia criativa no Rio de Janeiro.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva em tempos de big data**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum: compêndio de sociologia compreensiva**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MAIA, João. **Os agentes comunicacionais da Mangueira: fluxos e movimentos culturais**. In: COGO, Denise; MAIA, João (Org.). Comunicação para a cidadania. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2006. p. 115-126.

MAIA, João; CHAO, Adelaide. **A comida que comunica na Feira das Yabás: um estudo sobre a comida popular como agente comunicacional**. In: PRADO, Shirley et all (Org.). **Alimentação e consumo de tecnologias**. Curitiba: CRV, 2015. (Série Sabor Metrópole, v. 4)

O GLOBO. **É a Cultura, senhores**. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/opiniaio/e-cultura-senhores-19284235>> Acesso em 28 abr. de 2019.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM series – Marketing 1to1**. 2ª ed. São Paulo, 2001. Disponível em: < [http://www.dozen.com.br/nakamura/biblioteca/guia\\_de\\_crm.pdf](http://www.dozen.com.br/nakamura/biblioteca/guia_de_crm.pdf) >. Acesso em: 20/09/2016.

PILAGALLO, O. Debate joga luz sobre economia subterrânea. In: BARBOSA, F. H.; SHNEIDER, F.; TANZI, V. **Economia Subterrânea: Uma visão contemporânea da economia informal no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 19-33.

PORTER, Michael E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, 57, 137-145, 1979.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Decreto Municipal Nº 44253**. (Quadro de Detalhamento de Despesa (QDD) 2018). Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/smf/orcamento>>. Acesso em: 02 mai. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Decreto Municipal Nº 45680**. (Quadro de Detalhamento de Despesa (QDD) 2019). Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/smf/orcamento>>. Acesso em: 02 mai. 2019.

REIS, Ana Carla. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. Barueri: Manole, 2007.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. 2.e.d. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DO RIO DE JANEIRO. **A Gestão da Cultura Carioca 2013/2016**. Rio de Janeiro, 2016.

VELHO, G. **Memória, identidade e projeto**. In: Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

