

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

SAULO COUTINHO DE FARIA

CONTANDO HISTÓRIAS, CONCEBENDO EMPRESAS: O PAPEL DAS
APRESENTAÇÕES DE NEGÓCIOS ENQUANTO PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA
CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

UBERLÂNDIA
2016

SAULO COUTINHO DE FARIA

CONTANDO HISTÓRIAS, CONCEBENDO EMPRESAS: O PAPEL DAS
APRESENTAÇÕES DE NEGÓCIOS ENQUANTO PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA
CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

F224c
2016 Faria, Saulo Coutinho de, 1985-
Contando histórias, concebendo empresas : o papel das
apresentações de negócios enquanto práticas estratégicas na criação de
organizações / Saulo Coutinho de Faria. - 2016.
183 f. : il.

Orientador: Jacqueline Florindo Borges.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Negócios - Teses. 3. Planejamento
empresarial - Teses. 4. Arte de contar histórias - Teses. I. Borges,
Jacqueline Florindo, 1963-. II. Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

CONTANDO HISTÓRIAS, CONCEBENDO EMPRESAS: O PAPEL DAS
APRESENTAÇÕES DE NEGÓCIOS ENQUANTO PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA
CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

Dissertação aprovada para a obtenção do
Título de Mestre no Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Uberlândia (MG) pela banca
examinadora formada por:

Uberlândia, 24 de maio de 2016.

Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Luis Carlos Padrão
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Diego Maganhotto Coraiola
Universidade Positivo

Para Suélen e Alice.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e técnicos do PPGA/FAGEN/UFU por me proporcionarem essa rica experiência.

Agradeço aos colegas do mestrado por compartilharem essa experiência comigo, especialmente os colegas Gustavo Prudente e Helton Carvalho, pela amizade e parceria.

Agradeço aos participantes da pesquisa por aceitarem, de bom grado, compartilhar comigo suas experiências.

Agradeço ao Gabriel Ferreira por ter me ajudado a contatar diversos empreendedores que vieram a participar da pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr. Luis Carlos Padrão e ao Prof. Dr. Diego Maganhotto Coraiola, por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação e por me oferecerem suas valiosas críticas e sugestões.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, por todo esforço e dedicação. Suas contribuições foram fundamentais para esta pesquisa e para a minha formação como pesquisador.

Agradeço, sobretudo, à minha esposa, Suélen, e à minha filha, Alice, pela paciência e compreensão. Se eu cheguei até aqui, foi, certamente, graças ao seu apoio incondicional.

RESUMO

Nesta pesquisa, a organização é entendida como um acontecimento de um conjunto de práticas e arranjos materiais; ela deixa de ser considerada uma entidade e passa a ser considerada um acontecimento socialmente situado. À luz de estudos do campo da estratégia como prática e do empreendedorismo, que pesquisam como as organizações são criadas, nós investigamos: como as apresentações formais de negócios de Internet, que são ainda uma ficção, contribuem para a emergência organizacional? Nós consideramos que as apresentações formais de negócios que os empreendedores realizam de seus empreendimentos constituem episódios estratégicos para a (re)construção desses empreendimentos. O objetivo da pesquisa foi analisar o papel das apresentações formais de negócios para a emergência organizacional de empresas de Internet que estão no estágio em que são entendidas como ficções, o que implica que elas podem não passar de *storytelling* – uma história contada pelo(s) empreendedor(es) que, neste estágio, são, em diversos aspectos, a própria organização. A pesquisa foi orientada por pressupostos interpretativistas e conduzida em três etapas: observação participante com registros em caderno de campo e análise de vídeos e fotografias disponíveis *online*; entrevistas semiestruturadas com empreendedores; outra observação participante com registros em caderno de campo, em vídeos e fotografias. Os resultados da pesquisa mostram que as apresentações de negócios são parte de uma rede de práticas – práticas de pré-apresentação, apresentação e pós-apresentação – que podem levar – ou não – à emergência de empresas de Internet. Nesta pesquisa, mostramos que essa rede de práticas tem a apresentação como episódio central, não porque durante a sua realização ocorra a reflexão estratégica, visto que esse é um momento de práticas ensaiadas e aprendidas, mas sim porque o momento de sua preparação (pré-apresentação) e após a sua realização (pós-apresentação) geram e exigem a reflexão estratégica sobre a organização que está deixando de ser ficção e se tornando algo concreto. Esse resultado transfere o *status* de episódio estratégico das apresentações para os momentos pós e pré-apresentação, quando ocorrem as performances de atividades relacionadas com a direção e a sobrevivência da organização ou, ainda, a “não criação” das organizações.

Palavras-chave: estratégia como prática, apresentações de negócios, *storytelling*, episódios estratégicos, emergência organizacional.

ABSTRACT

In this research, the organization is understood as a happening of a set of practices and material arrangements; it ceases to be considered an entity and is then considered a socially situated event. In light of studies of the field of strategy as practice and entrepreneurship, which research how organizations are created, we investigate: how formal presentations of Internet companies, which are still a fiction, contribute to organizational emergency? We considered that the formal business presentations that entrepreneurs realize of their companies are strategic episodes for the (re)construction of these companies. The objective of the research was to analyze the role of formal business presentations for organizational emergence of Internet companies that are seen as fictions, which implies that they could not be more than a storytelling - a story told by the entrepreneur(s) who, at this stage, are, in many aspects, the organization itself. The research was guided by interpretive assumptions and was conducted in three stages: participant observation with field book records and analysis of videos and photos available online; semi-structured interviews with entrepreneurs; and another participant observation with records in field book, videos and photos. The results show that business presentations are part of a network of practices - pre-presentation, presentation and post-presentation practices - that can lead (or not) to the emergence of Internet companies. In this study, we show that this network has the practice of presentation as a central episode, not because during its realization occurs strategic thinking, since this is a moment for rehearsed and learned practices, but because the moment of their preparation (pre-presentation) and after its completion (post-presentation) generate and require strategic reflection on the organization that is ceasing to be fiction and becoming something concrete. This result moves the strategic episode status from the presentations to the post- and pre-presentation moments, when there are performances of activities related to the direction and survival of the organization or even the "no establishment" of organizations.

Keywords: strategy as practice, business presentations, storytelling, strategic episodes, organizational emergency.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE QUADROS	13
1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	19
1.2 Objetivos da pesquisa	25
1.3 Justificativas da pesquisa.....	25
1.4 Estrutura da dissertação	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 A estratégia organizacional como uma prática.....	30
2.2 O processo estratégico de emergência organizacional	39
2.3 A emergência organizacional sob a perspectiva da prática	46
2.3.1 Construindo orientações estratégicas: histórias e modelos de negócios.....	50
2.3.2 Apresentações de negócios como episódios estratégicos	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 Pressupostos da pesquisa.....	63
3.2 Abordagem dos dados e natureza da pesquisa.....	66
3.3 Definição do público	69
3.4 Desenho da pesquisa.....	70
3.5 Técnicas de coleta de dados.....	76
3.6 Procedimentos de análise dos dados.....	80
4 O PAPEL DAS APRESENTAÇÕES FORMAIS DE NEGÓCIOS NA PRÁTICA DE CRIAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> DE INTERNET	85
4.1 Experiências do campo de pesquisa: o processo de pesquisa e suas implicações analíticas	85
4.2 O antes, o durante e o após das apresentações formais	122
4.3 A relação entre as apresentações formais e as orientações estratégicas	138
4.4 A relação entre as apresentações formais e as demais práticas	145
4.5 Implicações dos resultados da pesquisa para futuros estudos	149
5 CONCLUSÕES.....	153
REFERÊNCIAS	155
APÊNDICE A – Termo de autorização para gravação de entrevista	167
APÊNDICE B – Guia para a entrevista episódica.....	169

APÊNDICE C – Termo de autorização para observações	173
APÊNDICE D – Referencial de codificação	175
APÊNDICE E – Rede de práticas identificadas durante o processo de pesquisa	177
APÊNDICE F – Lista de códigos gerados durante o processo de análise	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre os níveis micro e macro.....	34
Figura 2 – Estrutura de análise para o estudo da estratégia como uma prática social.....	35
Figura 3 – As práticas estratégicas	38
Figura 4 – Estrutura de análise para descrever a criação de novas empresas.....	40
Figura 5 – Visão inicial do processo de criação das empresas	42
Figura 6 – Uma visão mais detalhada do processo de criação das empresas	43
Figura 7 – O subprocesso de reconhecimento das oportunidades	44
Figura 8 – Perspectiva narrativa da estratégia como prática	57
Figura 9 – Estrutura de análise das apresentações como episódios estratégicos.....	60
Figura 10 – Estrutura indicada para a apresentação das ideias.....	91
Figura 11 – <i>Canvas</i> de modelo de negócios	92
Figura 12 – Processo de criação das <i>startups</i> no Evento 2.....	96
Figura 13 – Estrutura sugerida para a apresentação formal final do Evento 2.....	99
Figura 14 – Exemplo de categorização dos clientes por meio de <i>personas</i>	106
Figura 15 – Mapa de empatia elaborado durante o Evento 3	107
Figura 16 – <i>Canvas</i> de proposta de valor elaborado durante o Evento 3	107
Figura 17 – Estrutura utilizada na apresentação formal do pré- <i>pitch</i> do Evento 3	112
Figura 18 – Exemplo de tela (<i>mockup</i>).....	113
Figura 19 – Estrutura da apresentação formal final a ser realizada no Evento 3.	116
Figura 20 – Critérios de avaliação como uma regra que governa a prática.....	132
Figura 21 – Estrutura de análise dos episódios estratégicos para as <i>startups</i> de Internet	144
Figura 22 – O papel das apresentações formais de negócios na emergência organizacional.	148
Figura 23 – Relação entre objetivos do empreendedor e emergência organizacional.....	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre perspectivas da estratégia como prática	32
Quadro 2 – Tipologia das narrativas empreendedoras	55
Quadro 3 – Etapas da pesquisa	71
Quadro 4 – Períodos de observação durante a primeira etapa da pesquisa	73
Quadro 5 – Empreendedores entrevistados e suas <i>startups</i>	74
Quadro 6 – Períodos de observação durante a terceira etapa da pesquisa	75
Quadro 7 – Papéis do pesquisador na técnica de observação	78
Quadro 8 – As etapas da análise de conteúdo	82
Quadro 9 – Primeiras apresentações formais analisadas por meio de vídeos	85
Quadro 10 – Estágios de desenvolvimento das <i>startups</i> segundo o Sebrae Minas	87
Quadro 11 – Tópicos estipulados <i>versus</i> tópicos abordados no plano de negócios impresso	118
Quadro 12 – Práticas realizadas antes, durante e após as apresentações formais	123
Quadro 13 – Objetivos dos empreendedores ao apresentarem suas <i>startups</i>	125

1 INTRODUÇÃO

A adoção da perspectiva prática nos estudos organizacionais é resultado da virada prática, um movimento que ocorre na teoria social contemporânea desde a década de 1950, quando autores do campo da filosofia e da sociologia passaram a se dedicar ao estudo da vida social a partir das práticas (BISPO, 2013; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001a).

À luz da perspectiva prática, Schatzki (2005, 2006), teórico do campo da filosofia que estudou a vida social, definiu a organização, assim como qualquer fenômeno social, como um conjunto de práticas (práticas de estratégia, práticas de marketing, práticas religiosas) e arranjos materiais (pessoas, objetos, sala de reuniões).

Uma organização acontece por meio da performance (no sentido de realizar, executar, fazer, levar a cabo) das práticas que a constituem (SCHATZKI, 2005, 2006), ou, conforme afirmam Feldman e Orlikowski (2011), a organização é resultado das ações cotidianas em curso; são as práticas que produzem a realidade organizacional. Contudo, este acontecimento da organização não seria possível sem os arranjos materiais que dão suporte às suas práticas (SCHATZKI, 2006).

1.1 Tema e problema de pesquisa

A presente pesquisa teve origem em reflexões sobre uma questão-chave para os estudos no campo da Administração, especialmente ao apreciarmos as organizações sob a lógica da prática: como as organizações são criadas? Ou, como as organizações passam a acontecer?

Essas reflexões foram o ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa vinculada à linha de Organização e Mudança do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, com a qual buscamos criar um diálogo entre dois campos de estudos da Administração, para responder, ao menos parcialmente, essa questão. O primeiro é formado por pesquisadores que estudam a estratégia como uma prática, pois entendemos que as práticas que possibilitam o início do acontecimento organizacional são estratégicas para as organizações. O segundo é formado por pesquisadores do campo do empreendedorismo que estudam a criação das organizações.

No campo do empreendedorismo, os estudos relacionados à criação das organizações tiveram como foco, inicialmente, as características individuais dos empreendedores, contudo, Gartner (1988), defendeu que as pesquisas deveriam se voltar para o processo por meio do qual as

organizações são criadas. E as organizações em processo de criação passaram a ser tratadas como organizações emergentes (GARTNER, 1993; GARTNER; BIRD; STARR, 1992) ou pré-organizações (KATZ; GARTNER, 1988), *startups* (VESPER, 1990) ou ainda empresas em gestação (DAVIDSSON, 2006; REYNOLDS; MILLER, 1992).

A “emergência organizacional” (GARTNER, 1993; GARTNER; BIRD; STARR, 1992), ou o estágio em que as organizações estão emergindo, compreende a etapa posterior ao momento em que uma ou mais pessoas passam a dedicar tempo e recursos para a fundação da organização e anterior ao início das “operações” da empresa (primeira receita de vendas) (BHAVE, 1994; REYNOLDS; MILLER, 1992). Neste estágio, as organizações podem não passar de ficções, ou propostas de possíveis estados de existência futuros (GARTNER; BIRD; STARR, 1992).

O processo de criação de empresas, na perspectiva do empreendedorismo, é estudado tanto em abordagens quantitativas quanto qualitativas. Estudos empíricos voltados para as organizações emergentes vêm sendo realizados utilizando dados relacionados ao processo empreendedor coletados em diversos países pelo *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics* (PSED), também pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), e, ainda, pelo *Vienna Entrepreneurship Studies* (VES) (BRUSH; MANOLOVA; EDELMAN, 2008; CARTER et al., 2003; DAVIDSSON, 2006; KESSLER et al., 2012; LIAO; GARTNER, 2006; LIAO; WELSCH, 2008). Com estes dados, pesquisadores do campo do empreendedorismo aplicam uma abordagem quantitativa associada a uma perspectiva longitudinal para entender as características do processo de emergência organizacional: criação de um modelo para a previsão de sucesso e sobrevivência de negócios que envolvem investimento de capital de risco (*venture capital*) (KESSLER et al., 2012); análise de como as atividades de planejamento, na etapa de emergência organizacional, afetam a persistência dos esforços para o início da operação do negócio e qual o efeito moderador ambiente (LIAO; GARTNER, 2006). Outras pesquisas privilegiam uma abordagem qualitativa com o estudo de narrativas do processo de emergência organizacional para entender como se dá a criação de novas organizações (BHAVE, 1994; FERREIRA; GIMENEZ; AUGUSTO, 2014) e estudos de casos longitudinais para identificar os tipos de narrativas empregadas por empreendedores durante a emergência organizacional (O’CONNOR, 2002) ou para o estudo de práticas específicas, como o *social resourcing*, ou a formação das conexões sociais entre os empreendedores e outros atores (KEATING; GEIGER; MCLOUGHLIN, 2013).

Mesmo com a ampliação dos estudos que buscam analisar e entender a emergência organizacional, as abordagens intimamente relacionadas com pressupostos racionalistas (JOHANNISSON, 2011), não são suficientes para apreender todas as nuances desse fenômeno. Davidsson e Wiklund (2001) sugeriram que os estudos no campo do empreendedorismo deveriam buscar relacionar os resultados das organizações no nível micro com o impacto destes resultados na economia (ou seja, nível macro). Fletcher (2003) analisou a natureza inerentemente social da atividade empreendedora e sugeriu que os estudos do campo deveriam se dar sob a perspectiva construcionista, tornando possível mostrar como a linguagem e o discurso influenciam a criação de sentido e, em última análise, a emergência organizacional.

A partir da ideia que as organizações são construídas, mais atenção passou a ser dada à inter-relação entre agência e estrutura, mostrando as atividades específicas de empreendedorismo como parte de contextos sociais e culturais parcialmente construídos por meio da linguagem, assumindo diversas formas: metáforas, *storytelling*, dramatização e discursos (STEYAERT, 2007). Entretanto, críticas são feitas ao reducionismo linguístico proporcionado pelo construcionismo, levando alguns autores do campo do empreendedorismo a propor a utilização da lógica da prática para o estudo da emergência organizacional, movendo-se para além do textualismo ao direcionar a ênfase dos estudos para a interação social e o desempenho das ações (dentre as quais, as práticas linguísticas realizadas pelos empreendedores) (JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007).

A perspectiva prática do empreendedorismo foi adotada por De Clercq e Voronov (2009) para estudar uma das facetas do processo de criação das organizações: a busca por legitimidade pelos empreendedores novatos. Os autores retratam o processo como menos intencional do que é frequentemente assumido na literatura e argumentam que o contexto no qual a prática empreendedora acontece tanto constrange os novatos, exigindo que eles se encaixem e ajam de forma aceitável (*fit in*), quanto exige que eles se destaquem (*stand out*), trazendo algo novo consigo (DE CLERCQ; VORONOV, 2009).

Com a adoção da perspectiva prática, o trabalho de De Clercq e Voronov (2009) buscou superar o dualismo agência-estrutura e mostrou como a busca por legitimidade pelos empreendedores novatos, assim como qualquer acontecimento social, é um processo de mão dupla que influencia tanto os indivíduos, ao constranger suas ações, quanto o contexto, ou a estrutura que governa suas práticas, pois a ação conjunta dos indivíduos molda como a

estrutura pode ser transformada ou reforçada. Ainda, o trabalho dos autores mostrou como as práticas realizadas durante essa busca por legitimidade são estratégicas para as organizações emergentes.

Portanto, enquanto o movimento em direção à lógica da prática, no campo do empreendedorismo, inicia seus primeiros passos no início deste século (STEYAERT, 2007), a virada prática já é proeminente no campo da estratégia. Ainda na década de 1990, trabalhos como Knights e Morgan (1991) e Whittington (1996) fomentaram a abordagem da estratégia como uma prática (*strategy-as-practice* – SAP) (CHIA, 2004; CHIA; MCKAY, 2007; WHITTINGTON, 2006).

No presente estudo, consideramos que as práticas realizadas durante a emergência organizacional são estratégicas para a organização. A SAP baseia-se na premissa que as práticas constituem o fenômeno social do fazer estratégia (ou *strategizing*, estrategizar) e, para a observação deste fenômeno, o foco do pesquisador deve recair sobre as atividades cotidianas dos estrategistas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 1996; 2006); sobre o que eles fazem ou deixam de fazer (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

Sob o ponto de vista da SAP, as atividades são consideradas estratégicas quando estão relacionadas com a direção e a sobrevivência das organizações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), não importando o nível hierárquico ocupado pelos indivíduos que as realizam (RÉGNER, 2003). O fazer estratégia envolve a construção do fluxo dessas atividades estratégicas por meio das ações e interações dos múltiplos atores e das estruturas nas quais se apoiam para a sua realização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Os fluxos de atividades que constituem as práticas estratégicas são situados, logo, condicionados em um período específico no tempo. Esses fluxos de atividades visam, por vezes, alcançar um objetivo conhecido, ou seja, as atividades de estratégia podem se dar em episódios que possibilitam o questionamento e a reflexão sobre questões estratégicas inerentes à organização (HENDRY; SEIDL, 2003). As apresentações de negócios, por exemplo, podem ser episódios estratégicos para as organizações, a depender das atividades performadas pelos interlocutores do episódio durante a sua realização. Ou seja, se uma apresentação contempla a performance de atividades relacionadas com a direção e a sobrevivência da organização

(JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), ela pode ser vista como um episódio estratégico.

Além do campo da estratégia, no qual esta pesquisa se concentra, as apresentações de negócios são estudadas por pesquisadores e especialistas em empreendedorismo (O'CONNOR, 2002; POLLACK; RUTHERFORD; NAGY, 2012; SPINUZZI et al., 2014), em gestão de projetos (YATES; ORLIKOWSKI, 2002, 2007) e em estudos organizacionais (STARK; PARAVEL, 2008). Assim, dependendo do campo de estudo, as apresentações organizacionais são vistas como: oportunidades para a obtenção de investimentos (empreendedorismo e gestão de projetos), parte do processo de construção de sentido da mudança organizacional, situações de interação entre humanos e artefatos – uso de PowerPoint, práticas retóricas e discursivas, instrumento de comunicação da ideologia organizacional, parte da cultura e como rituais (estudos organizacionais e estratégia).

Para contribuir, mesmo que parcialmente, com o conhecimento sobre o início do acontecimento das organizações, o foco da presente pesquisa recaiu sobre a prática das apresentações de negócios de empreendedores de Internet, sendo esta prática uma das facetas do fenômeno mais amplo de criação das organizações. As empresas de Internet são organizações que atuam em setores tais como o de software e comércio eletrônico, constituindo um subgrupo da categoria das empresas de base tecnológica (EBTs). A criação deste tipo de empresa está associada a ideias inovadoras e novos modelos de negócios baseados em formas consolidadas de pensar (COLOMBO; DELMASTRO, 2001).

Diferentemente da prática de elaboração dos planos de negócios, que pode ser de difícil acesso, sobretudo nos casos em que esses planos não são formalmente transcritos (LIAO; GARTNER, 2006), estudar a prática das apresentações de negócios possibilita o acesso do pesquisador às atividades relacionadas à concepção das organizações, pois são acontecimentos públicos. Ao apresentar seus negócios, os empreendedores também buscam se encaixar (ou encaixar sua proposta de negócio) em um setor/indústria e se diferenciar daquilo que já existe (DE CLERCQ; VORONOV, 2009), visando obter legitimação e fundos privados para financiamento de suas empresas em criação (LIAO; GARTNER, 2006). Por meio das interações com outros atores, que ocorrem nesta busca por legitimação e suporte, os empreendedores podem reforçar, adaptar ou substituir a proposta de negócio (ou ficção) que construíram (CORNELISSEN; CLARKE, 2010). Ou, utilizando a terminologia difundida por Ries (2012), estas interações podem levar os empreendedores a "pivotar".

Essa busca constante por adequação ao longo do processo de criação de negócios foi também evidenciada na literatura por outros autores. Spinuzzi et al. (2014) observaram que os empreendedores alteraram suas apresentações no decorrer do processo de emergência organizacional em resposta aos *feedbacks* recebidos a cada apresentação. E Doganova e Eyquem-Renault (2009) argumentam que os modelos de negócios são como objetos materiais que mudam ao longo do tempo, de acordo com sua localização espaçotemporal e, ainda, de acordo com os atores para os quais são apresentados.

No presente estudo, nós consideramos que as apresentações formais de negócios que os empreendedores realizam de seus empreendimentos constituem episódios estratégicos em que a (re)construção desses empreendimentos ocorre. No estudo de Doganova e Eyquem-Renault (2009), por exemplo, os empreendedores foram constrangidos pela consultoria que avaliou a viabilidade do negócio, apresentado em uma competição nacional, o que levou à alteração do público-alvo da empresa. Portanto, essas apresentações são estratégicas, pois podem levar tanto à cristalização, quanto à mudança das orientações estratégicas e, conseqüentemente, à uma mudança na concepção que os empreendedores têm de suas organizações.

Na presente pesquisa, as empresas pesquisadas são aquelas voltadas para os negócios de Internet. Essas empresas estão no estágio em que são entendidas como ficções (GARTNER; BIRD; STARR, 1992), o que implica que elas podem não passar de *storytelling* – uma história contada pelo(s) empreendedor(es), que, neste estágio, são, em diversos aspectos, a própria organização (HOLT; MACPHERSON, 2010). As apresentações de negócios são, portanto, um momento ímpar no processo de criação das empresas pesquisadas, um tipo de episódio estratégico, pois é nelas que a organização (ou ficção) toma forma, mesmo que por alguns minutos; e é por meio delas que as suas orientações estratégicas podem ser postas a prova.

A delimitação do problema da presente pesquisa teve como ponto de partida, além dos estudos já mencionados nessa seção, o trabalho de Jarzabkowski e Seidl (2008) sobre o papel das reuniões na prática social da estratégia em três universidades do Reino Unido. Os autores utilizaram a perspectiva da estratégia como prática e, em particular, o modelo conceitual proposto por Hendry e Seidl (2003) para o estudo dos episódios estratégicos (as reuniões), o que possibilitou a análise da relação entre a estrutura das – e as práticas desempenhadas nas – reuniões de estratégia e a mudança ou cristalização das orientações estratégicas das organizações pesquisadas.

A partir daquela questão mais ampla, com a qual iniciamos essa seção, e das reflexões que identificamos na literatura de empreendedorismo e SAP, nós buscamos responder à seguinte **questão de pesquisa**: como as apresentações formais de negócios de Internet, que são ainda uma ficção, contribuem para a emergência organizacional?

1.2 Objetivos da pesquisa

O **objetivo geral** desta pesquisa foi entender o papel, para a emergência organizacional, das apresentações formais de negócios de Internet realizadas pelos idealizadores/fundadores de empresas de Internet de Uberlândia e Uberaba para plateias compostas por investidores, jurados, parceiros, estudantes e outros. Do ponto de vista conceitual, este objetivo geral foi buscado a partir do diálogo entre estudos do campo do empreendedorismo e a perspectiva da SAP. Esse diálogo coloca a emergência organizacional e o *storytelling* como elementos centrais para a realização das apresentações de negócios, vistas como episódios estratégicos para as organizações.

Os **objetivos específicos** desta pesquisa foram:

- a) caracterizar as práticas performadas pelos idealizadores/fundadores de empresas de Internet antes, durante e após as apresentações formais de negócios, vistas como episódios estratégicos, para plateias compostas por investidores, jurados, parceiros, estudantes e outros;
- b) mostrar a relação entre essas práticas performadas nesses episódios estratégicos e a mudança ou cristalização das orientações estratégicas de empreendimentos que são ainda uma ficção;
- c) analisar a relação entre as práticas performadas antes e após as apresentações com as práticas performadas durante as apresentações.

1.3 Justificativas da pesquisa

Do ponto de vista **teórico**, nós buscamos ampliar e contribuir com o entendimento da relação entre as apresentações das organizações e a emergência organizacional. Além disso, pesquisas que adotam a perspectiva da estratégia como prática contribuem para o conhecimento em gestão a partir do estudo da prática cotidiana (SCHULTZ; HATCH, 2005). A teoria da prática proporciona uma base para generalizações teóricas relevantes, pois, apesar do teor local e

contextual das dinâmicas e relações que emergem da pesquisa, estas podem ser úteis para o entendimento de outros contextos (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Ainda, essa pesquisa levou em consideração tanto praticantes/atores internos à organização emergente (idealizadores/fundadores), quanto praticantes/atores individuais externos (jurados, investidores, parceiros, estudantes e outros). O entendimento desta conexão entre indivíduos externos à organização e as práticas de estratégia foi identificado como um *gap* por Jarzabkowski e Spee (2009). Um outro *gap* teórico abordado nesta pesquisa, este sugerido por Kastberg (2013), envolveu o estudo da relação entre diferentes arenas organizacionais, como, por exemplo, a relação entre as apresentações e as demais práticas organizacionais.

Em se tratando do processo de criação das organizações, Davidsson (2006) argumenta que o processo de descoberta é um rico campo de estudo, que demanda mais pesquisas. Esta pesquisa contribuiu com o entendimento desse processo, pois foi possível observar como os diferentes modos de buscar e desenvolver as ideias de negócios dos empreendedores moldam as organizações emergentes.

Esta pesquisa estabelece, também, um diálogo entre conceitos dos campos do empreendedorismo e da estratégia como prática. Segundo Steyaert (2007), embora a perspectiva prática seja pouco utilizada nas pesquisas em empreendedorismo, as abordagens baseadas na prática oferecem grande potencial para o campo do empreendedorismo (STEYAERT, 2007).

Ainda em relação ao campo do empreendedorismo, esta pesquisa contribuiu com o conhecimento sobre o capital cultural incorporado, ou o conhecimento “automático” sobre como criar um negócio de Internet de acordo com as “regras” locais, situadas, onde e quando as práticas se desdobram (DE CLERCQ; VORONOV, 2009).

A partir da interação com outros atores (por exemplo, investidores e membros de instituições de fomento), os empreendedores buscam também o amadurecimento das suas propostas de negócios. O estudo da relação entre as apresentações de negócios e as orientações estratégicas das organizações contribuiu para o entendimento da influência do contexto no qual estas práticas se desdobram sobre a concepção da organização. Assim, além de contribuição teórica, esta pesquisa oferece contribuições do ponto de vista **prático**, pois com esse entendimento, os empreendedores podem vislumbrar a criação das suas organizações sob a lógica prática: ações, processos, atividades e performances cotidianas, ao invés de entender

este fenômeno apenas pela lógica das macroestruturas e de processos abstratos de concepção organizacional.

Do ponto de vista **social**, entender o papel das apresentações no processo de criação das organizações, sob a lógica da prática, pode mostrar como os entendimentos relacionados ao processo de criação das empresas de Internet proporcionam o encaixe das organizações no contexto no qual se insere, como resultado da busca constante pela validação da ficção proposta pelos empreendedores, junto aos clientes potenciais, investidores etc. Ainda sob o ponto de vista social, o entendimento do papel das apresentações de negócios para a “não criação” das organizações também é relevante. A “não criação” das organizações pode ter impactos positivos, haja vista a poupança de esforços e recursos; pode também ter impactos negativos, visto que um negócio pode ser abandonado por seus idealizadores graças a falta de interesse dos investidores, e isso pode impedir que benefícios reais à sociedade sejam alcançados.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O presente capítulo contemplou uma introdução à dissertação, em que apresentamos a temática e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e as justificativas teórica, prática e social. No segundo capítulo são apresentados conceitos e perspectivas para o entendimento da criação das organizações como uma prática social e, ainda, das apresentações como episódios estratégicos para as organizações em criação. No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a condução da pesquisa. No quarto capítulo são apresentados os resultados da presente pesquisa. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais a respeito da pesquisa, contemplando ainda as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias baseadas nas práticas sociais vêm constituindo uma alternativa às teorias sociais modernas, em um movimento que pode ser denominado como virada prática (SCHATZKI, 2001a). Pesquisas sobre as práticas sociais são encontradas, a partir da década de 1950, nos trabalhos de autores como Garfinkel e Wittgenstein, e mais recentemente nos trabalhos de Bourdieu, Giddens, Foucault, Dreyfus, Latour e Schatzki, para citar apenas alguns (BISPO, 2013; SCHATZKI, 2001a). Estes autores têm em comum o interesse no mundo como vivido pelos atores sociais (*life-world*), nas suas atividades cotidianas (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001a). Para estes autores, os fenômenos sociais, tais como conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições sociais e transformações históricas ocorrem no – e são aspectos ou componentes do – campo das práticas, este que forma o nexo completo de todas as práticas humanas interconectadas (SCHATZKI, 2001a).

Nos estudos organizacionais, o reflexo da virada prática é ainda mais recente. A formação de um grupo composto por pesquisadores que já vinham pesquisando as práticas em organizações se deu somente no simpósio do *Academy of Management* de 1998 (BISPO, 2013). Para os pesquisadores desse campo, a virada prática surgiu como uma crítica à conceituação positivista, racionalista e cognitivista das organizações (GEIGER, 2009).

Como exemplo, é possível citar trabalhos com esta abordagem relacionados ao campo da aprendizagem organizacional (GEIGER, 2009; GHERARDI, 2009), estratégia (CHIA, 2004; CHIA; MACKAY, 2007; HENDRY, 2000; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON MELIN E WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006) e do empreendedorismo (DE CLERCQ; VORONOV, 2009; JOHANNISSON, 2011; KEATING; GEIGER; MCLUGHLIN, 2013).

Estes dois último campos, estratégia e empreendedorismo, compõem a base teórica utilizada para a realização da presente pesquisa. Esta base teórica será apresentada no presente capítulo, que está estruturado em três seções.

Na primeira seção são apresentados conceitos e definições para a compreensão das organizações sob a lógica da prática, com um maior aprofundamento nas ideias e contribuições dos principais autores do campo da estratégia como prática, visto que o conceito de processo de emergência organizacional, apresentado na segunda seção deste capítulo, e

central para a presente pesquisa, está relacionado com a direção e a sobrevivência das organizações.

A segunda seção trata, portanto, do processo estratégico de emergência organizacional e destaca as contribuições de autores do campo do empreendedorismo para este conceito.

Na terceira e última seção, é apresentado o fenômeno da emergência organizacional sob a perspectiva da prática, com ênfase em algumas práticas observáveis durante o processo e que são de interesse para esta pesquisa, pois por meio delas poderemos vislumbrar a organização em formação e a construção das suas orientações estratégicas. Esta última seção contempla duas subseções. A primeira trata da construção das orientações estratégicas por meio da modelagem de negócios e das apresentações (*storytelling*) dos modelos de negócios para indivíduos e instituições externos à organização em formação. A segunda subseção mostra como estas apresentações de negócios podem ser analisadas sob a ótica da prática como sendo episódios estratégicos para as organizações emergentes.

2.1 A estratégia organizacional como uma prática

Sob o ponto de vista da prática, as organizações, assim como qualquer fenômeno social, são constituídas por um conjunto de práticas (práticas de estratégia, práticas de marketing etc.) e arranjos materiais (pessoas, objetos, a sala de reuniões etc.) (SCHATZKI, 2005, 2006). Cada ordem social local (um departamento, por exemplo) é formada por uma malha (ou *mesh*, emaranhado, rede) de práticas e arranjos materiais. Tomadas em conjunto, as diversas malhas prática-arranjo constituem uma ordem social ampliada (a organização, por exemplo) (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

As práticas de estratégia formam uma dessas malhas. Para estudá-las, emergiu, nas últimas duas décadas, o campo da estratégia vista como uma prática (*strategy-as-practice*, SAP). Ainda na década de 1990, Rouleau e Séguin (1995) mostraram como uma nova forma de discurso em estratégia vinha surgindo, forma esta crítica, baseada em ideias trazidas de novas teorias sociais, tais como as teorias da estruturação, que veem os indivíduos como não sendo totalmente livres para agir por si mesmos nem totalmente condicionados pelas estruturas sócio-organizacionais que os rodeiam. Nesta concepção, as estruturas sócio-organizacionais constroem a ação, contudo, esta última é, em última análise, resultado das escolhas dos indivíduos (ROULEAU; SÉGUIN, 1995). Posteriormente, Pozzebon (2004) reforçou esta tese ao mostrar como a teoria da estruturação de Giddens (1989) vinha sendo progressivamente

apropriada por pesquisadores em estratégia em conjunto com outras teorias e abordagens, como, por exemplo, teoria institucional, *sensemaking*, interacionismo, teoria de redes, construtivismo, fenomenologia e escolha estratégica.

A SAP surgiu como parte deste movimento, conforme Rouleau e Séguin (1995) e Pozzebon (2004). O surgimento da SAP, a partir de uma “virada prática” (ou *practice turn*) no campo da estratégia (CHIA, 2004; CHIA; MCKAY, 2007; WHITTINGTON, 2006), acompanha o movimento semelhante que ocorre na teoria social contemporânea (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001a). Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2008), a institucionalização da abordagem da estratégia como prática ganhou mais força com a realização, em 2001, de um workshop organizado para discutir o desenvolvimento dos microprocessos de estratégia, que resultou em uma edição especial do *Journal of Management Studies* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Os pesquisadores que se dedicam ao estudo da SAP ancoram-se nas orientações teóricas de autores como Goffman, Vygotsky, Foucault, Bourdieu, Schatzki e Giddens. A teoria da estruturação de Giddens (1989), é uma das principais fundamentações teóricas utilizadas (MACIEL; AUGUSTO, 2013). A SAP tem, ainda, como seus principais difusores, os autores Richard Whittington, que publicou, em 1996, um dos primeiros trabalhos que tratam as atividades de estratégia com uma prática, e Paula Jarzabkowski (MACIEL; AUGUSTO, 2013; WALTER; AUGUSTO, 2011).

Os diversos trabalhos empíricos elaborados sob a perspectiva da SAP, até o início dos anos 2000, mantiveram-se fortemente ligados à escola processual, com a qual a SAP compartilha diversos *insights*. Foi esta ligação entre os dois campos que levou Chia e MacKay (2007) a considerarem a SAP como uma extensão da escola processual. Também Jarzabkowski e Wilson (2002) analisaram o processo e a prática de estratégia, posicionando-se em um seguimento da escola processual que estuda o processo de mudança considerando as interações entre ator e contexto, e seguindo ainda a perspectiva de Whittington (1996) para o estudo da estratégia como uma prática social. Nas palavras de Chia e MacKay (2007, p. 223), “permanece a impressão geral que as práticas são essencialmente microprocessos; as atividades atuais realizadas por indivíduos em contextos organizados”.

Conforme Chia e MacKay (2007), para a realização do potencial trazido para o campo da estratégia por meio da abordagem baseada nas práticas, é necessária a rejeição dos

pressupostos do individualismo metodológico, típico da perspectiva processual, envolvendo também a superação da distinção entre micro e macro, na qual as macroentidades são formadas por microentidades (por exemplo, o pressuposto de que diversas atividades de estratégia compõem o processo de estratégia), e, ainda, a rejeição da ideia que o indivíduo é totalmente autônomo. O Quadro 1 apresenta, de forma estruturada, as considerações de Chia e MacKay (2007) em relação às perspectivas processual e pós-processual da estratégia como prática.

Quadro 1 – Comparação entre perspectivas da estratégia como prática

Perspectiva da estratégia	Ontologia	Compromisso filosófico	Lócus de engajamento	Exemplos
Processual	Processos são subordinados aos atores	Processos são importantes, mas em última análise redutíveis às coisas/ações	Micro-macro atividades dos indivíduos e organizações	Tempo, agência, estrutura, contexto, operações
Pós-processual - Estratégia como prática	Atores e processos são subordinados às práticas	Ações e coisas são instâncias das práticas	Campo das práticas	Práticas sociais, conhecimento, linguagem, intimação, poder como entidades coletivas

Fonte: Chia e MacKay (2007, p. 229).

Conforme observou Whittington (2006, p. 617), apesar da virada prática, os estudos no campo da estratégia como prática tendiam a enfatizar ou o nível intraorganizacional (micro), dedicando-se ao exame das atividades estratégicas da organização, pouco tratando do fenômeno social mais amplo e sua influência nessas atividades cotidianas (como pode ser visto no trabalho de JARZABKOWSKI; WILSON, 2002); ou o nível extraorganizacional (macro), tratando as práticas estratégicas “como um fenômeno social amplo que muda o que os gestores fazem”, influenciando um setor ou a sociedade (como, por exemplo, o trabalho de KNIGHTS; MORGAN, 1991).

As preocupações demonstradas por Chia e MacKay (2007) quanto ao desenvolvimento do campo da estratégia como prática refletem também as considerações apresentadas anteriormente por Robert Chia. O autor defendeu a ideia de que as práticas estratégicas são internalizadas enquanto somos socializados, formando um *background* no qual nós, inconscientemente, nos baseamos para a realização das atividades do dia a dia, indicando que o indivíduo não é autônomo e que suas ações nem sempre são intencionais (CHIA, 2004).

Na perspectiva proporcionada pela visão da estratégia como uma prática, a estratégia passa a ser conceituada como um tipo particular de atividade situada, socialmente realizada, que se baseia em práticas estratégicas particulares, como planejamento estratégico e workshops de estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). O fazer estratégia (ou *strategizing*) envolve a construção do fluxo dessas atividades situadas por meio das ações e interações dos múltiplos atores e das estruturas nas quais se apoiam para a sua realização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

O fazer estratégia remete à ideia da inteligibilidade prática (SANTOS; ALCADIPANI, 2015; SCHATZKI, 2001b), ou do “como” se dá a ação estratégica. Os atores realizam as atividades estratégicas que fazem sentido para eles em um dado momento, sob dadas circunstâncias locais, com base na estrutura que rege as práticas nas quais se baseiam. Desta forma, a estratégia molda e é moldada pelo contexto no qual acontece (JARZABKOWSKI, 2005).

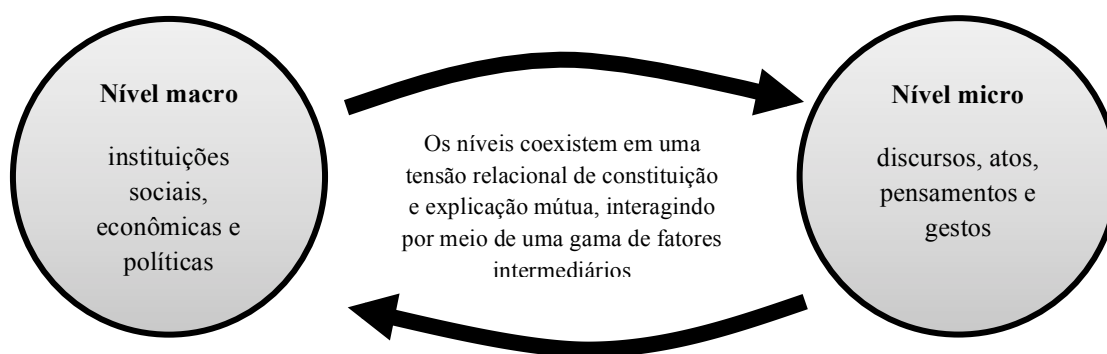
Assim, apesar de a inteligibilidade prática ser vista como um fenômeno individualista, no sentido de “o que faz sentido ser feito” para um indivíduo, as características individuais, que apontam localmente o que faz sentido, são moldadas pelas malhas práticas-arranjos no contexto espaçotemporal em que acontecem (SANTOS; ALCADIPANI, 2015, p. 86), algo que afasta desta perspectiva a ideia de racionalidade individualista na decisão quanto às atividades a serem executadas na prática (SCHATZKI, 2001b).

Ao falar de estratégia como uma prática não se está falando, portanto, apenas das atividades de estratégia em si, mas das regularidades destas atividades, moldadas histórica e culturalmente, e que dão sentido ao fluxo de ações (CHIA; MACKAY, 2007). Conforme Whittington (2006, p. 619), as práticas de estratégia envolvem as “rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar as coisas”, podendo ser tanto tácitas quanto explícitas, e contemplam tanto o nível intraorganizacional, quanto o nível extraorganizacional.

Quanto à superação da dicotomia micro-macro, Wilson e Jarzabkowski (2004) propõem a visão dos níveis micro (discursos, atos, pensamentos e gestos) e macro (instituições sociais, políticas e econômicas) como dois polos de um contínuo que constituem uma relação bidirecional (FIGURA 1); qualquer atividade se enquadra neste contínuo e está relacionada aos dois polos.

Os estudos sobre o fazer estratégia devem ser conduzidos em direção ao polo micro do contínuo (as atividades) (FIGURA 1), sem deixar de lado, no entanto, a relação entre as atividades e o contexto mais macro, principalmente a influência mútua exercida nesta relação (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006). Os atores sociais não agem isoladamente, em um vácuo social; ao contrário, nós nos baseamos nos modos de agir regulares, socialmente definidos, que emergem do contexto mais amplo (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), a partir dos elementos que governam as práticas (SANTOS; ALCADIPANI, 2015; SCHATZKI, 2001b; 2005, 2006).

Figura 1 – Relação entre os níveis micro e macro



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 16).

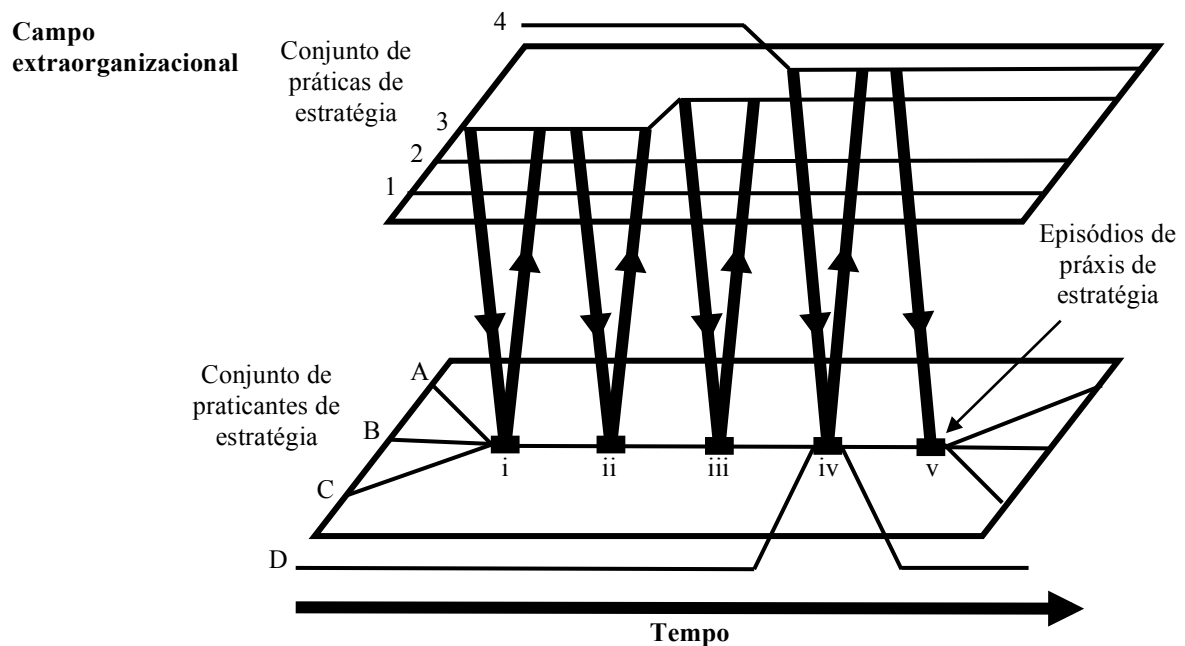
Em seu trabalho seminal, Whittington (2006) argumenta que alcançar a integração entre o intraorganizacional e o extraorganizacional poderia proporcionar a completa virada prática no campo da estratégia. Para tanto, o autor propõe uma estrutura de análise para o estudo da estratégia como prática. Esta estrutura gira em torno de três conceitos-chave: **praticantes, práxis e práticas** (FIGURA 2).

Os **praticantes** são os atores da estratégia; indivíduos que criam, moldam e executam as atividades estratégicas, carregando suas práticas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006), não se limitando, portanto, apenas aos executivos de topo (REGNER, 2003; WHITTINGTON, 2006).

Ao falar de praticantes, estamos falando, por conseguinte, de um subgrupo dos arranjos materiais, conforme proposto por Schatzki (2001b, 2005, 2006). Os arranjos materiais são formados pelos conjuntos de objetos materiais (pessoas, artefatos, organismos e coisas) e das conexões físicas entre eles. A sala, o computador, o telefone, os corredores, a videoconferência, o e-mail e as redes sociais são exemplos de arranjos materiais; o são

também os nossos corpos e mentes (RECKWITZ, 2002). Os arranjos materiais suportam a – e por vezes são a causa da – performance das atividades da organização (SCHATZKI, 2006). Por exemplo, uma falha no fornecimento de energia elétrica pode levar os atores organizacionais à execução de determinadas atividades, como a ligação de um sistema de geradores (ou a programação dos geradores para que iniciem a atividade automaticamente na mesma situação).

Figura 2 – Estrutura de análise para o estudo da estratégia como uma prática social



Fonte: Whittington (2006, p. 621).

Estas atividades que os praticantes executam formam a **práxis**, o trabalho de formulação e implementação da estratégia “envolvendo a rotina e a não rotina, o formal e o informal, atividades do centro e da periferia organizacional” (WHITTINGTON, 2006, p. 619), que em grande parte podem ser vistas sob a forma de episódios ou sequência de episódios (HENDRY; SEIDL, 2003), tais como reuniões (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008), *workshops* (JOHNSON et al., 2010) e até mesmo conversas informais que giram em torno de comitês de estratégia (HOON, 2007).

A natureza abrangente da ideia de práxis é enfatizada por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ao retomarem o trabalho de Reckwitz (2002). A práxis em estratégia não contempla somente as atividades de determinado indivíduo, mas “o todo da atividade humana” (RECKWITZ, 2002, p. 249) relacionado à determinada prática situada; a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos diferentes, dispersos, e as instituições nas quais agem e para

as quais contribuem; ou, conforme Schatzki (2001b), os fazeres e dizeres (andar, falar, ouvir, pensar etc.) que as pessoas realizam com seus corpos (braços, pernas, boca, mente [RECKWITZ, 2002] etc.)

As **práticas** são elementos nos quais os praticantes se baseiam para a realização da práxis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). São tipos de comportamentos rotinizados (RECKWITZ, 2002). As práticas proporcionam aos praticantes os recursos comportamentais, cognitivos, procedurais, discursivos e físicos que habilitam o desempenho do fazer estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

É possível ligar a ideia de práticas proposta acima com a estrutura que governa a realização das atividades, proposta por Schatzki (2001b, 2005, 2006). Essa estrutura é composta por três fenômenos fundamentais:

- a) os entendimentos sobre como realizar as atividades (SCHATZKI, 2001b, 2005, 2006), envolvendo também “o **saber como** identificar/entender as ações dos outros, [...] instigar ações desse tipo nos outros e/ou [...] responder a elas em determinados contextos/situações espaçotemporais característicos da prática em questão” (SANTOS; ALCADIPANI, 2015, p. 84, grifos no original). Estes entendimentos, assim como os fazeres e os dizeres, são rotinizados; entendemos o mundo com base no conhecimento coletivo que faz parte da prática (RASCHE; CHIA, 2009);
- b) as regras, ou diretivas, prescrições e instruções explícitas que especificam o que os praticantes devem fazer para que a atividade realizada possa ser tomada como correta (SANTOS; ALCADIPANI, 2015; SCHATZKI, 2001b, 2005, 2006); e
- c) a estrutura teleoafetiva, que contempla os fins (objetivos que motivarão a ação), os meios (as atividades por meio das quais os praticantes atingirão seus objetivos) e as emoções que são aceitos pelos – ou prescritos aos – praticantes (SANTOS; ALCADIPANI, 2015; SCHATZKI, 2001b, 2005, 2006). Apesar do teor normativo da estrutura teleoafetiva, diferentemente das regras, ela não trata simplesmente do que é certo ou errado fazer, mas do que é aceitável, mesmo que não corresponda àquilo que deve ser feito (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

As relações entre os praticantes, a práxis e as práticas, em uma sequência de episódios de estratégia (denotados na Figura 2 pelas letras i, ii, iii, iv e v), formam a lente que, segundo

Whittington (2006), traria uma visão mais completa da estratégia. Nessa relação os praticantes são a conexão entre as práticas e a práxis, pois são as práticas que sustentam a sua práxis. Porém, essa relação não é totalmente passiva. A práxis envolve atividades, até certo ponto, deliberadas, pois os praticantes são atores reflexivos e têm a possibilidade de alterar a composição da sua práxis, seja adaptando as práticas existentes, sintetizando novas práticas ou inserindo novos praticantes e novas práticas ao mesmo tempo (WHITTINGTON, 2006).

Em relação à inserção de novos praticantes e novas práticas, trabalhos empíricos no campo da estratégia como prática estudaram a intervenção de praticantes externos no fazer estratégia das organizações. Hodigkinson et al. (2006) observaram, em seu estudo sobre o papel dos *workshops* de estratégia, que consultores externos não só participam destes episódios, como também os conduzem em alguns casos; um papel normalmente assumido pelos executivos de topo. Outros trabalhos observaram o papel legitimador dos consultores contratados por um banco (WALTER; AUGUSTO, 2011), e dos *experts* convidados por gerentes médios em uma organização do setor público (HOON, 2007).

No campo do empreendedorismo, o trabalho de Keating, Geiger e McLoughlin (2013) mostra como a inclusão de novos membros na organização e a consequente adoção de práticas de outros campos, tais como o científico, comercial e de capital de risco, moldam os entendimentos e as ações posteriores na organização. Logo, com a inserção dos praticantes externos, é esperado que tragam consigo suas práticas, que poderão compor/moldar as práticas da organização.

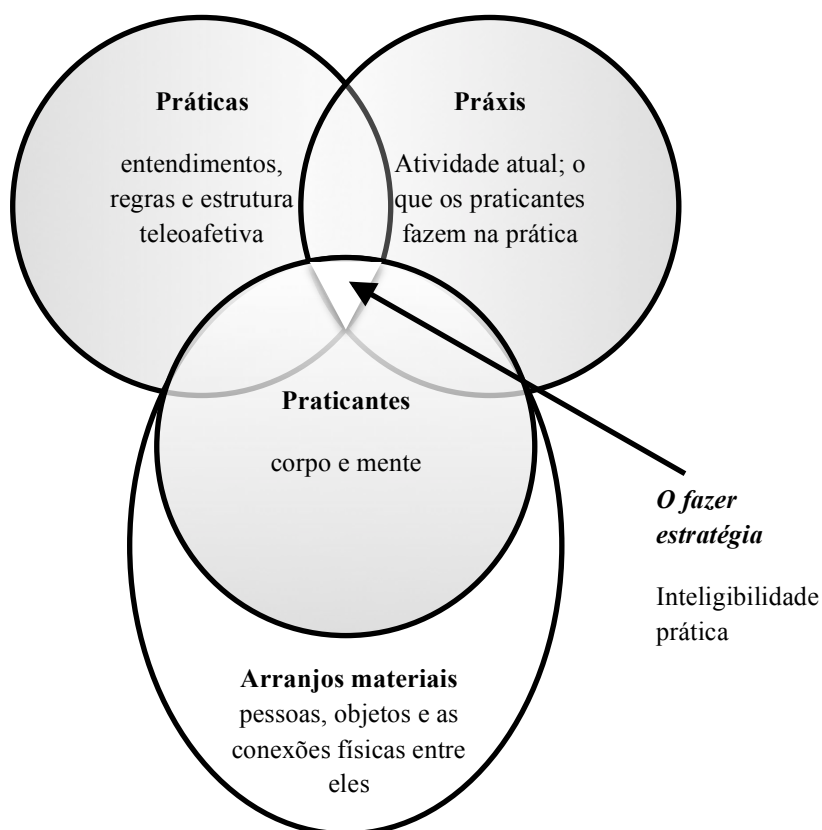
Apesar da tentativa de Whittington (2006) de oferecer uma estrutura de análise que proporcionasse a completa virada prática no campo, críticas foram feitas para mostrar que a virada ainda não está completa. No trabalho intitulado “A *practice turn* e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?”, Maciel e Augusto (2013) argumentam que, em termos de nível de análise, é preciso considerar mais apropriadamente a organização, algo que já havia sido observado por Wilson e Jarzabkowski (2004).

O próprio termo “organização”, conforme Maciel e Augusto (2013), deve ser redefinido seguindo os estudos de Schatzki (2006). Considerando a ideia que as práticas de estratégia não ocorrem em um vácuo organizacional, a organização como um fenômeno social contempla o “lôcus da emergência, disputa, conflito, negociação, transformação e legitimação

de *scripts* dos atores sociais bem como um tipo de arranjo para materialização prática desses *scripts*” (MACIEL; AUGUSTO, 2013, p. 173).

Sob esse ponto de vista, o acontecimento da organização se dá pela performance das suas ações constituintes (práxis), pela governança destas ações pelos elementos que compõem a estrutura das práticas e, ainda, em meio aos arranjos materiais que suportam estas ações e práticas, dentre eles os praticantes (SCHATZKI, 2006). Os diversos componentes dos arranjos materiais – intra e extraorganizacionais, por assim dizer – são, portanto, essenciais para o entendimento de qualquer fenômeno social sob o ponto de vista da prática, inclusive o fazer estratégia, pois as práticas inter-relacionadas se desenrolam em meio aos objetos materiais interconectados que viabilizam seu acontecimento (SCHATZKI, 2001b, 2005, 2006); os arranjos materiais, em conjunto com as práticas, constituem *layouts* (SANTOS; ALCADIPANI, 2015), cenários por meio dos quais a organização acontece (SCHATZKI, 2006). Os objetos materiais podem, portanto, facilitar e/ou limitar o fazer estratégia (RASCHE; CHIA, 2009).

Figura 3 – As práticas estratégicas



Fonte: elaborada pelo autor com base em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Santos e Alcadipani (2015), Schatzki (2001b, 2005, 2006) e Whittington (2006).

Nós elaboramos uma estrutura analítica que considera o conceito de organização apresentado por Schatzki e os conceitos apresentados por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Santos e Alcadipani (2015), Schatzki (2001b, 2005, 2006) e Whittington (2006) acerca das práticas estratégicas (FIGURA 3).

Com base nessa estrutura analítica (FIGURA 3), nós conceituamos o fazer estratégia como o nexo entre a práxis estratégica, as práticas estratégicas e os arranjos materiais relacionados à atividade estratégica – este último contemplando os praticantes de estratégia. A práxis, como a atividade atual, o que os praticantes fazem; as práticas como a estrutura que governa a ação estratégica: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva; e os praticantes como os empreendedores que desempenham os fazeres e dizeres com seu corpo e sua mente.

Estes três elementos (práxis, práticas e praticantes), em conjunto com os demais arranjos materiais (*softwares, slides, planos de negócios, salas, telefones etc.*), formam uma ordem social local, estratégica para a organização: um conjunto de práticas – aqui composto pelas práticas e práxis – e arranjos materiais – incluindo os praticantes. O fazer estratégia se dá, portanto, por meio da inteligibilidade prática, uma lógica que enfatiza, em grande medida, a influência dos fins (objetivos), dos meios e das emoções na realização da atividade estratégica, e afasta a ideia de racionalidade na realização destas atividades.

2.2 O processo estratégico de emergência organizacional

A criação de novas organizações é um fenômeno chave para a pesquisa em administração e, especialmente, em empreendedorismo (DAVIDSSON, 2006; GARTNER, 1988), ganhando cada vez mais atenção dos pesquisadores deste campo (IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005).

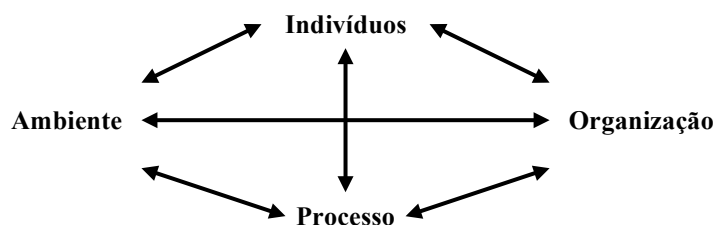
Em seus trabalhos, os pesquisadores do campo do empreendedorismo definem o estágio de criação como processo de gestação (DAVIDSSON, 2006; REYNOLDS; MILLER, 1992), pré-organização (KATZ; GARTNER, 1988), *startup* (VESPER, 1990) e emergência organizacional (GARTNER, 1993; GARTNER; BIRD; STARR, 1992).

Embora a criação das organizações seja um fenômeno que contempla qualquer tipo de organização, sejam elas novas empresas (*new ventures*) participantes ativas da economia (DAVIDSSON, 2001; REYNOLDS; MILLER, 1992), ou organizações para benefício público ou sem fins lucrativos, trataremos aqui apenas da literatura referente à criação de empresas

com fins lucrativos, tendo em vista que nesta pesquisa nós nos limitamos ao estudo do fenômeno em organizações que estão sendo criadas com o objetivo de comercializar produtos (bens e/ou serviços).

Ainda na década de 80, a definição para o termo “criação de novas empresas” (*new venture creation*), apresentada por Gartner (1985), denotou a natureza processual do fenômeno: a criação de novas empresas é o organizar de novas organizações, onde organizar envolve “montar as ações interdependentes em curso em sequências sensíveis que geram resultados sensíveis” (WEICK, 1979, p. 3 apud GARTNER, 1985, p. 697). Para o autor, a criação de organizações somente poderia ser compreendida por meio da investigação das interações entre quatro dimensões (FIGURA 4): (1) indivíduos – pessoas envolvidas com a criação da nova organização; (2) organização – o tipo de empresa sendo criado; (3) ambiente – o contexto no qual a organização se insere e pelo qual é influenciada; e (4) processo – as atividades realizadas pelos indivíduos (ou comportamentos [GARTNER, 1988]) para iniciar a organização (GARTNER, 1985).

Figura 4 – Estrutura de análise para descrever a criação de novas empresas



Fonte: Gartner (1985, p. 698)

Com esta definição baseada na visão Weickiana, aliada à estrutura de análise que o autor apresentou, Gartner (1985) tentava afastar a visão que os indivíduos e seus empreendimentos em processo de criação possuem características homogêneas entre si e diferentes de outros indivíduos e organizações com atividades já estabelecidas, como gerentes e empresas consolidadas, respectivamente. Sob esta perspectiva, a criação das organizações passa a ser vista como um fenômeno contextual, resultado de várias influências, onde o empreendedor deixa de ser a “causa”, um estado fixo de existência, uma espécie a ser descrita, e passa a ser apenas parte de um processo complexo (GARTNER, 1988). Para o autor, o fenômeno da criação das organizações é, portanto, complexo e diverso, tendo em vista as várias configurações possíveis dentre as variáveis de cada uma das dimensões da estrutura de análise proposta (GARTNER, 1985).

A noção de emergência organizacional, conforme apresentada por Gartner, Bird e Starr (1992) e posteriormente desenvolvida por Gartner (1993), se baseia na ideia que a criação das organizações é um processo. Ela trata as organizações em criação como ficções elaboradas a partir de propostas de possíveis estados de existência futuros (ANDERSON, 2005; GARTNER; BIRD; STARR, 1992). A emergência organizacional é, assim, o processo por meio do qual as organizações emergentes se fazem conhecidas e passam a existir (GARTNER, 1993); é a performance do processo de se tornar (ANDERSON, 2005) que culmina (ou não) na criação das organizações. Com esta visão, cada nova organização emergindo é diferente de todas as outras que existem previamente (BHAVE, 1994; GARTNER, 1993).

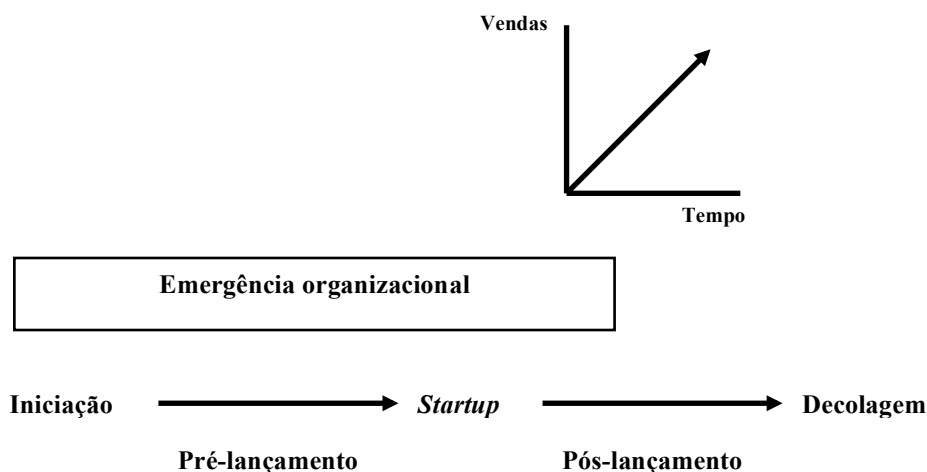
Em se tratando especificamente da sequência de atividades por meio da qual as organizações emergem, não há consenso quanto à sua formatação, que atividades contempla, nem mesmo se a ordem em que ocorrem é semelhante para todas as organizações criadas. Há indícios de que a realização de mais atividades logo no começo do processo, tornando a organização tangível o mais cedo possível, contribua para a efetiva criação das organizações (CARTER; GARTNER; REYNOLDS, 1996). Todavia, apesar de o padrão de atividade nestes casos de “sucesso” ser mais intenso do que nos casos em que os empreendedores permanecem tentando estabelecer uma empresa (ainda sem “sucesso”), nas situações em que os empreendedores desistiram do empreendimento o padrão observado também foi de atividade intensa (CARTER; GARTNER; REYNOLDS, 1996).

Achados como estes apresentados por Carter, Gartner e Reynolds (1996) nos levaram a concordar com o que afirma Davidsson (2006), ao considerar que o sucesso no processo de emergência organizacional não está vinculado somente à criação física da organização, mas à efetiva realização das atividades pertinentes ao fenômeno, mesmo que elas levem ao abandono da empreitada. Sendo a efetiva criação das organizações um fator de menor importância, o foco dos estudos deve recair sobre o processo de emergência organizacional em si (DAVIDSSON; WIKLUND, 2001). Por conseguinte, tornam-se relevantes os fatores que levam à criação – ou não – das organizações e como as variações no processo afetam o fenômeno resultante. Como, por que, onde e quando as organizações passam a existir? Quem e o que estava envolvido no processo? Estas são perguntas de interesse para o entendimento da emergência organizacional (GARTNER, 1993).

Alguns comportamentos comuns foram apresentados por Gartner (1985) com base em sua revisão dos estudos do campo: os indivíduos localizam uma oportunidade de negócio, acumulam recursos, comercializam produtos e serviços, produzem, constroem as organizações e respondem ao governo e à sociedade. Posteriormente, Gartner (1993) apresentou uma versão do processo de forma mais estruturada (FIGURA 5): (1) iniciação, (2) pré-lançamento, (3) *startup*, (4) pós-lançamento e (5) decolagem (uma metáfora utilizada para representar o momento em que a organização passa a existir por conta própria).

Com base no texto de Gartner (1993), é possível entender que a emergência organizacional ocorre até o período posterior às atividades de *startup* da organização, ou seja, contemplaria também algumas atividades de pós-lançamento. No entanto, Reynolds e Miller (1992) consideram que o período que contempla o processo de emergência organizacional (período de gestação ou pré-nascimento, nas palavras dos autores), deve ser separado do período pós-nascimento, (ou pós-lançamento [GARTNER, 1985]), e ainda apresentam alguns marcos que caracterizam o início da concepção da organização e o fim do processo de criação (ou, utilizando a metáfora de Reynolds e Miller, o nascimento da organização).

Figura 5 – Visão inicial do processo de criação das empresas



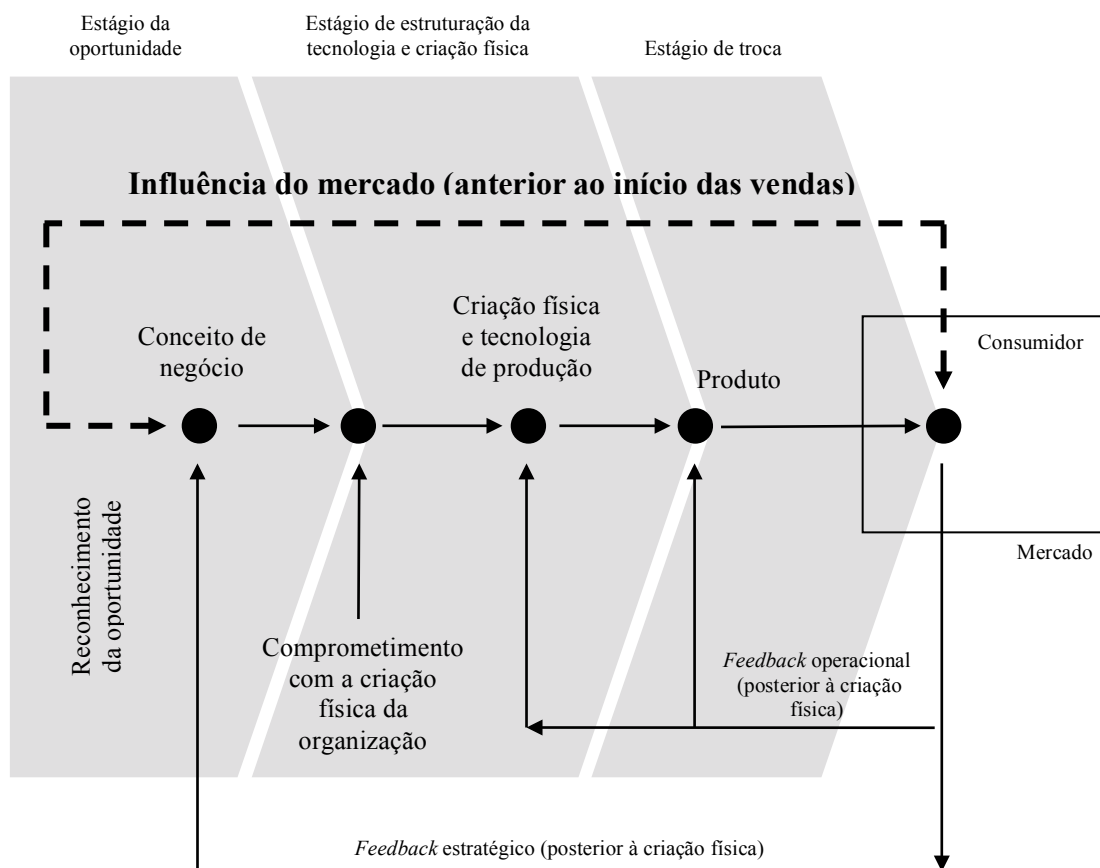
Fonte: Gartner (1993, p. 233)

Para Reynolds e Miller (1992), quatro eventos devem ocorrer para que uma organização seja efetivamente criada, não importando a ordem em que ocorrem: (1) comprometimento pessoal com a concepção (por exemplo, alocação de tempo e recursos pessoais dos empreendedores); (2) suporte financeiro externo; (3) primeira receita de vendas; e (4) contratação de funcionário(s). Apesar de não encontrarem consenso quanto às atividades que correspondem ao início da concepção da organização, os autores mostram que o comprometimento pessoal é

o evento mais comumente reportado como sendo o primeiro a ser realizado pelos empreendedores. Quanto ao evento que representaria o nascimento da organização (e o fim do processo de emergência organizacional), os autores argumentam que a primeira receita de vendas é a melhor escolha, pois é um evento facilmente observável, que ocorre em todas as organizações (REYNOLDS; MILLER, 1992).

Os eventos identificados por Reynolds e Miller (1992) para a delimitação do processo de criação foram posteriormente contemplados pelo modelo de Bhavé (1994). O modelo de Bhavé (1994) é seccionado em três estágios que contemplam os subprocessos decompostos pelo autor (FIGURA 6): (1) estágio da oportunidade; (2) estágio de estruturação da tecnologia e criação física da organização; e (3) estágio de troca organização-mercado.

Figura 6 – Uma visão mais detalhada do processo de criação das empresas



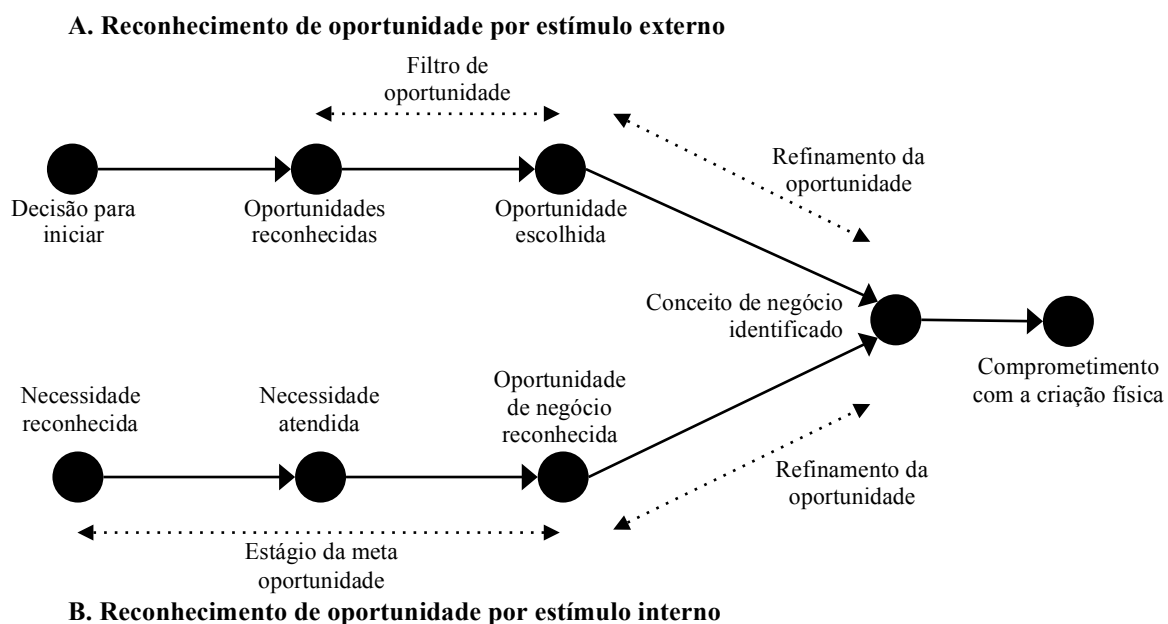
Fonte: elaborada pelo autor com base em Bhavé (1994).

Bhavé (1994) decompôs o processo de criação de empresas em subprocessos e limitou o modelo às empresas com fins lucrativos. Para Bhavé (1994), a criação de empresas é o processo que, grosso modo, começa com a ideia para um negócio e culmina quando os produtos ou serviços baseados nele são vendidos para clientes no mercado.

Os estágios do modelo são, em princípio, cronologicamente sequenciais, contudo, o processo de criação de empresas que Bhave (1994) apresenta é, na verdade, iterativo e conceitual, sendo a criação física das organizações apenas parte do fenômeno. Um exemplo dessa característica iterativa e conceitual é a existência do estágio de troca como parte do processo, que se deve à necessidade de evidenciar a influência do “mercado” no estágio da oportunidade, mesmo antes da criação física da organização e início das vendas (ver linha tracejada na Figura 6), bem como sua influência no estágio de estruturação da tecnologia e criação da organização por meio dos *feedbacks*, após a criação física (BHAVE, 1994).

De forma semelhante a Reynolds e Miller (1992), o modelo conceitual de Bhave (1994) considera que o processo de criação das empresas inicia com o comprometimento pessoal dos empreendedores, envolvendo o investimento de seus recursos e tempo ainda no estágio da oportunidade (FIGURA 7), quando o processo ainda estaria “invisível” (BHAVE, 1994).

Figura 7 – O subprocesso de reconhecimento das oportunidades



Fonte: Bhave (1994, p. 229).

Adicionalmente, seguindo a identificação do conceito de negócio, ocorre o comprometimento com a criação física da organização, envolvendo o investimento de ainda mais recursos, principalmente físicos, podendo contar também com a busca por recursos externos que estão além dos meios privados dos empreendedores. O comprometimento com a criação física é considerado um marco pelo autor, pois é seguido pelo estágio de estruturação da tecnologia e criação física da organização, quando o processo de emergência organizacional se torna

“visível” (BHAVE, 1994). O estágio da oportunidade tem como marco o desenvolvimento do conceito de negócio a partir do subprocesso de reconhecimento das oportunidades, que pode se dar tanto por estímulo interno, quanto por estímulo externo, contemplando o reconhecimento, a seleção e o refinamento de oportunidades (FIGURA 7) (BHAVE, 1994).

A ideia do conceito de negócio é equivalente à ideia de modelo de negócio: uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia, de arquitetura e da economia da empresa são dirigidas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

A definição de modelo de negócio apresentada no parágrafo anterior denota a amplitude de conceitos envolvidos na sua concepção, contemplando questões estratégicas, operacionais e mercadológicas. Por abranger estes conceitos, os modelos de negócios podem ser considerados instrumentos valiosos para “vender” a empresa em criação para potenciais investidores ou qualquer outra organização ou indivíduo que possa ter um efeito positivo no processo de emergência organizacional (WALLNÖFER; HACKLIN, 2013).

Esta relação entre a empresa em criação e o “mercado” (outras organizações ou indivíduos, tais como os potenciais investidores), denotada pela linha tracejada na Figura 6, é estratégica para as organizações emergentes e destaca a natureza também emergente do modelo de negócio durante a emergência organizacional. Há uma busca pelo ajuste do conceito de negócio às expectativas do “mercado” mesmo antes do início das vendas (BHAVE, 1994), envolvendo a experimentação e, ainda, a possibilidade de o empreendedor nunca obter um modelo de negócio viável (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

O segundo estágio envolve a coleta e a utilização de recursos para a estruturação da tecnologia de produção e criação física da organização, culminando no desenvolvimento do produto pronto para a comercialização. No último estágio, já com um produto comercializável, ocorre a concretização da criação física da organização com a primeira venda. Como a criação física é apenas parte da criação da organização, este estágio enfatiza a natureza iterativa do processo ao mostrar que, com a comercialização do produto, a organização recebe em troca o *feedback* do mercado, tanto operacional, podendo levar à pequenas mudanças no produto e na tecnologia de produção, quanto estratégico, podendo influenciar a concepção do negócio como um todo (BHAVE, 1994).

Nesta seção nós mostramos a criação das organizações, ou a emergência organizacional, sob a perspectiva de alguns pesquisadores do campo do empreendedorismo. Em suma, o processo de emergência organizacional, nesta perspectiva, é: (1) iterativo, ou seja, não há uma ordem claramente definida para a realização das atividades relacionadas à criação das organizações, nem mesmo é possível afirmar que um determinado evento corresponderá ao início ou ao fim do processo para toda e qualquer organização; e (2) incremental, ou seja, conforme as atividades são desempenhadas, mais próximas do fim do processo de criação as organizações estão.

Mesmo não sendo possível determinar em que momentos as empresas começam e terminam o seu “emergir”, com o auxílio dos trabalhos de Reynolds e Miller (1992) e Bhawe (1994), nós mostramos indícios empíricos sobre quais atividades ou eventos melhor representam o início e o fim do processo: comprometimento pessoal e primeira receita de vendas, respectivamente.

Por fim, mostramos que a concepção da organização (ou do seu conceito de negócio) é equivalente à concepção do modelo de negócio, envolvendo uma interação estratégica com outros indivíduos e organizações, mesmo antes do término do processo de emergência organizacional (linha tracejada na Figura 6).

A seção a seguir mostra como entender o fenômeno de criação das organizações sob a perspectiva da prática, preparando o leitor para, em seguida, entender como as apresentações podem se relacionar com a mudança ou cristalização das orientações estratégicas das organizações emergentes.

2.3 A emergência organizacional sob a perspectiva da prática

As pesquisas em empreendedorismo têm se beneficiado com o “empréstimo” de teorias de outras disciplinas (tais como sociologia, psicologia e economia) para estudar fenômenos estabelecidos por meio de novas abordagens, buscando enriquecer o entendimento sobre diversos fenômenos de interesse, dentre eles a criação de empresas (ZAHRA, 2007). A abordagem apresentada na seção anterior se aproxima da lógica da prática por apresentar uma visão construtivista e interpretativa do processo empreendedor, contudo, mostra uma tendência rumo à organização emergente como uma entidade, como se houvesse um limite entre a organização e o ambiente que a cerca – o “mercado” (STEYAERT, 2007).

Para superar esta limitação, Steyaert (2007) propõe a adoção do conceito de *entrepreneuring* para a experimentação em torno da ideia do empreendedorismo como um processo. Este conceito apresenta forte ligação com a lógica da prática, beneficiando o estudo do processo em diversos aspectos: (1) adota a lógica da recursividade, (2) afasta-se do dualismo entre objeto e sujeito e situa o processo no mundo como vivido e experimentado pelos atores, (3) toma o empreendedorismo como algo incorporado (*embedded*) e sensível aos fluxos do passado e do presente, (4) muda o foco, por centrar na noção de práticas que se conectam com a experiência vivida pelos atores, e (5) leva em conta o papel dos humanos e dos objetos (não humanos) no processo de tornar-se (*becoming*) do mundo social.

Com a nossa proposta de estudo fundamentada nas teorias da prática (SCHATZKI, 2001a) ou, mais especificamente, na emergência organizacional como um desdobramento de práticas estratégicas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), um dos maiores desafios envolve a superação do individualismo metodológico (STEYAERT, 2007; CHIA; MACKAY, 2007). O foco ainda recai sobre as atividades realizadas no processo de emergência organizacional, no entanto, a lente da prática proporciona uma apreciação diferente da performance destas atividades, afastando a visão do fenômeno como um acontecimento individual, planejado, intencional e racional, pois não leva em conta apenas os fatores cognitivos, mas também os emocionais, para o desempenho, representação, realização (ou *enactment*) de novas empresas (JOHANNISSON, 2011).

Como contribuição para o estudo do *entrepreneuring* (STEYAERT, 2007), ou a teoria do empreender, Johannisson (2011) apresenta três ideias: (1) *analogizing* (processo constante de estabelecer analogias), (2) bricolagem e (3) contexto do organizar (*organizing context*). Com a primeira, o autor toma as atividades de estabelecimento de analogias, pelos empreendedores, como um meio genérico de *coping* – de lidar com o cotidiano social. O *analogizing*, ou “imitação criativa”, implica que algo novo pertencente a alguém é adicionado àquilo que já existe, sendo ainda copiado e transformado em uma nova configuração (JOHANNISSON, 2011, p. 140). Dessa forma, as soluções encontradas por um empreendedor são baseadas na experiência dele próprio e do outro, e não em uma construção analítica que cria algo totalmente novo e proprietário.

O *analogizing* embasa a bricolagem, o segundo conceito apresentado por Johannisson (2011). Para o autor, a ideia de bricolagem significa dar um novo uso para as práticas existentes, de acordo com o contexto situacional atual. A construção criativa das organizações emergentes

está mais relacionada, portanto, com a (re)configuração de um conjunto de práticas existentes, do que com a atividade de inovação radical (JOHANNISSON, 2011).

A ideia de bricolagem traz à tona a relevância da rede pessoal de relações do empreendedor para o acontecimento da sua organização. As práticas relacionadas à busca por parceiros ou por sócios, ou mesmo o simples diálogo, podem trazer para a organização emergente aquilo a que Johannisson (2011) conceitua como benefícios de transação (*transaction benefits*), um contraponto à teoria dos custos de transação (*transaction-cost* [WILLIAMSON, 1979 apud JOHANNISSON, 2011]). Ou seja, é somente com base nas relações com o mundo social que a bricolagem e o *analogizing* são realizados. Essa realização não envolve apenas custos e a busca pela sua redução, envolve a performance de práticas que levam a organização ao acontecimento, sejam elas custosas ou não.

Logo, para Johannisson (2011), a relevância das redes de relações dos empreendedores mostra a relevância da comunidade local onde esses indivíduos passam sua vida diária. Essa comunidade está relacionada com a ideia de contexto do organizar (*organizing context*), a “fonte” das práticas nas quais os empreendedores se baseiam para o *analogizing* e a bricolagem.

Assim, pensar a criação das organizações como uma prática envolve entender este fenômeno como um processo criativo e social de organizar (no sentido de *organizing*) pessoas e recursos de acordo com uma oportunidade, materializando-se em uma empresa (JOHANNISSON, 2011).

O artigo publicado por De Clercq e Voronov (2009) é um exemplo de trabalho que mostrou o processo empreendedor sob a ótica da prática. Em seu estudo, baseado na teoria da prática de Bourdieu, os pesquisadores estudaram a obtenção de legitimidade por empreendedores novatos que buscam tanto se encaixar, se mostrar como o esperado (*fit in*), quanto se diferenciar, trazendo consigo algo novo (*stand out*). Os autores sugerem que a busca por legitimidade não é resultante do planejamento deliberado ou de intencionalidade, mas da interação entre as práticas cotidianas e o contexto social no qual se desdobram (DE CLERCQ; VORONOV, 2009).

É possível ligar esta observação dos autores com a proposta conceitual de Johannisson (2011), pois a busca pelo *fit in* denota o uso de práticas situacionais *as-is*; já a busca pelo *stand out* denota a (re)configuração de práticas situacionais de um modo tido como inovador.

Uma contribuição relevante do trabalho de De Clercq e Voronov (2009) reside na afirmação que, no processo de busca por legitimidade, há uma reciprocidade que influencia tanto o empreendedor, que tenta se encaixar, quanto o próprio contexto. Ao tentar se encaixar (*fit in*), seja o indivíduo bem-sucedido ou não, ele reforça as exigências existentes no contexto. Ao tentar se diferenciar, se bem-sucedido, o indivíduo leva à transformação, pois aquilo que ele trouxe de novo passou a compor o conjunto de práticas do contexto em que se localiza (DE CLERCQ; VORONOV, 2009).

Também em um estudo empírico à luz da lógica da prática, os pesquisadores Keating, Geiger e McLoughlin (2013) buscaram entender as práticas relacionadas à busca por recursos; como os empreendedores utilizam essas práticas e como elas se desdobram ao longo do tempo. As práticas identificadas pelos autores incluem: (1) agarrar uma oportunidade, (2) buscar por capital de risco, (3) pôr o conceito à prova e (4) desenvolver a linha de produtos.

O caso estudado por Keating, Geiger e McLoughlin (2013) mostrou como as redes de práticas com as quais a organização lidou (principalmente as práticas advindas das áreas científica, comercial e de capital de risco) estão interligadas com – e moldam o – processo de busca por recursos; e como este processo de busca por recursos molda a empresa.

Os autores mostraram ainda como os planos/modelos de negócios se relacionam com as práticas da organização. Por exemplo, a série de planos de negócios elaborados pelos empreendedores “trouxeram”, para a organização estudada, as práticas do campo de capital de risco; estas práticas, por outro lado, moldaram os entendimentos e as ações posteriores da organização. As práticas de outros campos foram incorporadas também pelos empreendedores, inicialmente situados no campo científico, mas que no decorrer do processo de criação buscaram ajuda de praticantes de outro campo (comercial) para moldar sua organização e torná-la aceitável, por exemplo, para investidores do campo do capital de risco (KEATING; GEIGER; MCLOUGHLIN, 2013).

Aos fluxos de mudança nas práticas, observados ao longo do processo de emergência organizacional, Keating, Geiger e McLoughlin (2013) dão o nome de “ondas de práticas”. Estas “ondas” são superadas pelos empreendedores, mas não são deixadas para trás; elas moldam a organização e passam a compor o seu conjunto de práticas (KEATING; GEIGER; MCLOUGHLIN, 2013).

Esta seção mostrou que a criação das organizações sob a ótica da prática pode ser vista como um processo de construção. Mostrou também como a busca por recursos é algo relevante para esta construção, pois ela é a motivação para a busca por legitimidade que leva os empreendedores a se apresentar como esperado e, ainda, mostrar algum diferencial em relação ao que já existe. Esse entendimento exige que se descreva a criação das organizações como um processo de construção e emergência organizacional, assunto da próxima seção.

2.3.1 Construindo orientações estratégicas: histórias e modelos de negócios

São várias as práticas observáveis durante a emergência organizacional. Práticas relacionadas ao *fit in* e ao *stand out* (DE CLERCQ; VORONOV, 2009); ou relacionadas ao *analogizing* e à bricolagem (JOHANNISSON, 2011). Quatro delas foram descritas por Keating, Geiger e McLoughlin (2013): (1) agarrar uma oportunidade, (2) buscar por capital de risco, (3) pôr o conceito à prova e (4) desenvolver a linha de produtos. Outras podem ser supostas com base em outros trabalhos que não se basearam nas teorias da prática, como, por exemplo, a elaboração do plano de negócios (LIAO; GARTNER, 2006).

Em se tratando das *startups* de tecnologia, objeto de estudo da presente pesquisa, o livro de Eric Ries (2012) trata de uma das atividades realizadas pelos empreendedores: o pivô. A metodologia apresentada pelo autor, chamada de *Startup Enxuta* (ou *Lean Startup*), e que dá nome ao seu livro, mostra como é possível desenvolver uma *startup* por meio de uma abordagem orientada a hipóteses. Conforme Ries (2012, p. 139), sempre que uma hipótese dos empreendedores quanto aos seus produtos, estratégias ou “motores de crescimento” se mostra imprópria, eles devem decidir entre “pivotar” – mudar o rumo do seu negócio e testar uma nova hipótese – ou perseverar na hipótese atual.

Em seu livro, Ries (2012) descreve dez tipos de pivôs que os empreendedores podem realizar:

- a) *zoom-in*: um recurso isolado de um produto torna-se o produto;
- b) *zoom-out*: um produto torna-se um recurso de um produto mais completo;
- c) segmento de clientes: o produto atende um seguimento de clientes diferente do esperado inicialmente;
- d) necessidade do cliente: a *startup* pode buscar atender outras necessidades do cliente;

- e) plataforma: mudança do produto de um aplicativo de Internet para uma plataforma que congrega diversos aplicativos, e vice-versa;
- f) arquitetura de negócios: mudança entre as duas arquiteturas de negócios propostas por Geoffrey Moore (2005 apud RIES, 2012) – alta margem e baixo volume (modelo de sistemas complexos) ou baixa margem e alto volume (modelo de operações em volume);
- g) captura de valor: mudança no modo como a *startup* captura valor, comumente referenciadas como modelos de monetização ou de receita;
- h) motor de crescimento: mudança entre os três tipos principais de motores de crescimento de uma *startup*: viral, recorrente e pago;
- i) canal: mudança no canal de distribuição ou de vendas;
- j) tecnologia: uma mudança na tecnologia utilizada para o desenvolvimento do produto, mas sem alteração nas demais características da *startup*.

Estes “pivôs” podem ser considerados, no âmbito da presente pesquisa, como as mudanças nas orientações estratégicas das organizações estudadas, pois, quando são realizados, afetam a sua direção e sobrevivência. Já a não realização do pivô pode ser considerada uma cristalização nas orientações estratégicas.

Assim, um pivô do tipo *zoom-out* pode ser considerado uma mudança em uma orientação estratégica, pois, ao oferecer um produto com mais funcionalidades, o empreendedor direcionou sua organização, por exemplo, para um maior investimento em desenvolvimento de produto.

Uma outra atividade, também realizada pelos empreendedores de Internet, e relacionada aos “pivôs”, é a modelagem de negócios. A relação entre essa atividade e as *startups* de Internet é evidenciada pelo interesse crescente nos modelos de negócios, e a consequente emergência da literatura que trata do tema, com o advento da Internet em meados dos anos 90 (AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Na literatura científica, o termo “modelo de negócio” é utilizado pelos pesquisadores para tratar de diferentes fenômenos, tais como tipos de *e-business* (categoria de negócios habilitados, principalmente, por tecnologias de Internet), conversão de inovações tecnológicas

em resultados mercadológicos e criação e captura de valor pelas empresas (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Ainda, os modelos de negócios foram estudados como uma narrativa que intermedia as interações entre investidores e empreendedores (WALLNÖFER; HACKLIN, 2013), e uma ferramenta para a mediação dessas interações em episódios estratégicos, tais como sessões de *brainstorming* e *workshops* (HACKLIN; WALLNÖFER, 2012).

Os pesquisadores buscam entender, de forma holística e sistêmica, não apenas o que as organizações fazem, mas também como elas o fazem, tomando os modelos de negócios como uma unidade de análise (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Por exemplo, como as empresas conduzem seus negócios, como elas entregam valor para seus *stakeholders* ou como elas ligam os mercados de fatores e de produtos (ZOTT; AMIT, 2010). Sob este ponto de vista, os modelos de negócios podem proporcionar, por conseguinte, o entendimento de como as organizações emergentes pretendem conduzir seus negócios e fazer o que se propõem a fazer quando, e se, começarem a operar seus negócios.

Adicionalmente, os modelos de negócios podem ir além da explicação de como um negócio funciona, eles podem prover uma estrutura de análise útil para a criação de novos negócios ou servir como um facilitador para a inovação do modelo de negócio atual de uma organização (HACKLIN; WALLNÖFER, 2012).

Em trabalho recente, Spieth, Schneckenberg e Ricar (2014) categorizaram os papéis dos modelos de negócios em pesquisas sobre o tema: (1) explicar para investidores, consumidores, parceiros e outros agentes externos como o negócio trará lucro; (2) tratar de aspectos operacionais, tais como processos e estruturas; e (3) suportar a inovação em modelos de negócios.

Morris, Schindehutte e Allen (2005) propõem uma estrutura de análise para a caracterização dos modelos de negócios que está fortemente relacionada com os papéis (1) e (3) da categorização de Spieth, Schneckenberg e Ricar (2014). A estrutura proposta por Morris, Schindehutte e Allen (2005) é composta por três níveis incrementais de tomada de decisão: nível de fundamentos, nível proprietário e nível de regras). Os autores consideraram seis campos de decisão em todos os níveis: (1) fatores relacionados à oferta (como a empresa criará valor?), (2) fatores de mercado (para quem a empresa criará valor?), (3) fatores de capacidade interna (qual é a fonte interna de vantagem da empresa?), (4) fatores de estratégia competitiva (como a empresa se posicionará no mercado?), (5) fatores econômicos (como a

empresa ganhará dinheiro?) e (6) fatores pessoais (quais são as ambições de tempo, escopo e crescimento do empreendedor?).

O nível de fundamentos contempla decisões genéricas, adequadas para capturar a essência dos modelos de negócios, enquanto o nível proprietário contempla decisões que aplicam uma abordagem única às decisões tomadas em nível de fundamentos. Para os autores, se em nível de fundamentos a organização decide que venderá em pequeno volume com grandes margens, em nível proprietário cabe ao empreendedor decidir novos meios para abordar estas decisões; se em nível de fundamentos os modelos são facilmente copiados, em nível proprietário se tornam uma forma de propriedade intelectual (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

O terceiro nível contempla decisões relacionadas às regras, ou princípios orientadores, que podem ser entendidos como orientações estratégicas que devem ser seguidas para garantir que as decisões tomadas em nível de fundamentos e em nível proprietário se refletirão na execução dos modelos de negócios (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Portanto, os modelos de negócios não somente suportam a definição das orientações estratégicas das organizações (SPIETH; SCHNECKENBERG; RICAR, 2014), como também proporcionam o entendimento sobre de que forma estas orientações estratégicas contribuem para a concepção da organização nos demais níveis da estrutura de análise proposta por Morris, Schindehutte e Allen (2005). Ainda segundo os autores, o desenvolvimento dos modelos de negócios, em seus diferentes níveis, está relacionado com um processo de experimentação, sendo possível vislumbrar conceitualmente um ciclo de vida envolvendo períodos de especificação, refinamento, adaptação, revisão e reformulação (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Em se tratando da modelagem de negócios como uma prática, Hacklin e Wallnöfer (2012) pesquisaram a atividade como sendo um instrumento para a mediação de episódios de estratégia. Em um estudo de caso, os autores observaram e analisaram a prática deliberada da modelagem de negócios durante *workshops* como um instrumento para a mudança do modelo de negócio de uma organização. No caso estudado, os autores observaram que a prática contou com o modelo de negócio como uma imagem, um instrumento de mapeamento, com o papel simbólico de estimular as negociações (HACKLIN; WALLNÖFER, 2012).

Posteriormente, os mesmos autores pesquisaram o papel dos modelos de negócios na interpretação de oportunidades por investidores anjo e observaram que o significado dado às

oportunidades de negócios, pelas organizações emergentes, em seus modelos de negócios, são conhecidamente (pelos investidores anjo) interpretações preliminares e especulativas que necessitam ajustes contínuos (WALLNÖFER; HACKLIN, 2013). Essa observação de Wallnöfer e Hacklin (2013) faz sentido, especialmente, ao considerarmos que as organizações emergentes e seus modelos de negócios são ficções propostas pelos empreendedores (GARTNER; BIRD; STARR, 1992) e, como tal, mudam no decorrer da sua emergência, conforme Morris, Schindehutte e Allen (2005).

Por conseguinte, ainda no âmbito das organizações emergentes, Wallnöfer e Hacklin (2013) propõem que o papel principal dos modelos de negócios é mediar as interações entre os empreendedores e os investidores anjo, nas quais os últimos desenvolvem expectativas otimistas ou pessimistas em relação ao comportamento futuro dos primeiros.

De forma semelhante, Doganova e Eyquem-Renault (2009) analisaram o papel dos modelos de negócios no processo de criação de uma empresa de tecnologia. As autoras mostraram o modelo de negócio da empresa como um objeto material, uma representação em escala da organização em criação que muda ao longo do tempo, de acordo com a sua localização espacotemporal e, ainda, de acordo com a audiência para a qual os modelos de negócios são apresentados (por exemplo, investidores, parceiros e consumidores).

Em se tratando das interações entre os empreendedores e os investidores, estas são observáveis no processo de emergência organizacional durante as apresentações em que os empreendedores buscam obter recursos para as suas empresas (LOUNSBURY; GLYNN, 2001; SHANE, 2003). Na literatura, essas apresentações são denominadas como *pitches* (sem tradução para o português) (DENNING; DEW, 2012; MAXWELL; LÉVESQUE, 2011; POLLACK; RUTHERFORD; NAGY, 2012; SPINUZZI et al., 2014).

Tendo em vista a carência de informações em retrospecto sobre as organizações neste estágio (O'CONNOR, 2002), os investidores podem somente julgar a performance dos atores como se eles estivessem realmente atuando no futuro proposto em suas apresentações (ANDERSON, 2005). Já os empreendedores, se apresentam de acordo com as “regras” locais, situadas, para atingir as expectativas dos investidores (DE CLERCQ; VORONOV, 2009).

Para as apresentações, especificamente, uma abordagem possível está ancorada nas narrativas empreendedoras, ou histórias que são contadas sobre os próprios empreendedores ou suas empresas em conversas cotidianas, apresentações formais e nos seus planos de negócios

(GARTNER, 2007; MARTENS; JENNINGS; JENNINGS, 2007), fazendo uso de metáforas e analogias para tornar o desconhecido familiar (LOUNSBURY; GLYNN, 2001; CORNELISSEN; CLARKE, 2010), como se eventos equívocos fossem não equívocos (GARTNER; BIRD; STARR, 1992), sendo considerada uma importante ferramenta para a atração e o engajamento de outras pessoas (HUMMEL, 1991; POLLACK; RUTHERFORD; NAGY, 2012). Para esta abordagem, as narrativas empreendedoras são tidas como atividades estratégicas cotidianas performadas pelos praticantes, incorporadas em “grandes narrativas”, ou discursos amplos (FENTON; LANGLEY, 2011).

A tipologia apresentada por O’Connor (2002), após estudar em profundidade uma *startup* de Internet no início dos anos 2000, categoriza as narrativas empreendedoras em três tipos que se inter-relacionam: (1) histórias pessoais, (2) histórias genéricas e (3) histórias situacionais. Cada uma destes tipos contempla duas categorias (QUADRO 2).

Quadro 2 – Tipologia das narrativas empreendedoras

1.	<p>Histórias pessoais: de autoria do fundador da empresa, refletem o fato de que as organizações emergentes surgem a partir da iniciativa dos – e são de autoria de – seus fundadores; estas histórias se originam com a vida individual do fundador;</p> <p>a) Histórias sobre a fundação: autobiográficas por natureza (Ex: “Eu fundei a empresa porque...”), podem fazer referência a incidentes específicos na vida dos fundadores;</p> <p>b) Histórias relacionadas à visão do fundador: apresentam foco na inovação e no avanço como vislumbrado pelo fundador</p>
2.	<p>Histórias genéricas: baseadas em modelos (<i>templates</i>) requeridos por documentos convencionais, como, por exemplo, planos de negócios;</p> <p>a) Histórias de marketing: esboçam a empresa diante da competição e mostra sua superioridade;</p> <p>b) Histórias de estratégia: esboçam a trajetória da empresa de forma concreta, desde a fundação até o sucesso;</p>
3.	<p>Histórias situacionais: tramas contextuais sobre as quais o fundador não pode interferir; as histórias das organizações emergentes são pequenas subtramas de uma trama maior;</p> <p>a) Histórias relacionadas a eventos históricos: eventos históricos mais longos e recentes relacionadas à área de atuação da organização;</p> <p>b) Histórias relacionadas às convenções: ou ao senso comum; crenças sobre o que as organizações e seus fundadores, em determinado contexto situacional, fazem ou devem fazer, e com o que devem se parecer.</p>

Fonte: elaborada pelo autor com base em O’Connor (2002).

Um dos primeiros exames das narrativas empreendedoras foi apresentado por Lounsbury e Glynn (2001). Os autores se basearam na teoria institucional e mostraram como as narrativas podem ser particularmente relevantes para o estudo das organizações emergentes, tendo em vista sua natureza processual não linear e iterativa, com suas histórias sendo continuamente reescritas, em uma busca constante por redução da incerteza, estabelecimento de legitimidade

e manutenção de sua identidade e *status* (LOUNSBURY; GLYNN, 2001). Uma evidência dessa constante reescrita foi apresentada por Spinuzzi et al. (2014) ao observarem que os empreendedores, em resposta aos *feedbacks* recebidos, alteraram seus *itches* ao longo das diversas apresentações que realizaram no decorrer do processo de emergência organizacional.

Em suas apresentações, os empreendedores exibem os recursos tangíveis e intangíveis da organização (como, por exemplo, patentes, funcionários chave, certificações externas, relacionamentos influentes, histórico de sucesso), refletindo as expectativas, interesses e agendas dos interlocutores, na tentativa de mostrar que a organização está alinhada com os entendimentos, normas e crenças em nível institucional (LOUNSBURY; GLYNN, 2001). Os empreendedores constroem, ainda, significados sobre suas organizações para si e para os outros, reforçando, adaptando ou substituindo a imagem inicial que têm a depender do *feedback* que recebem e em resposta às percepções de incerteza e legitimidade por parte dos seus interlocutores (CORNELISSEN; CLARKE, 2010).

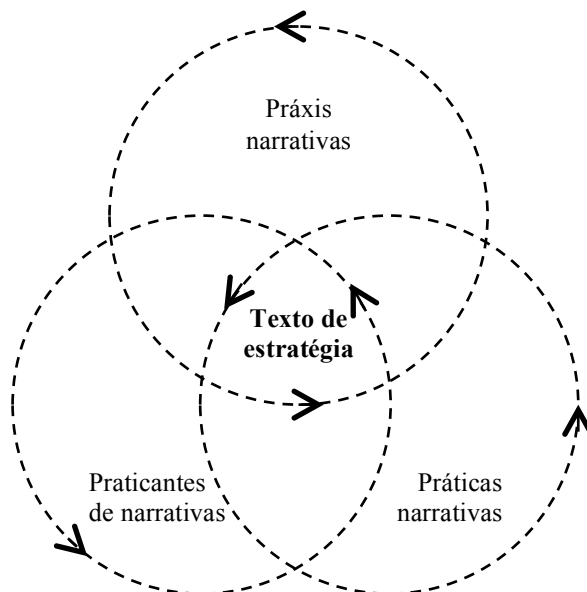
As narrativas enfatizam os atributos chave, distintivos e sustentáveis da organização (LOUNSBURY; GLYNN, 2001). Ainda, ao recontar suas histórias, os empreendedores projetam suas ações dentro de um contexto mais amplo, auxiliando a forma pela qual atraem o suporte de outros indivíduos, evidenciando que a consciência das necessidades, desejos, ambições e objetivos dos outros é central para o processo de emergência organizacional (HOLT; MACPHERSON, 2010). Conforme afirma Hummel (1991), enquanto nós ouvimos uma história, os eventos só passam a fazer sentido para nós quando nos vemos inseridos nela. Ao conectar essas ideias com a proposição de De Clercq e Voronov (2009), temos que, em uma mesma narrativa (e por meio das narrativas), as organizações emergentes buscam tanto se encaixar em um contexto mais amplo (*fit in*), quanto se diferenciar daquilo que já existe (*stand out*).

No entanto, as narrativas empreendedoras não são vistas apenas como uma representação da organização em formação, pois, no estágio em que se encontram as organizações emergentes, a narrativa precede o negócio e não o contrário (POLLACK; RUTHERFORD; NAGY, 2012). Por meio das narrativas, os empreendedores performam ações simbólicas (ZOTT; HUY, 2007) e tal qual atores, agem como se suas organizações fossem, no presente, aquilo que serão (ou podem ser) no futuro (ANDERSON, 2005; GARTNER, 2007; GARTNER; BIRD; STARR, 1992). As organizações emergentes são, portanto, narrativas, ou, utilizando o termo de Schatzki (2006), as organizações emergentes **acontecem** em suas narrativas.

A partir dessa perspectiva, as narrativas são entendidas como uma forma de construção conjunta da organização por meio das interações entre os empreendedores e seus interlocutores (DOWNING, 2005; HOLT; MACPHERSON, 2010). Por estarem inseridas em um contexto, as histórias nunca são completas em si mesmas. Entendê-las envolve reconhecer quando e onde foram “escritas”, quem as está contando, o que está na história (e o que não está), por que a história está sendo contada, e como ela se inter-relaciona com outras histórias que os interlocutores trazem consigo (FENTON; LANGLEY, 2011; GARTNER, 2007).

Fenton e Langley (2011) propõem uma estrutura conceitual para o estudo dos textos de estratégia como um conjunto de narrativas. Para os autores, os textos de estratégia formam o nexo entre práxis, práticas e praticantes (empreendedores). As narrativas contidas nestes textos são produzidas por meio de atividades estratégicas (práxis) baseadas em práticas e traduzem as intenções de seus autores (praticantes) (FIGURA 8); os textos são produzidos a partir do fazer estratégia (FENTON; LANGLEY, 2011).

Figura 8 – Perspectiva narrativa da estratégia como prática



Fonte: Fenton e Langley (2011, p. 1177).

A contribuição de Fenton e Langley (2011) não se restringe, porém, apenas às narrativas contidas em textos escritos. Podemos extrapolar sua estrutura conceitual para as organizações emergentes ao considerarmos que seus modelos de negócios, e as orientações estratégicas neles contidas, mesmo que não formalmente escritos, são também um “produto” do fazer estratégia. O acontecimento das organizações emergentes, como ficções narradas, seria,

portanto, produto do fazer estratégia em diferentes episódios – dentre eles, as apresentações de negócios realizadas pelos empreendedores, tema tratado na seção a seguir.

2.3.2 Apresentações de negócios como episódios estratégicos

Esta seção trata das apresentações de negócios como episódios estratégicos para as organizações emergentes. Os episódios estratégicos, vistos como uma prática, merecem especial atenção devido a sua influência no fazer estratégia.

O conceito de episódio estratégico foi pesquisado por Hendry e Seidl (2003). Estes autores basearam-se em estudos de Niklas Luhmann para desenvolver o conceito de episódio estratégico visando entender como as estruturas e as rotinas de uma organização podem ser alteradas. De forma semelhante, também baseando-se em Niklas Luhmann, Kastberg (2013) desenvolveu uma estrutura de análise que focou no relacionamento entre os episódios estratégicos e as demais atividades de estratégia das organizações.

Para Luhmann (apud HENDRY; SEIDL, 2003), uma organização pode ser alterada por meio de mudanças incrementais ou de mudanças que o próprio sistema social cria como possibilidade de refletir e questionar suas próprias estruturas. Estas mudanças podem ocorrer nos episódios, conceituados por Luhmann (apud HENDRY; SEIDL, 2003, p. 180, ênfase no original) como uma “sequência de comunicações **marcadas** por um início e um fim”. A consciência que os participantes têm de que há um início e um fim, mesmo que esses não sejam previamente definidos, influenciará o modo como se dá a comunicação no decorrer do episódio (HENDRY; SEIDL, 2003).

As estruturas de comunicação não restringem, como também possibilitam a comunicação. Essas estruturas podem ser diferentes dentro dos episódios (como, por exemplo, em uma reunião de planejamento estratégico) e fora (como, por exemplo, no dia a dia organizacional, nas rotinas operacionais) (HENDRY; SEIDL, 2003). Desse modo, os episódios estratégicos representam uma possibilidade de suspensão das estruturas de comunicação da organização, o que mostra a sua relevância para as práticas estratégicas, pois por meio dos episódios os praticantes podem introduzir novas estruturas de comunicação no contexto organizacional por um período limitado de tempo.

Com os episódios estratégicos, a organização pode se distanciar de si mesma, colocando-se em uma posição que lhe possibilita refletir sobre sua estrutura fora do episódio, mesmo em

relação às práticas (KASTBERG, 2013; HENDRY; SEIDL, 2003). Este distanciamento pode ser temporal, temático e espacial, contudo, apesar de separados, os episódios estratégicos mantêm-se atados à organização; ao invés de serem atividades periféricas, já que acontecem “separadamente”, os episódios são centrais no desdobramento das mudanças (KASTBERG, 2013).

Ao relacionar a análise de episódios estratégicos com o processo de mudança organizacional, Hendry e Seidl (2003) apresentam uma estrutura de análise que divide os episódios em três momentos distintos: (1) iniciação: marca a troca de contexto e a troca da estrutura de comunicação, importantes para que haja um nível de dissociação entre o episódio estratégico e a organização como um todo; (2) condução: contempla aspectos relacionados ao modo como os episódios são realizados, que reflexões eles proporcionam; (3) término: marca o retorno para a estrutura da organização e suas rotinas operacionais, quando, do ponto de vista da mudança, ocorre também a transposição das reflexões ocorridas durante o episódio estratégico para o contexto organizacional.

Alguns estudos empíricos no campo da estratégia como prática utilizam a definição de episódios estratégicos apresentada por Hendry e Seidl (2003). Os autores desses estudos buscam entender as práticas sociais em eventos estratégicos específicos, tais como *workshops* (JOHNSON et al., 2010), reuniões (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008) e comitês estratégicos (HOON, 2007).

No estudo de Jarzabkowski e Seidl (2008), os autores mostram como a estrutura dos episódios estratégicos têm papel relevante não apenas na mudança das estratégias, mas também na cristalização das orientações estratégicas existentes. Posteriormente, Johnson et al. (2010) estendem esse entendimento ao analisar os episódios estratégicos à luz das teorias do ritual e da ritualização. Os autores mostram que o sucesso ou a falha dos episódios estratégicos estudados podem depender também do alinhamento (ou desalinhamento) entre os vários elementos ritualísticos que os formam (JOHNSON et al., 2010).

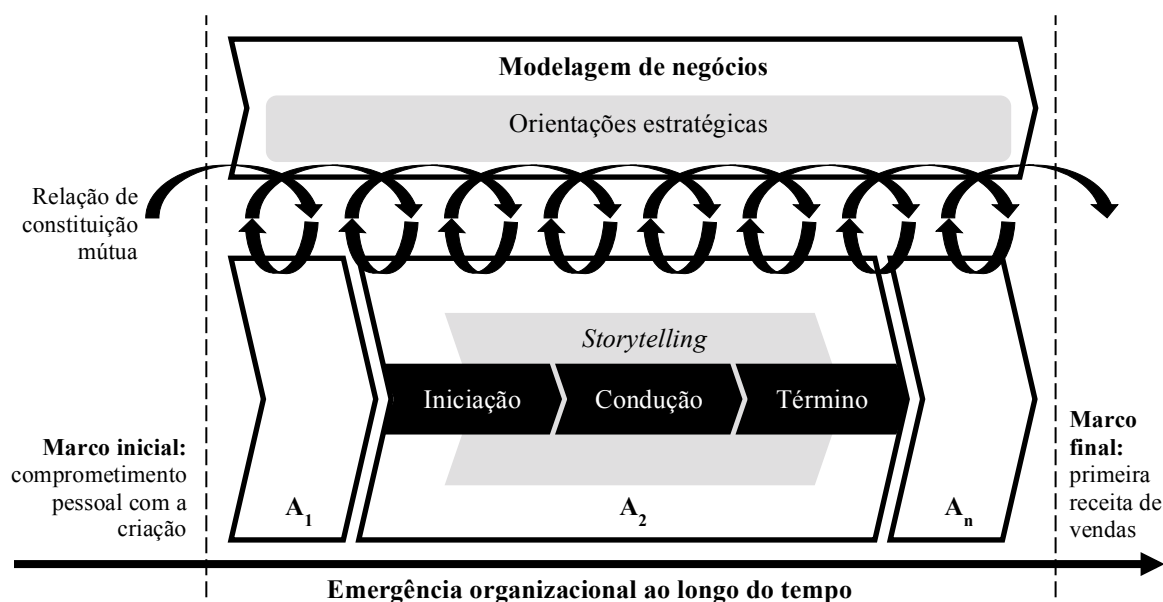
Por fim, Hoon (2007) examinou as interações entre gerentes de topo e gerentes médios em torno de comitês estratégicos. A autora mostra como as interações informais, anteriores aos episódios formais (comitês), são também estratégicas, pois dão suporte às discussões que ocorrem durante estes episódios. As conversas estratégicas, denominação dada pela autora às

interações informais, implicam na geração de entendimento, no alinhamento em direção a um problema e na realização de ajustamentos que darão suporte à discussão nos comitês.

Em relação, especificamente, às reuniões, os autores do campo da estratégia adotam um modelo “evolucionário” para explicar o seu papel, contemplando os processos de variação, seleção e retenção de orientações estratégicas (DITTRICH; GUERARD; SEIDL, 2011; HENDRY; SEIDL, 2003; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Ou seja, no acontecimento das reuniões, por meio das práticas de iniciação, condução e término, as orientações estratégicas fluem de um “estado” para outro a partir da emergência de alternativas, escolha dentre estas alternativas e a sua aplicação ou não, podendo levar tanto à mudança quanto à manutenção do estado anterior (DITTRICH; GHERARD; SEIDL, 2011).

Com base no que foi observado por Jarzabkowski e Seidl (2008), na presente pesquisa nós consideramos que a estrutura das apresentações que os empreendedores realizam podem contribuir para a mudança ou manutenção das orientações estratégicas das suas organizações emergentes. A Figura 9 apresenta a estrutura conceitual desenvolvida para a compreensão do papel das apresentações de negócios na prática social de criação das organizações.

Figura 9 – Estrutura de análise das apresentações como episódios estratégicos



Fonte: elaborada pelo autor.

Na Figura 9, nós tomamos o cuidado de enfatizar os relacionamentos e performances (as setas), pois são eles que indicam as ações que produzem o mundo social (FELDMAN;

ORLIKOWSKI, 2011) sobre as quais o pesquisador da estratégia como prática deve focar seus esforços (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 1996; 2006).

A partir do trabalho de Hendry e Seidl (2003), definimos a sequência de apresentações de negócios, ao longo do tempo, como sendo episódios estratégicos para as organizações emergentes, pois podem levar tanto à mudança quanto à cristalização das suas orientações estratégicas. Conforme Rasche e Chia (2009), nas apresentações de negócios, assim como em qualquer prática, as performances corporais dos empreendedores e de seus interlocutores podem ser constitutivas de outras ações futuras (do empreendedor ou dos seus interlocutores).

Estes episódios estão representados pelas três caixas inferiores que apontam para a direita, denominadas A_1 , A_2 e A_n . Com esta nomenclatura, nós buscamos mostrar que as apresentações podem ocorrer em número superior ao apresentado na Figura 9. As setas pretas contidas em A_2 representam a performance das práticas de condução, iniciação e término das apresentações (HENDRY; SEIDL, 2003).

Neste estudo, as organizações emergentes são consideradas ficções elaboradas a partir de propostas de possíveis estados de existência futuros (GARTNER; BIRD; STARR, 1992). Logo, nós assumimos que elas podem não apresentar estrutura física e/ou processos definidos, podem ainda não passar de uma proposta, uma ficção, uma história contada pelos empreendedores. Sendo assim, os episódios estratégicos aqui estudados caracterizam uma suspensão, ou, pelo menos, um distanciamento das estruturas que envolvem os empreendedores, enquanto organizações emergentes (HOLT; MACPHERSON, 2010), fora das apresentações de negócios. A organização emergente não contempla, portanto, uma estrutura organizacional tradicional, com uma malha de práticas-arranjos formando departamentos e seus processos, mas existe uma estrutura de práticas que governam as atividades dos empreendedores, mesmo fora das apresentações. O próprio empreendedorismo, como sendo as atividades relacionadas à criação das organizações, pode ser considerado uma prática (DE CLERCQ; VORONOV, 2009; JOHANNISSON, 2011).

Por conseguinte, nós tratamos a prática das apresentações de negócios como uma narrativa, ou o *storytelling* que define a organização e, ainda, como uma ferramenta utilizada pelos empreendedores em sua busca pela redução da incerteza e conquista de legitimidade. Logo, a seta cinza contida em A_2 representa a performance do *storytelling* durante as apresentações (GARTNER, 2007; GARTNER; BIRD; STARR, 1992; LOUNSBURY; GLYNN, 2001;

O'CONNOR, 2002). Cabe ressaltar que, apesar de estarem representadas apenas em A₂, deve-se considerar que todas as apresentações são formadas pelas práticas de iniciação, condução, termino e *storytelling*.

O forte vínculo entre o surgimento da Internet e o interesse na modelagem de negócios (AMIT; ZOTT, 2001; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011) mostra a importância do conceito para as organizações estudadas. Assim, na caixa superior trazemos a ideia da modelagem de negócio para representar a proposta de negócio das organizações emergentes estudadas, ou seja, o que os empreendedores se propõem a fazer para concretizar o acontecimento das suas organizações (HACKLIN; WALLNÖFER, 2012; SPIETH, SCHNECKENBERG E RICAR, 2014; WALLNÖFER; HACKLIN, 2013). Enfatizamos as orientações estratégicas (caixa cinza interna ao modelo de negócio) como sendo os consequentes da prática estratégica de apresentação dos negócios, nos baseando, para isso, nas proposições de Fenton e Langley (2011) (FIGURA 8).

Por meio das setas em *loop*, nós representamos a relação de constituição mútua (DOWNING, 2005; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; FENTON; LANGLEY, 2011) entre as apresentações (e suas práticas) e a modelagem de negócios (e suas práticas), sendo estes, também, por si só, duas práticas.

O comprometimento pessoal dos empreendedores (por exemplo, a alocação de tempo e recursos pessoais em atividades relacionadas a fundação de uma empresa) e a primeira receita de vendas, representados pelas linhas tracejadas verticais, foram definidos, respectivamente, como os marcos inicial e final que delimitam o estágio em que uma organização pode ser considerada como emergente (BHAVE, 1994; REYNOLDS; MILLER, 1992).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, nós apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa. A seção a seguir trata dos pressupostos ontológicos e epistemológicos relacionados à perspectiva da estratégia como prática. A segunda seção trata da abordagem dos dados. A terceira, apresenta o público da pesquisa e os critérios assumidos para a seleção do grupo estudado. A quarta seção trata do desenho da pesquisa. Por fim, a quinta e a sexta seções descrevem, respectivamente, as técnicas utilizadas para a coleta dos dados e os procedimentos utilizados para a análise desses dados.

3.1 Pressupostos da pesquisa

Em geral, três princípios norteiam o movimento das teorias da prática: (1) a vida social é resultado das ações cotidianas, situadas; (2) os dualismos (tais como mente-corpo, objetivo-subjetivo e estrutura-agência) são rejeitados; e (3) os fenômenos sociais são produzidos por meio de um processo de constituição mútua, indicando que as rotinas estão sempre em processo de construção (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Nesta pesquisa, nós conduzimos um estudo das práticas realizadas antes, durante e após as apresentações de negócios de organizações emergentes, conscientes da imprevisibilidade e da ausência de controle sobre este fenômeno social, pois, apesar de contemplar a rotina, a atividade humana é localizada, contextualizada, e ocorre, frequentemente, apenas uma vez (FOOK, 2002).

Dentre os três modos de estudar a prática (empírico, teórico e filosófico), conforme caracterização desenvolvida por Feldman e Orlikowski (2011), este estudo apresenta um maior foco na abordagem empírica, ou seja, enfatizamos a importância da agência humana, da atividade cotidiana, na produção da realidade organizacional.

Todavia, as abordagens teórica e filosófica (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011) são, em menor grau, implicitamente contempladas. Em primeiro lugar, nós desenvolvemos um relacionamento teórico para embasar nossa busca pelo entendimento das dinâmicas das práticas realizadas nas apresentações de negócios das organizações emergentes. Em segundo lugar, trazemos à tona a visão da emergência organizacional como um fenômeno produzido por meio da realização das práticas que o constitui.

Em um artigo que parte de uma crítica a alguns trabalhos “paradigmáticos” que abordaram a

estratégia como prática, publicados no início dos anos 2000, os autores Carter, Clegg e Kornberger (2008, p. 96) sugerem, com base no trabalho do filósofo Paul Veyne, que a pesquisa em estratégia como prática deve buscar explicar o objeto em estudo (a estratégia, ou, nesta pesquisa, as orientações estratégicas) por meio do que é realizado para se chegar neste objeto (ou seja, por meio das práticas, ou, nesta pesquisa, das apresentações de negócios e demais práticas relacionadas à este episódio estratégico). Assim, as atividades estratégicas não são apenas aquelas que tratam formalmente da estratégia (como, por exemplo, o planejamento estratégico), mas qualquer atividade que esteja relacionada com a sobrevivência de uma organização, inclusive o que não foi dito ou feito (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

Tomar a estratégia como uma prática situada implica, portanto, em um mergulho nas atividades estratégicas para as organizações (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; SAMRA-FREDERICKS, 2003), com foco no trabalho e na fala dos atores, suas práticas formais e informais de estrategizar e organizar – conceber, desenhar, projetar organizações (WHITTINGTON, 1996, 2003).

Implica, por conseguinte, na busca pelo entendimento de um objeto de estudo – isto é, o conjunto de práticas sociais e arranjos materiais – que só se pode observar em campo, pois o trabalho de campo nos aproxima do dia a dia dos atores sociais (WHITTINGTON, 1996; 2003) e possibilita observar o fazer estratégia nas organizações pesquisadas, em todas as suas manifestações, mesmo ele sendo algo amplamente integrado e profundamente enraizado em contextos particulares (WHITTINGTON, 2007).

Norteadas por esses princípios, a condução de uma pesquisa que trata a estratégia como uma prática social pode seguir diversos objetivos, conforme sugere Whittington (2007):

- a) buscar por conexões e relacionamentos entre pessoas, organizações e episódios, pois eles não são únicos nem isolados; ao contrário, compartilham características estruturais e todas as suas conexões e relacionamentos moldam as expectativas, os comportamentos e os resultados – ou “consequentes” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) – do fazer estratégia para perpetuação de uma prática, o que inclui o desempenho financeiro, mas não se limita a ele;
- b) reconhecer o profundo enraizamento das atividades no contexto em que acontecem;

- c) perseguir a ironia, seja por considerar o fenômeno da estratégia como apenas mais uma prática, seja por tornar significativo aquilo que até então é negligenciado: as apresentações de *slides*, a análise SWOT, as conversas informais e outras atividades “banais” podem moldar a estratégia de formas até então impensadas;
- d) problematizar a performance da estratégia, seja tomando a sua difusão como um possível problema para a sociedade (ou para domínios específicos), seja pela apreciação da performance da práxis de estratégia como uma realização em si mesma, aproximando-se dos praticantes individuais enquanto desempenham seus papéis e retirando o peso da performance organizacional como um consequente relevante.
- e) respeitar as continuidades, pois mesmo que a inovação e a mudança sejam características inerentes à vida cotidiana, as práticas envolvem recursividade e continuidade; elas vão e vêm com suas estruturas quase que imperceptivelmente alteradas.

No campo das teorias da prática, a presente pesquisa segue a categorização de Rasche e Chia (2009) na qual os autores identificaram duas correntes que embasam a virada prática na teoria social e, por conseguinte, os estudos da estratégia como prática: neoestruturalista e neointerpretativa. Nesta pesquisa, a corrente neointerpretativa foi assumida como lente teórica, pois proporcionou uma maior ênfase nos indivíduos (empreendedores) e no modo como as apresentações (e o intercâmbio social decorrente delas) contribuem para a constituição da prática de criação das empresas de Internet.

Considerando a tipificação desenvolvida por Seidl e Whittington (2014), na qual os autores classificam a forma como a atividade localizada se liga com o fenômeno social mais amplo, a presente pesquisa se caracteriza em um contínuo que varia do polo *flatter* (a conexão se dá lateralmente, em forma de rede) ao polo *taller* (a conexão se dá verticalmente, de cima para baixo e vice-versa). Nesse contínuo, a presente pesquisa se aproximou mais do polo *flatter* por estar ancorada nos trabalhos de Schatzki (2001a, 2005, 2006). Apesar de trabalhar com elementos da perspectiva narrativa como, por exemplo, a noção de que as apresentações são um produto do *strategizing* (FENTON; LANGLEY, 2011), na presente pesquisa, as grandes narrativas não foram tratadas como uma prática macro que influencia uma prática micro, mas como parte da estrutura que governa a ação situada (SCHATZKI, 2005, 2006), ou seja, parte da prática. Assim, as grandes narrativas sobre como criar uma *startup* foram tratadas como sendo entendimentos nos quais os empreendedores se baseiam para realizar as atividades do

processo de emergência organizacional. Se a ontologia *taller* fosse utilizada como base ontológica para a presente pesquisa, essas narrativas poderiam ser tratadas, por exemplo, como ferramentas e técnicas oriundas do contexto macroinstitucional e competitivo, e que podem ser adaptadas ou não durante o seu uso pelos empreendedores (JARZABKOWSKI, 2004).

3.2 Abordagem dos dados e natureza da pesquisa

Estudar as práticas envolve estudar um fenômeno que já está ocorrendo. Nós, os praticantes, já estamos aqui, no mundo real, desempenhando nossas atividades por meio dos nossos corpos, mentes e demais objetos e “coisas materiais”. Quando vamos a campo, devemos buscar acessar as experiências dos praticantes na forma como elas acontecem naturalmente, minimizando a influência de teorias formais pré-existentes, maximizando o número de perspectivas disponíveis, dando voz aos pontos de vista dos praticantes, e maximizando, ainda, o ajuste entre o método para acessar as experiências e a experiência em si (FOOK, 2002).

Dentre os trabalhos do campo da estratégia como prática, publicados no Brasil e no exterior, predominaram, entre os anos 2002 e 2009, os estudos de caso qualitativos que utilizam a perspectiva longitudinal e a triangulação de procedimentos de coleta de dados, frequentemente observação, entrevistas e análise de documentos (WALTER; AUGUSTO, 2012). Nós utilizamos uma abordagem semelhante para a coleta e análise dos dados desta pesquisa.

Com a adoção da abordagem qualitativa, o pesquisador que estuda o mundo como vivido pelos atores sociais (SCHATZKI, 2001a; RECKWITZ, 2002) “reflete sistematicamente sobre quem é ele na investigação e é sensível à sua biografia pessoal e à maneira como ela molda o estudo” (CRESWELL, 2007, p. 187). O pesquisador não é apenas um observador atento, ele também faz parte do fenômeno que estuda. Da mesma forma, os praticantes, os sujeitos sociais estudados, são também participantes ativos na construção da teoria (FOOK, 2002).

Dentre as diversas abordagens qualitativas empregáveis, os pesquisadores do campo da estratégia como prática têm se comprometido em grande medida com o estudo de caso e a etnografia, pois são métodos que proporcionam acesso às minúcias dos fenômenos em estudo (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003). Conforme observado por Walter e Augusto (2012), o estudo de caso foi o método mais empregado em artigos publicados no Brasil e no exterior

entre os anos de 2002 e 2009.

A etnografia seria o método mais indicado para a investigação proposta nesta pesquisa, pois possibilitaria vislumbrar de perto, e contextualmente, as práticas estratégicas das organizações estudadas enquanto as atividades se desdobram no cotidiano organizacional ao longo do tempo e do espaço (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; JARZABKOWSKI, 2003; MANTERE, 2005; RASCHE; CHIA, 2009; SAMRA-FREDERICKS, 2003). O contato intenso e prolongado com o grupo estudado, no trabalho de campo, é fundamental tanto para um estudo etnográfico (GODOY, 1995b), quanto para o estudo das práticas de estratégia (RASCHE; CHIA, 2009).

Entretanto, nós concordamos com o posicionamento de Rocha e Eckert (2008), que defendem a etnografia como um método específico da pesquisa antropológica. Ainda, o tempo disponível para a conclusão desta pesquisa foi outro fator limitante para a adoção da etnografia e todo o seu aparato metodológico.

Em relação ao estudo do processo de criação das organizações sob a perspectiva da prática, Johannisson (2011) defende um tipo de autoetnografia como método de pesquisa – denominado por ele *enactive research* – por meio do qual o próprio pesquisador leva a cabo o processo de criação de uma empresa, se colocando, literalmente, no “papel” do praticante. Estudar o processo de emergência organizacional conforme Johannisson (2011) seria, portanto, um tipo de pesquisa que somente os próprios praticantes poderiam desempenhar (FOOK, 2002).

Considerando essas orientações metodológicas, nós adotamos uma abordagem que se aproxima da etnografia e da *enactive research* (JOHANNISSON, 2011), pois utilizamos algumas de suas técnicas e procedimentos característicos na tentativa de obter o máximo das vantagens proporcionadas pelo método (ROCHA; ECKERT, 2008), porém, com a aplicabilidade esperada em uma pesquisa em Administração (CAVEDON, 2014). Assim como em um projeto etnográfico, nós definimos de antemão um conjunto básico de procedimentos que guiaram a consecução da pesquisa (COLBARI, 2014; GODOY, 1995b), entretanto, mantivemos um certo grau de liberdade sobre o que observar em campo, estando sempre atentos aos eventos que ocorreram ao nosso redor, dando espaço para a intuição, empatia, criatividade e descoberta acidental (GODOY, 1995b). Houve um preparo inicial, antes da partida para o campo, contudo, evitamos a superteorização prematura, pois

entendemos que essa situação limitaria a abertura às novas possibilidades (BEAUD; WEBER, 2007).

A seguir, descrevemos alguns procedimentos que foram seguidos na presente pesquisa, a partir da orientação de Cavedon (2014):

- a) definimos as apresentações de negócios como o tema e as organizações emergentes como o objeto que seria investigado;
- b) consultamos documentos relacionados ao objeto antes de ir a campo;
- c) realizamos um reconhecimento inicial do campo, uma aproximação não formal, com o objetivo de confirmar se este será mesmo o lócus da pesquisa;
- d) buscamos o acesso formal ao campo, cientes que se trata de um método de pesquisa invasivo;
- e) realizamos os procedimentos de coleta de dados antes, durante e após as apresentações de negócios (análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e observação participante e não participante);
- f) mantivemos nossa presença até que o trabalho de campo deixou de evidenciar novidades;
- g) após o afastamento proporcionado pela saída do campo, foi elaborada a primeira versão do relatório com os resultados da pesquisa, iniciando com uma revisão inicial dos dados, partindo então para o estabelecimento do diálogo entre pesquisador, pesquisados e referencial teórico;
- h) após a elaboração do relatório inicial, retornamos ao campo para confirmar interpretações ou preencher lacunas identificadas;

Assim como no método etnográfico, em nossa abordagem prezamos pela inseparabilidade entre a postura analítica/reflexiva do pesquisador e a coleta dos dados, pois entendemos que a análise não é uma etapa que começa somente após a coleta dos dados, ela permeia todo o processo da pesquisa (CAVEDON, 2014; GODOY, 1995b).

3.3 Definição do público

As empresas de Internet são organizações que atuam em setores tais como o de software, comércio eletrônico e equipamentos para comunicação, constituindo um subgrupo da categoria das empresas de base tecnológica (EBTs) (COLOMBO; DELMASTRO, 2001). A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2000 apud FINEP, 2015) classifica estas empresas, quando em estágio de emergência organizacional, como empresas nascentes de base tecnológica, e considera como suas principais características: (1) estão em estado de estruturação empresarial; (2) não apresentam uma posição definida no mercado; (3) podem estar inseridas ou não em incubadoras; e (4) buscam oportunidades em nichos com produtos (bens e/ou serviços) inovadores com alto valor agregado.

As organizações nascentes de diversos setores recebem investimentos tanto do setor privado quanto do setor público. Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2011), dentre os investimentos realizados pelo setor privado, dados de 2009 mostram que 15% contemplaram empresas de informática e eletrônica, o que inclui as empresas de Internet. Já com relação aos investimentos realizados pelo setor público, dados de 2008 mostram que 23% contemplaram as empresas de informática e eletrônica.

Ainda com relação aos investimentos do setor público, o Governo Federal promove o Programa *Startup* Brasil (Programa Nacional de Aceleração de *Startups*) “com o intuito de acelerar o desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica” (BRASIL, 2015a). Desde o seu início, o *Startup* Brasil selecionou 177 *startups* para a aceleração, sendo vinte delas sediadas no estado de Minas Gerais. Para integrar o programa, as organizações passam por um processo seletivo que inclui a apresentação de seus modelos de negócios para uma comissão de seleção. As organizações selecionadas recebem um capital de até R\$ 200 mil em bolsas de pesquisa e desenvolvimento para seus profissionais e participam de eventos de capacitação promovidos pelo programa. Há a possibilidade, ainda, de investimentos por parte das aceleradoras que integram o programa, que oferecem também *mentoria* e infraestrutura (BRASIL, 2015b).

Com base em dados disponibilizados pela Associação Brasileira de *Startups* - ABStartups (2015), das 3701 empresas nascentes de base tecnológica vinculadas à associação, 282 estão em um estágio anterior ao início da operação do negócio – conforme nomenclatura da ABStartups, em estágio de curiosidade e ideia).

Em Uberlândia e Uberaba, as organizações emergentes, especialmente as empresas de Internet, vêm ganhando cada vez mais atenção. Em 2014, Uberlândia sediou uma edição do maior evento de *startups* do mundo, o *Startup Weekend* (NATÁLIO, 2014) e em 2015 o mesmo evento ocorreu em Uberaba.

Em 2015, foi inaugurado o i9 Hub, espaço localizado em Uberlândia destinado aos empreendedores de Internet que busca proporcionar um ambiente de trabalho munido da infraestrutura física necessária para as empresas em estágio inicial, além da realização de eventos direcionados para as empresas que utilizam o espaço (BRITO, 2015). O i9 Hub apresenta proposta semelhante ao CIAEM (Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Uberlândia, e à UNITECNE (Unidade de Tecnologia e Negócios da Uniube). Ambas oferecem não só a infraestrutura, como também qualificação, *networking*, assessoria no planejamento do negócio e acesso à recursos (UNIVERSIDADE DE UBERABA, 2016; UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, 2015).

A seleção do público desta pesquisa contemplou, além da seleção de pessoas/casos, a escolha de lugares e situações (FLICK, 2009), conforme indicado no Quadro 3, na próxima seção. Ou seja, nós tomamos decisões sobre quais casos (ou lugares, situações, materiais) apresentavam relevância para o fenômeno das apresentações de negócios e da emergência organizacional. A seleção de materiais se deu ao longo do desdobramento do trabalho de campo. Com relação aos lugares relevantes para o estudo, houve frequente mudança no local da pesquisa, de acordo com o local onde o processo de emergência organizacional e, especialmente, as apresentações se desdobraram (QUADRO 3).

3.4 Desenho da pesquisa

Apesar de a expressão “desenho de pesquisa” ser pouco comum em estudos qualitativos (FLICK, 2009), nós optamos por utilizá-la para tratar dos componentes que auxiliaram o planejamento e a realização da pesquisa, que ocorreu durante um período de cinco meses. Para descrever as atividades realizadas ao longo deste período, seccionamos o processo de pesquisa em três etapas, sumarizadas pelo Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas da pesquisa

Etapas	Empreendedores	Fontes de dados	Período da coleta dos dados	Local	Apresentações analisadas
Etapa 1	-	Documentos on-line (<i>e-book</i> , <i>websites</i> , postagens no Facebook, vídeos instrucionais) 8 vídeos (apresentações formais disponíveis no YouTube)	Novembro de 2015 à janeiro de 2016	Uberlândia	8
Etapa 1	Empreendedor A	Conversas informais	26/11/2015	Evento 1 Uberlândia	0
Etapa 1	Empreendedor C	Observação não participante	26/11/2015	Evento 1 Uberlândia	1
Etapa 1	16 grupos com 5 empreendedores cada (aproximadamente)	Observação participante Conversas informais 12 vídeos de apresentações 21 vídeos de outros momentos do evento. 15 fotografias	4/12/2015 à 6/12/2015	Evento 2 Uberaba	12
Etapa 2	Empreendedor A	Entrevista <i>Website</i> da empresa 1 vídeo (ensaio de apresentação disponibilizado pelo entrevistado)	28/01/2016	Uberlândia e Uberaba (Skype)	1
Etapa 2	Empreendedor B	Entrevista	02/02/2016	Uberlândia	0
Etapa 2	Empreendedor C	Entrevista Reportagem sobre a empresa 2 vídeos (apresentações formais disponibilizadas pelo entrevistado)	03/02/2016	Uberlândia	2
Etapa 2	Empreendedor D	Entrevista 2 vídeos (apresentações formais disponíveis no YouTube)	04/02/2016	Uberlândia	2
Etapa 2	Empreendedor E	Entrevista <i>Website da empresa</i> 1 vídeo (entrevista disponível no YouTube)	6/02/2016	Uberlândia	0
Etapa 2	Empreendedor F	Entrevista <i>Website da empresa</i> 1 áudio (apresentação realizada pelo empreendedor durante a entrevista)	10/02/2016	Uberlândia	1
Etapa 2	Empreendedor G	Entrevista <i>Website da empresa</i>	12/02/2016	Uberlândia	0
Etapa 2	Empreendedor H	Entrevista	16/02/2016	Uberlândia	0
Etapa 3	-Pesquisador -Empreendedor Experiente -Empreendedor Inexperiente 1 -Empreendedor Inexperiente 2 -Empreendedor Inexperiente 3 -Empreendedor Inexperiente 4	Observação participante <i>Slides</i> das palestras realizadas durante o evento Documentos gerados pelo grupo Conversas via Skype e WhatsApp entre os integrantes do grupo 2 vídeos (pré- <i>pitch</i> e apresentação realizada ao final do evento) 23 fotografias	5/03/2016 à 16/03/2016	Evento 3 Uberaba	2
Etapa 3	Empreendedor I	Entrevista 1 vídeo (apresentação disponível no YouTube)	07/03/2016	Uberlândia	1
Etapa 3	Empreendedora J	Entrevista	20/04/2016	Uberlândia	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Em uma **primeira etapa**, ocorreu a familiarização com o campo por meio de documentos disponíveis on-line (*e-book*, *websites*, páginas no Facebook e vídeos no YouTube) e a participação em eventos em que empreendedores de *startups* de Internet pudessem estar presentes e as apresentações formais de suas *startups* pudessem ocorrer. Os organizadores de

um desses eventos convidaram alunos da Universidade Federal de Uberlândia para atuar na organização de um evento de Marketing Digital que ocorreu no final de novembro de 2015, em Uberlândia. Nesse evento, três empreendedores apresentaram *startups* de Internet, o que se constituiu uma oportunidade de se aproximar dos episódios que são o foco da presente pesquisa: as apresentações de negócios. Nesse evento, atuei de forma voluntária em sua organização, e solicitei autorização dos organizadores para assistir algumas palestras relacionadas ao empreendedorismo de Internet e observar, de forma não participativa, o antes, o durante e o após das três apresentações realizadas pelas *startups* no primeiro dia do evento, totalizando aproximadamente uma hora de observações.

Neste evento, foi estabelecido contato com um empreendedor de Uberaba que veio a ser o primeiro participante a conceder uma entrevista na segunda etapa da pesquisa. Esse empreendedor indicou um segundo evento, voltado para a vivência prática na criação de *startups*. Este segundo evento ocorreu em Uberaba, no início de dezembro de 2015.

Após o término do primeiro evento, a busca pelo acesso às entidades de fomento que congregam algumas *startups* de Uberlândia e região e congrega empreendedores em seu ambiente de *coworking*, mostrou-se frutífera. Mas, algumas semanas se passaram sem que o acesso fosse formalizado, o que veio a ocorrer em janeiro de 2016.

A participação do pesquisador no segundo evento, que ocorreu em Uberaba, no início de dezembro de 2015, foi fundamental, tendo em vista que as apresentações das *startups* criadas durante o evento foram apresentadas formalmente para jurados. A partir do contato e da resposta positiva dos organizadores, o pesquisador obteve a autorização para ser um observador não participante, que se transformou em participante visto que foi solicitado ao pesquisador participar como apoio, ou seja, estar disponível para auxiliar com as atividades de organização do evento. Logo, o pesquisador assumiu uma postura participante com associação moderada ou periférica, pois não se envolveu com as atividades centrais do processo de emergência organizacional (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006).

Essa exigência não pareceu uma limitação à pesquisa, ao contrário pareceu uma forma de reduzir a sensação de intruso naquele espaço. Essa experiência, porém, exigiu mais envolvimento com várias atividades e um grande período de tempo em campo sem descanso, o que resultou em um menor número de observações relatadas em caderno de campo e que impossibilitou uma descrição densa de todas as atividades observadas.

Este segundo evento teve duração de 54 horas ininterruptas, iniciando em uma sexta feira às 18h. Destas 54 horas, o pesquisador participou de um total de 33 horas de atividades (QUADRO 4). O evento consistiu na formação de grupos compostos por até seis membros; cada grupo trabalhou na criação de uma *startup* e a apresentou ao final do evento. Para auxiliá-los, participaram também do evento um total de 14 indivíduos denominados mentores, que tinham como papel principal auxiliar os grupos na realização das atividades relacionadas a criação das suas *startups*.

Quadro 4 – Períodos de observação durante a primeira etapa da pesquisa

Episódio	Tempo de observação
Dia 4/12/2015	04 horas
Dia 5/12/2015	16 horas
Dia 6/12/2015	13 horas

Fonte: elaborado pelo autor.

Durante o evento, foram formados 18 grupos, sendo 17 deles ligados à criação de *startups* de Internet. Os grupos estavam todos em um mesmo ambiente durante boa parte do tempo, isso possibilitou que as observações fossem abrangentes aos 17 grupos. Durante essas observações, os participantes não foram informados por mim ou pelos organizadores sobre o meu papel de pesquisador. As atividades ocorriam e eram também acompanhadas por dezenas de pessoas, entre participantes e organizadores. Somente durante a atividade denominada *pré-pitch* houve uma limitação quanto à publicidade das atividades realizadas. O *pré-pitch* envolveu a apresentação das *startups* para alguns mentores que as julgaram e apresentaram suas sugestões para que os grupos as melhorassem, visando a apresentação final.

Somente os mentores e os membros de um grupo de cada vez poderiam participar do *pré-pitch*. Como se tratava de uma atividade relacionada à apresentação das *startups*, solicitei a um dos organizadores do evento a autorização para assistir a atividade e, ainda, para informar aos participantes que eu estaria lá como um pesquisador. Fui autorizado a observar a atividade e a informar os mentores sobre o meu papel naquela atividade, mas não fui autorizado a informar os grupos de empreendedores, pois o organizador argumentou que isso poderia interferir na desenvoltura dos participantes durante a atividade. Ao final desta atividade, a observação cumpriu o papel de gerar uma aproximação com o tema da pesquisa.

Tendo em vista a impossibilidade de estreitar o contato com os participantes durante o evento, não foi possível acompanhar as atividades que eles realizaram após a apresentação final

realizada no evento. Todavia, o contato do pesquisador com um dos mentores possibilitou que nove empreendedores fossem entrevistados para esta pesquisa.

Na **segunda etapa** da pesquisa, foram contatados 15 empreendedores, desses, oito, concederam entrevista. Foi aplicada a técnica de entrevista episódica semiestruturada (FLICK, 2003) com elementos da entrevista narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2003). As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, em Uberlândia (QUADRO 3) e algumas foram seguidas por um contato posterior via e-mail ou WhatsApp, quando alguns empreendedores enviaram vídeos, fotos ou *slides* de apresentações que realizaram.

Dos oito empreendedores entrevistados na segunda etapa, três participaram do evento realizado em Uberaba, um como mentor e outros dois como membros de um grupo que criou uma *startup*. Estes oito empreendedores entrevistados na segunda etapa estavam criando um total de 12 *startups*. Um sumário de todos os empreendedores entrevistados durante a pesquisa e das suas *startups* está disponível no Quadro 5. Na segunda etapa, foram entrevistados os Empreendedores A até H.

Quadro 5 – Empreendedores entrevistados e suas *startups*

Etapa	Empreendedor	Startups
Etapa 2	Empreendedor A	<i>Startup A1, Startup A2 e Startup A3</i>
Etapa 2	Empreendedor B	<i>Startup B1 e Startup B2</i>
Etapa 2	Empreendedor C	<i>Startup C</i>
Etapa 2	Empreendedor D	<i>Startup D</i>
Etapa 2	Empreendedor E	<i>Startup E</i>
Etapa 2	Empreendedor F	<i>Startup F</i>
Etapa 2	Empreendedor G	<i>Startup G1 e Startup G2</i>
Etapa 2	Empreendedor H	<i>Startup H</i>
Etapa 3	Empreendedor I	<i>Startup I</i>
Etapa 3	Empreendedor J	<i>Startup J</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, para a realização da **terceira etapa** da pesquisa, foram conduzidas outras duas entrevistas episódicas semiestruturadas (FLICK, 2003) com os Empreendedores I e J, e foi realizada, ainda, a observação participante de um terceiro evento semelhante ao segundo, realizado também em Uberaba. Como diferenciais em relação ao segundo evento, neste terceiro evento o processo de criação das *startups* durou uma semana e meia, contando com atividades presenciais mais voltadas para o ensino (palestras) em duas manhãs de sábado e, ainda, uma noite, na quarta feira subsequente ao último sábado, para a apresentação final das *startups* criadas no decorrer do processo. Nos outros dias, os grupos trabalharam em suas

startups de forma isolada. Ainda, neste terceiro evento havia apenas um mentor, que era também o facilitador e o palestrante.

No Evento 3, o pesquisador foi um dos componentes de um dos oito grupos formados com o objetivo de criar uma *startup*. Na condição de observador participante, foi possível vivenciar o processo de criação de uma *startup*, acompanhar de perto as atividades e também realizar algumas delas ao atuar como empreendedor de um grupo que propunha a criação de um negócio de Internet. Grande parte das atividades do processo de criação se deu de forma isolada, ou seja, fora das manhãs de sábado em que todos os grupos se reuniam para realizar as atividades presenciais mais voltadas para o ensino, e fora, também, do último encontro presencial em que os grupos apresentaram suas *startups*.

Em cada um dos três encontros presenciais foram realizadas as observações, principalmente, em torno do grupo de empreendedores do qual fazia parte o pesquisador. Nos intervalos entre os encontros presenciais, o pesquisador pode acompanhar os trabalhos realizados via Skype e WhatsApp apenas desse grupo. O período destinado às reuniões via Skype pôde ser contabilizado de acordo com a duração da chamada. Enquanto o período destinado à observação e participação das conversas via WhatsApp não pôde ser contabilizado, pois essa interação se dava de forma esporádica. Por exemplo, um comentário enviado por um dos integrantes do grupo poderia vir a ser respondido apenas horas depois. Um sumário dos períodos de observação participante, realizados durante a terceira etapa da pesquisa, está disponível no Quadro 6.

Quadro 6 – Períodos de observação durante a terceira etapa da pesquisa

Episódio	Tempo de observação
Encontro presencial no dia 5/03/2016	04 horas
Encontro presencial no dia 12/03/2016	04 horas
Encontro presencial no dia 16/03/2016	03 horas
Reunião via Skype no dia 11/03/2016	04 horas
Reunião via Skype no dia 13/03/2016	01 hora
Conversas via WhatsApp entre os dias 5/03/2016 e 16/03/2016	Intervalos esporádicos no decorrer do período

Fonte: elaborado pelo autor.

Durante esta etapa, o pesquisador em campo buscou interferir o mínimo possível no processo. Porém, em alguns momentos isso não foi possível e, por vezes, o pesquisador atuou de forma mais ativa no direcionamento das atividades. Nestes casos, o pesquisador buscou manter o direcionamento de acordo com o que havia sido ensinado durante as palestras realizadas presencialmente nas manhãs de sábado. Portanto, nesta terceira etapa, considerando o papel

desempenhado como componente de um grupo que propunha a criação de uma empresa de Internet fica evidente a condição de observador participante (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006). Neste evento o pesquisador assumiu uma postura de participante como observador, pois se envolveu nas atividades centrais do processo de criação das *startups* (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006).

3.5 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa foi conduzida com a utilização das seguintes técnicas de coleta dos dados: análise de documentos, entrevistas episódicas, observação participante e observação não participante, distribuídas em três etapas, conforme Quadro 3.

Além da documentação típica indicada para a familiarização com o público que será pesquisado, tais como jornais locais, mídia especializada, estatutos e outros documentos administrativos (BEAUD; WEBER, 2007; CAVEDON, 2014), o acesso aos empreendedores propiciou o acesso a outros documentos que ajudaram a entender a emergência de organizações: apresentações anteriores gravadas em vídeo, disponíveis no YouTube; *websites* das organizações emergentes estudadas; textos, fotografias e vídeos disponíveis no Facebook.

Ainda, foram acessados os documentos elaborados pelo Sebrae Minas (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS, 2015) destinados às organizações em estágio inicial, especialmente às *Startups* Digitais (nomenclatura dada pelo Sebrae Minas às organizações emergentes que utilizam a tecnologia digital para desenvolver produtos inovadores). Eles foram também relevantes para a familiarização com a emergência das empresas de Internet e suas práticas como, por exemplo, a documentação ligada ao projeto Identidade *Startup* (SEBRAE MINAS, 2015), tais como panfletos, vídeos (institucionais, publicitários e *cases*) e livros eletrônicos (*e-books*).

A pesquisa em documentos foi vantajosa por trabalhar com uma fonte não reativa de dados, ou seja, as informações contidas nos documentos permanecem as mesmas, passados longos períodos de tempo (GODOY, 1995b). Como limitações, esta técnica possibilitou a ocorrência de vieses, pois os documentos não foram produzidos com o objetivo de fornecer dados para a presente pesquisa; ainda, a maioria dos documentos forneceram informações relacionadas à expressão verbal, limitando a obtenção de dados sobre atividades não verbais (GODOY, 1995b).

A segunda técnica utilizada para acessar as experiências dos participantes foi a entrevista episódica semiestruturada (FLICK, 2003) com elementos da entrevista narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2003). Foram realizadas dez entrevistas episódicas durante a segunda e a terceira etapas do trabalho de campo, com duração entre 60 e 120 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas em sua totalidade mediante autorização dos entrevistados (APÊNDICE A).

Apresentada como um método por Flick (2003, p. 115), a entrevista episódica foi desenvolvida pelo autor para ser “sensível aos contextos situacionais concretos em que as pequenas mudanças ocorrem e ao acúmulo amplo, geral, de tais mudanças.” Com esta técnica, foi possível acessar o conhecimento episódico ligado às circunstâncias concretas (tempo, espaço, pessoas, acontecimentos, situações) e ao conhecimento semântico (não concreto, ancorado situacionalmente) (FLICK, 2003).

A entrevista episódica se baseia no uso de narrativas de pessoas para a coleta de informações, pois tem como premissa a construção da experiência, pelas pessoas, na forma de uma narrativa (FLICK, 2003). Conforme afirmam Jovchelovitch e Bauer (2003, p. 91), “através da narrativa, as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social.”

Nesta pesquisa, consideramos que os episódios narrados se tratavam de narrativas de prática. Conforme Rouleau (2010), as narrativas de prática são histórias temáticas focadas em experiências vividas pelos praticantes. Como vantagens, as narrativas de prática proporcionaram o acesso ao lado subjetivo da experiência vivida, gerando uma rica coletânea de dados para o estudo do fazer estratégia dos empreendedores. Outra vantagem foi o acesso à dados que poderiam ser difíceis de obter por meio de outras técnicas, como a observação, tendo em vista que boa parte do fenômeno da emergência organizacional não se dá em um escritório, mas em encontros esporádicos, em reuniões, em conversas via *e-mail* ou na mente dos empreendedores.

Para a realização das entrevistas episódicas, seguimos algumas diretrizes sugeridas por Flick (2003): (1) as entrevistas contemplaram tanto convites para a narração de situações concretas relacionadas à criação de empresas de Internet, quanto questões gerais de relevância pontual (por exemplo, definições e argumentações); (2) os participantes haviam tido, por pressuposto,

alguma experiência relacionada às situações concretas narradas; (3) os participante tiveram abertura para selecionar os episódios que desejavam narrar e também para definir a forma dessa narração. Como auxílio, utilizamos um guia durante as entrevistas, disponível no Apêndice B desta dissertação.

A terceira técnica envolveu a observação antes, durante e após as apresentações das organizações em estudo. As observações foram registradas por meio de anotações em caderno de campo, gravações em vídeo e fotografias. A observação se deu mediante a autorização por parte dos organizadores dos eventos que foram acompanhados durante as Etapas 1 e 3 da pesquisa (APÊNDICE C).

Com base nos papéis que o pesquisador assume em campo, a técnica da observação tem sido categorizada de acordo com o seu nível de associação com o grupo em estudo, variando em uma espécie de contínuo entre observador não participante e observador completamente associado (Quadro 7) (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006).

Quadro 7 – Papéis do pesquisador na técnica de observação

Observador não participante	O observador nem mesmo está presente e realiza a observação a partir de um ambiente diferente.
Observador completo	O observador está presente, mas não participa ou interage com os participantes; O pesquisador deve ser tão invisível quanto possível.
Observador como participante	O observador está presente e sua identidade passa a ser cada vez mais conhecida com o tempo; Condução de pequenas entrevistas ou interação com os indivíduos com questões sobre suas atividades; Mais observação do que participação.
Observador com associação moderada ou periférica	O observador participa de atividades similares aquelas desempenhadas pelos participantes em estudo, mas não participa de atividades que formam o núcleo do grupo. Ex: ao estudar um grupo de empreendedores o pesquisador se envolve em atividades periféricas, como a organização de um <i>coffee break</i> , mas não se envolve nas atividades relacionadas à criação das organizações, como a apresentação para um investidor. Equilíbrio entre participação e observação.
Participante como observador	O observador está mais envolvido com as atividades que formam o núcleo do grupo em estudo; Pode ocorrer o desenvolvimento de laços afetivos, como a amizade, entre o observador e os participantes; Mais participação do que observação.
Observador com participação completa	O observador é considerado um “nativo” no grupo; A identidade do observador (como um observador) é desconhecida pelos demais participantes.
Observador com associação completa	O observador não só é membro da organização, como tem um status similar aos demais membros do grupo sem a necessidade de encobrir seu papel (como observador).

Fonte: elaborado pelo autor com base em Angrosino (2009) e Baker (2006).

Apesar das diferentes definições e categorizações da técnica de observação, o consenso é mantido quanto ao seu objetivo: estudar e entender as pessoas no seu ambiente natural (BAKER, 2006), ou seja, no local, no contexto em que o fenômeno social de interesse ocorre. O alto grau de acessibilidade aos fatos proporcionado pela observação foi algo muito bem-vindo para a presente pesquisa, mas também cobrou o seu preço, pois, conforme já observaram Serva e Jaime Júnior (1995, p. 79), “uma metodologia que minimiza a filtragem do informante [a observação], transfere praticamente toda a interpretação para o pesquisador”.

Na primeira etapa do trabalho de campo, foi adotado o papel de observador com associação moderada ou periférica (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006), tendo em vista que o pesquisador participou das atividades de organização do segundo evento, mas não participou de atividades centrais do fenômeno em estudo. Enquanto que na terceira etapa foi adotada a postura de participante como observador (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006), devido ao maior grau de envolvimento do pesquisador com os participantes da pesquisa e com as atividades centrais do fenômeno em estudo.

É preciso ressaltar, porém, que mesmo com a adoção do papel de observador com associação moderada ou periférica, o envolvimento do pesquisador com fenômeno em estudo foi inerente (ANGROSINO, 2009); o pesquisador era mais um corpo e uma mente, era parte dos arranjos materiais por meio dos quais as organizações em estudo aconteceram (SCHATZKI, 2006).

Conforme sugerem Chia e Mackay (2007), durante a nossa permanência em campo fomos além da observação apenas daquilo que está no campo do visível, pois as práticas não são apenas os fazeres e dizeres dos atores em si, mas as regularidades moldadas histórica e culturalmente, vislumbradas por meio dos padrões das atividades (dos fazeres e dizeres) efetivamente performadas (CHIA; MACKAY, 2007).

Foi realizado também o registro, em caderno de campo, das conversas informais que ocorreram durante a condução das observações. O registro destas informações se mostrou relevante também em outros trabalhos que se basearam na perspectiva teórica da estratégia como prática. Assim, durante a coleta dos dados para esta pesquisa, nós não nos limitamos apenas ao período de tempo que delimita o acontecimento das apresentações formais. Foi possível observar – e tomar nota sobre – o acontecimento das organizações emergentes durante os eventos nos quais foram criadas e nos *coffee breaks* dos eventos que participei.

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Para a análise dos dados desta pesquisa nós trabalhamos com a ideia da construção de *corpora* de pesquisa (BAUER; AARTES, 2003; FLICK, 2009) contendo um *corpus* formado por materiais textuais, incluindo transcrições das entrevistas e dos vídeos gravados, e outro formado por imagens, que inclui as apresentações de *slides*, fotografias tiradas durante as observações e documentos provenientes de outras fontes que continham imagens estáticas.

A ideia da diminuição de retornos foi utilizada como evidência de saturação dos *corpora* (BAUER; AARTES, 2003), ou seja, no decorrer da coleta dos dados nós adicionamos novos estratos sociais, funções e categorias conhecidas (por exemplo, indivíduos com experiência anterior, indivíduos novatos no mundo das *startups*, novos locais e situações), até que novas adições deixaram de acrescentar – ou acrescentaram poucas - representações adicionais. O modo como essa adição ocorreu foi descrito na seção que trata do desenho da pesquisa (seção 3.4).

Conforme sugestões de Beaud e Weber (2007), foram selecionadas as entrevistas e os vídeos mais relevantes para que fossem totalmente transcritos. Esta estratégia permitiu que as transcrições fossem permeadas pela postura analítica do pesquisador. Das dez entrevistas realizadas, apenas nove foram analisadas, pois em uma delas o pesquisador não conseguiu manter o foco das situações narradas pelo entrevistado dentro do escopo do guia para a entrevista (APÊNDICE B).

Conforme Rose (2003), é relevante detalhar, também, o enfoque analítico empregado na análise dos vídeos. Dos 28 vídeos de apresentações que compuseram o *corpus* da pesquisa, foram transcritos em sua totalidade os 12 vídeos gravados pelo pesquisador em campo, durante o Evento 2, para proporcionar uma análise minuciosa das práticas narrativas performadas durante e após as apresentações, não tendo havido, portanto, enfoque nos gestos dos apresentadores. Os vídeos de apresentações coletados antes do Evento 2 não foram transcritos e foram analisados com a finalidade de familiarização com as apresentações. Enquanto os vídeos de apresentações coletados após o Evento 2 não foram transcritos e foram analisados para verificar se apresentavam a estrutura de práticas narrativas semelhante às apresentações observadas durante o Evento 2. Os vídeos não relacionados às apresentações, gravados durante o Evento 2 pela equipe organizadora e disponibilizados no Facebook, foram transcritos parcialmente conforme relevância no sentido de ilustrar os achados da pesquisa.

Os diários de campo foram passados a limpo visando a reconstrução resumida da ordem cronológica dos acontecimentos para evidenciar os laços entre os eventos e situações; e as análises constantes nos diários referentes aos eventos e situações marcantes foram reanalisadas (BEAUD; WEBER, 2007). Essa reconstrução, disponível na seção 4.2 da presente pesquisa, contou, ainda, com a inclusão de fotografias tiradas durante as observações e imagens obtidas em outras fontes, como o Facebook.

Para a análise dos dados provenientes das transcrições, nós seguimos o método da análise qualitativa de conteúdo, conforme Bardin (2011). Para a autora, a análise de conteúdo é

[u]m conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48)

Este método condiz com os pressupostos da teoria da prática, pois torna possível a análise das práticas por meio da atividade da comunicação, tendo como seu objeto de análise: o ato do falar, “o aspecto individual e atual (em ato) da linguagem” (BARDIN, 2011, p. 49), o que comporta tanto a análise de textos escritos e falas, quanto do material gerado a partir da comunicação não verbal, como, por exemplo, gestos, posturas, vestuário (BARDIN, 2011; COLBARI, 2014). “O que se procura estabelecer quando se realiza uma análise conscientemente ou não é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas (por exemplo: condutas, ideologias e atitudes) dos enunciados.” (BARDIN, 2011, p. 47).

O método proposto por Bardin (2011) é organizado em torno de três polos sequenciais de análise: (1) pré-análise, (2) exploração do material, e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No entanto, Colbari (2014) adicionou um elemento anterior à estrutura cronológica proposta por Bardin: as atividades antecedentes, mostrando que a análise não começa somente após a coleta dos dados, ela permeia todo o processo de pesquisa (GODOY, 1995b). O Quadro 8 sintetiza as etapas da análise de conteúdo.

Assim como preconizado por Colbari (2014), nessa pesquisa a postura analítica permeou todo o processo de coleta de dados. Mesmo antes de passar a limpo as observações anotadas em caderno de campo, os indícios observados por mim já influenciavam a forma como eu coletava os dados em cada etapa.

Quadro 8 – As etapas da análise de conteúdo

Antecedentes	Delimitação dos objetivos da pesquisa e do quadro de referências conceituais: a construção de um problema e sua contextualização teórica.
Constituição de um corpus	Escolha ou produção dos documentos/materiais a serem analisados.
Exploração do material	Leitura dos documentos/materiais; Definição do referencial de codificação; Decomposição em unidades de análise; Agregação das unidades em temas e/ou categorias (categorização).
Tratamento dos resultados obtidos – a interpretação	Elaboração de quadros, diagramas, figuras e modelos com a apresentação dos resultados; Resultados submetidos a provas de validação; Proposição de inferências e interpretações.

Fonte: elaborado por Colbari (2014) com base em Bardin (2004) e Vala (1986).

Mas foi somente na terceira etapa que realizamos exploração do material de modo sistemático. A análise das transcrições se deu com o auxílio do *software* Atlas.TI 7.5. As transcrições das apresentações formais, realizadas durante o Evento 2, foram codificadas de acordo com a estrutura dos episódios estratégicos apresentados por Hendry e Seidl (2003): iniciação, condução e término. As práticas narrativas realizadas durante e após as apresentações foram codificadas de acordo com o tópico ao qual se referiam, sob a categoria “Práxis”.

Posteriormente, foi realizada a codificação das transcrições das duas primeiras entrevistas episódicas. Essa codificação se deu de forma aberta, ou seja, os códigos não foram pré-definidos de forma rígida. A única limitação era que os códigos deveriam se referir aos conceitos apresentados no referencial teórico: práticas, práxis, praticantes, entendimentos, regras, estrutura teleoafetiva, fins, meios, emoções, bricolagem, *analogizing*, contexto do organizar, orientações estratégicas, *storytelling* etc.

Após essa codificação inicial, a lista de códigos gerada foi analisada, momento em que os códigos duplicados foram fundidos e alguns temas surgiram como os mais relevantes, dando origem ao primeiro referencial de codificação que passou a contemplar as categorias relativas à estrutura que governa as atividades, conforme Schatzki (2005, 2006). As categorias utilizadas foram: (1) entendimentos, (2) regras, (3) fins (objetivos), (4) meios (projetos), e (5) emoções.

Esse processo foi repetido mais duas vezes até que o referencial de codificação definitivo foi definido (APÊNDICE D). Ao final desse processo, foram criadas as categorias “Pré-apresentação”, “Apresentação” e “Pós-apresentação”, para relacionar cada um dos codificados ao momento a que se referem durante o processo de emergência organizacional. Como

houveram muitas referências às apresentações informais, nesta etapa foram criados também dois códigos para indicar se o trecho codificado estava relacionado com uma apresentação formal ou informal. Por fim, os códigos referentes à categoria “Práxis” foram fundidos com os códigos referentes à categoria “Meios (projetos)”.

As três entrevistas restantes foram codificadas utilizando esse último referencial e as seis entrevistas que já haviam sido codificadas foram analisadas novamente para que a sua codificação também refletisse o referencial definitivo.

Os dados coletados durante as observações – notas de campo, fotos, conversas via Skype ou WhatsApp etc. – foram utilizados para elaborar um relato do processo de pesquisa e do modo como cada momento da pesquisa influenciou as análises posteriores.

Desse modo, a triangulação dos dados ocorreu a partir das três etapas da pesquisa: (a) aproximação do tema da pesquisa com observação participante, com registros em caderno de campo e análise de vídeos e fotografias disponíveis *online*; (b) entrevistas semiestruturadas com empreendedores; e, (c) outra observação participante com registros em caderno de campo, em vídeos e fotografias. Foi realizado um cruzamento entre: (1) os códigos/categorias que formaram temas recorrentes nas transcrições das entrevistas; e (2) os indícios observados em campo durante as Etapas 1 e 3. Com o auxílio do *software* Atlas.TI, foi elaborada uma visualização em rede dessas categorias e códigos.

Cabe ressaltar que, durante a exploração do material, as informações que pudessem identificar os participantes da pesquisa foram mascaradas, privilegiando o anonimato do grupo pesquisado. Os dez empreendedores que participaram da pesquisa como entrevistados foram denominados Empreendedor A, B, C, D, E, F, H, I, J. Os cinco empreendedores que participaram da pesquisa durante a terceira etapa foram denominados Empreendedor Experiente e Empreendedores Inexperientes 1, 2, 3 e 4.

Para concluir esta seção, destaca-se que a triangulação de técnicas de coleta de dados foi aplicada nesta pesquisa (VERGARA, 2010), o que possibilitou uma descrição mais densa do fenômeno em estudo, das suas diferentes facetas, sob diferentes ângulos, proporcionando a obtenção de maior confiabilidade nos resultados que emergiram do processo de pesquisa (FOOK, 2002; JICK, 1979; VERGARA, 2010).

Entretanto, a triangulação cobra o seu preço. Em primeiro lugar, a triangulação limita a

possibilidade de replicação desta pesquisa (JICK, 1979). Em segundo lugar, a aproximação ao fenômeno por meio de diferentes técnicas – diferentes ângulos – tornou inerente o surgimento de inconsistências e contradições que exigiram do pesquisador o exercício da reflexão e do autoquestionamento, em uma luta interna constante com essas inconsistências, na busca por novas compreensões sobre o papel das apresentações de negócios na emergência das organizações estudadas (GASKELL; BAUER, 2003).

Enquanto a observação proporcionou a apreciação do fenômeno de forma contextual, situada, no momento do seu acontecimento, as entrevistas proporcionaram o acesso aos pontos de vista dos entrevistados, ou seja, como eles descrevem e o que pensam sobre suas práticas (BEAUD; WEBER, 2007; FLICK, 2009). Já os documentos foram úteis como um ponto de partida para o início do trabalho de campo.

4 O PAPEL DAS APRESENTAÇÕES FORMAIS DE NEGÓCIOS NA PRÁTICA DE CRIAÇÃO DAS *STARTUPS* DE INTERNET

Este capítulo é composto por três seções. Na primeira seção, relatamos experiências do campo de pesquisa, o processo de pesquisa e as implicações da triangulação das técnicas de coleta de dados para os resultados alcançados. Em seguida, caracterizamos as práticas performadas pelos idealizadores/fundadores de empresas de Internet antes, durante e após as apresentações formais de negócios para plateias compostas por investidores, jurados, parceiros, estudantes e outros. E, analisamos a relação entre as práticas performadas antes e após as apresentações com as práticas performadas durante as apresentações. Na terceira seção, mostramos a relação entre as práticas nos três momentos – pré-apresentação, apresentação e pós-apresentação – e a relação entre essas práticas e a mudança ou cristalização das orientações estratégicas de empreendimentos que são ainda uma ficção. A análise dos resultados foi conduzida a partir do diálogo entre estudos do campo do empreendedorismo e a perspectiva da SAP.

4.1 Experiências do campo de pesquisa: o processo de pesquisa e suas implicações analíticas

Na **primeira etapa da pesquisa**, buscamos a familiarização com o objeto de estudo: a emergência organizacional, especificamente, de *startups* de Internet. Para isso, foram assistidas oito apresentações formais de *startups* realizadas em eventos e disponibilizadas em vídeo no YouTube (QUADRO 9); foram acessadas e analisadas informações disponibilizadas no website do projeto Identidade *Startup*, do Sebrae Minas (2015). Conforme descrito a seguir, essas informações foram essenciais para a familiarização com termos próprios da criação de *startups*. Foram, também, assistidas três apresentações de negócios, presencialmente, em um evento relacionado ao setor de Marketing Digital, realizado na cidade de Uberlândia, em 26 de novembro de 2015.

Quadro 9 – Primeiras apresentações formais analisadas por meio de vídeos

Ano	Evento	Quantidade de apresentações analisadas	Com feedback?
2012	<i>Startup</i> Farm Brasília	1	Não
2013	2º MeetUp Triângulo Mineiro	4	Não
2013	Demo Brasil	1	Não
2015	CASE – Sebrae Like a Boss	2	Sim

Fonte: elaborado pelo autor.

As primeiras quatro apresentações de *startups* assistidas, disponíveis no YouTube, ocorreram no ano de 2013 em um evento realizado em Uberlândia. Conforme informações disponíveis no site do evento, as apresentações foram realizadas para uma plateia formada por investidores e, também, para uma banca de jurados que avaliaram as *startups* e apresentaram seus *feedbacks* após cada apresentação formal. Em cada apresentação formal, foram destinados cinco minutos para a apresentação do negócio e cinco minutos para os comentários da banca de jurados.

Os vídeos disponíveis não contemplaram as atividades realizadas antes e após as apresentações como, por exemplo, comentários dos jurados. Foi possível confirmar que duas delas não se tratavam de organizações emergentes, pois os empreendedores explicitaram, em suas apresentações, a concretização de vendas. Enquanto as demais apresentações não explicitaram se haviam ou não realizado uma venda, o que também impossibilitou a confirmação se essas últimas estavam em estágio de emergência organizacional.

Como não havia um método válido para verificar o real estágio das organizações cujas apresentações estavam disponíveis no YouTube, foram assistidas outras quatro apresentações em vídeo cujas descrições indicavam que se tratavam de *startups* em estágio inicial que se apresentaram formalmente em eventos fora de Uberlândia. Destas quatro apresentações (QUADRO 9), somente duas incluíam a gravação das perguntas e comentários de jurados.

Estes vídeos proporcionaram a realização de uma primeira análise, quando buscamos apenas a familiarização com o modo como ocorrem as apresentações: os gestos dos apresentadores, sobre o que eles falam, como eles falam, como lidam com os comentários dos jurados. Essa familiarização nos ajudou a formar uma imagem das apresentações, o que deveríamos esperar quando as observações presenciais em campo fossem iniciadas.

Posteriormente, foram buscadas informações no *website* do projeto Identidade *Startup*, do Sebrae Minas (2015). Um glossário disponível neste website proporcionou a familiarização com os termos utilizados no “mundo” das *startups*. Foi possível obter, ainda, a descrição dos estágios de desenvolvimento das *startups* segundo caracterização utilizada pelo Sebrae, a mesma que havia sido identificada no *website* da Associação Brasileira de *Startups* – (ABSTARTUPS, 2015), enquanto o projeto para a presente pesquisa era elaborado. A descrição de cada um dos estágios, disponível no *website* do projeto Identidade *Startup*, do Sebrae Minas, é mais detalhada do que a identificada anteriormente (Quadro 10).

Quadro 10 – Estágios de desenvolvimento das *startups* segundo o Sebrae Minas

Estágio	Descrição
Curiosidade	Potencial empreendedor que ouviu falar sobre <i>startups</i> e está na fase de busca de informações. Quer entrar no movimento e conhecer sobre inovação e tecnologia. Ideias lhe vêm à cabeça, mas ainda busca saber mais sobre empreendedorismo e redução de riscos para realizar algo inovador. Seu propósito ainda não está claro – o que o mobiliza é uma curiosidade sobre a possibilidade real de empreender com sucesso.
Ideação	Potencial empresário (a) que está na fase de testar e validar suas ideias de negócio. Precisa estruturar a lógica do modelo de negócio: criar, entregar e capturar valor; além de conhecer mais sobre o planejamento prévio e a dinâmica empreendedora. Faltam-lhe informações sobre inovação, liderança, negociação, mercado e gestão. Há vontade de empreender, mas é preciso refletir e decidir sobre a viabilidade da ideia.
Operação	Empresário (a) cujo negócio já foi validado e está na fase inicial de operação. Possui um negócio consistente e ascendente, já passou por alguns desafios inesperados e persiste no propósito de bons resultados. Precisa incrementar suas estratégias, seus comportamentos empreendedores, e ampliar suas habilidades em gestão, marketing, finanças e liderança de equipes – o ganho de eficiência vai assegurar o futuro do empreendimento.
Tração	Empresário (a) cujo negócio já está em operação, possui tração e tem potencial de alavancagem. Necessita de conhecimento avançado sobre gestão, vendas e qualidade relacionado ao negócio, e de potenciais parceiros para o seu crescimento. Tem consciência da necessidade de conquistar novos mercados e aperfeiçoar a gestão. A experiência adquirida deu-lhe amadurecimento e os resultados do negócio geram impacto na sua renda pessoal. Já pensou em formas de crescer mais rápido, na possibilidade de buscar novos investimentos ou novos parceiros.

Fonte: site do projeto Identidade *Startup*, do Sebrae Minas (<http://startupsebraeminas.com.br/sobre/>).

Com essa descrição mais detalhada, foi possível identificar o modo como as organizações emergentes podem ser nomeadas no campo: *startups* em estágio de curiosidade ou ideação. Durante o processo de coleta dos dados essa nomenclatura foi utilizada para descrever, às pessoas contatadas, de forma rápida e sucinta, em que estágio deveriam estar as *startups* buscadas para participar da pesquisa.

Outro documento relevante que nos auxiliou neste processo de familiarização foi o *e-book* denominado Mentoria Remota: #2 *Pitch*, também disponibilizado no site do projeto Identidade *Startup*, do Sebrae Minas (2015). Este *e-book* é apresentado como um guia para os empreendedores aperfeiçoarem suas apresentações (*pitches*) e trata de assuntos, tais como: como se preparar para a apresentação formal, como se apresentar, como elaborar os *slides* e como utilizar o *storytelling*. Este mesmo *e-book* apresenta, ainda, três entrevistas em que investidores descrevem o que esperam de uma boa apresentação.

No *e-book*, o *storytelling* é tratado como um modo de se apresentar que utiliza elementos narrativos dos romances e do cinema. A intenção é prender a atenção do interlocutor logo nos primeiros momentos da apresentação. Para os casos em que a organização é claramente uma ficção, o *e-book* instrui:

Você não precisa descartar o *storytelling* se a sua *startup* ainda não tem produtos, clientes e resultados para compor uma história. Fale sobre seu sonho, a história e a inspiração por trás do projeto. Se essa ideia te fez ir adiante, ela também pode conquistar o investidor. (MENTORIA REMOTA: #2 – PITCH, *e-book* disponível no *website* do projeto Identidade *Startup*, do Sebrae Minas)

O relevante aqui, para esta pesquisa, é que o *storytelling* passou a representar dois sentidos diferentes. O primeiro, proposto por nós, com base no referencial teórico: a organização é uma ficção e, por isso, quando são apresentadas podem não passar de uma história, uma narrativa. O segundo, que emergiu do campo e veio a ser confirmado nas etapas seguintes da pesquisa: o *storytelling* é uma ferramenta utilizada pelos empreendedores para cativar sua plateia.

Para diferenciar os dois conceitos durante a apresentação dos resultados, utilizaremos, a partir daqui, o termo *storytelling* como referência à ferramenta utilizada pelos empreendedores. Já nos casos em que o conceito envolver o primeiro sentido, utilizaremos o termo história (ou variações: contar uma história, história contada etc)

Após essa familiarização inicial, tivemos a oportunidade de observar, de forma não participante, as apresentações de quatro *startups* em um evento relacionado ao setor de Marketing Digital, ao qual nomeamos como **Evento 1**. Das quatro *startups* que se apresentaram, apenas uma delas poderia ser uma organização emergente dentro dos marcos adotados na presente pesquisa, pois as apresentações das demais *startups* deixaram claro que as organizações já estavam em operação, realizando vendas. Posteriormente, na segunda etapa, foi confirmado que essa organização se tratava de uma organização emergente, visto que o empreendedor que realizou a apresentação foi entrevistado para a pesquisa (**Empreendedor D**).

Estas apresentações tinham como público uma plateia cujos interesses estavam mais relacionados com o tema Marketing Digital do que com o empreendedorismo e a criação de *startups*. Não havia banca de jurados para avaliar as apresentações, e os empreendedores que as realizaram tinham como objetivo apenas divulgar suas *startups*. Ainda assim, o público era formado por empreendedores. Por isso, foram realizadas conversas informais com algumas pessoas, na tentativa de fazer contatos para a pesquisa. Não foi possível contatar o empreendedor que apresentou a organização emergente, pois no momento em que isso seria possível, muitas pessoas o abordaram para pedir mais informações sobre sua empresa e, após esse momento, ele não foi mais encontrado.

Durante um dos intervalos do evento, foi possível conversar com um empreendedor, fundador de um escritório de uso compartilhado (*coworking*) da cidade de Uberlândia. A ele foi explicado o teor da presente pesquisa e, então, foi solicitada a sua ajuda para encontrar empreendedores cujas *startups* estivessem em estágio de curiosidade ou ideação (conforme nomenclatura utilizada pelo Sebrae Minas e pela ABStartups, apresentada no QUADRO 10). Ele comentou que em seu escritório não haviam *startups* nesse estágio, e sugeriu procurar duas instituições de fomento às *startups*, uma em Uberlândia (com a qual já estávamos tentando contato) e outra em Uberaba (sobre a qual ainda não tínhamos conhecimento). Comentou também que na cidade de Uberaba poderíamos encontrar mais empreendedores neste estágio, pois lá estavam ocorrendo mais eventos destinados às *startups* do que em Uberlândia. Ele apresentou ao pesquisador em campo um empreendedor de Uberaba que estava presente no evento e foi iniciada uma conversa informal com este empreendedor, ao qual nomeamos como **Empreendedor A**, pois ele veio a ser um dos participantes da segunda etapa da presente pesquisa.

Nesta conversa, foi explicado ao Empreendedor A o teor da pesquisa e ele ofereceu mais detalhes sobre sua *startup* e citou situações que ele vivenciou relacionadas às apresentações de negócios. Ele relatou uma situação quando foi até São Paulo apresentar sua *startup* para jurados, em uma competição, e recebeu duas sugestões dos jurados: a primeira relacionada à segmentação de clientes e a segunda relacionada ao produto. Após o seu retorno à Uberaba, ele e seus sócios refletiram sobre os temas abordados e decidiram alterar o produto e a segmentação de clientes da *startup*, ação denominada por ele como um pivô. A utilização deste termo nos remeteu ao livro de Eric Ries (2012) e às mudanças nas hipóteses estratégicas dos empreendedores. Esses dois pivôs relatados seriam, portanto, mudanças nas orientações estratégicas da organização proposta pelo **Empreendedor A** e seus sócios.

Outra situação relatada pelo empreendedor estava relacionada ao que ele denominou validação junto aos clientes. Essa validação mostrou que os clientes estavam inibidos em relação à utilização do produto (aplicativo) proposto inicialmente, o que levou os sócios da empresa a refletirem sobre a ampliação dos benefícios oferecidos, mas sem chegar a uma decisão sobre uma mudança no produto proposto eles. Nesta segunda situação, o fato de não ter ocorrido o pivô mostra que houve a cristalização da orientação estratégica relacionada ao produto, o que não impede, porém, que haja uma mudança no futuro.

A partir desta conversa informal com o **Empreendedor A**, foi possível identificar indícios de que a relação entre as apresentações e as orientações estratégicas não eram diretas, como esperado por nós. O primeiro fator que levou o empreendedor a mudar suas orientações estratégicas foi o *feedback* após a apresentação formal. O segundo, foi o *feedback* recebido durante o processo de validação, que ocorreu em um momento fora do episódio das apresentações.

O segundo evento observado consistiu, conforme foi proposto em seu *website*,¹ “em um final de semana intensivo que [reuniu] jovens estudantes e empreendedores de várias áreas como gestão, comunicação, marketing, tecnologia e outras, para criarem protótipos de empresas ou projetos, em apenas 54 horas.” O evento contou com a participação de, aproximadamente, 90 empreendedores, 14 mentores e 9 membros da organização. Este evento foi nomeado como **Evento 2** e nele o pesquisador deste estudo atuou como observador participante com associação periférica (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006).

O primeiro dia do Evento 2 ocorreu em um auditório no campus de uma universidade de Uberaba. Inicialmente, alguns participantes apresentaram voluntariamente, e de forma rápida (até 60 segundos), ideias de negócios passíveis de serem desenvolvidas durante o evento. Este momento evidenciou o valor dado ao cumprimento do tempo de apresentação. Para evitar que os participantes ultrapassassem o tempo estabelecido, o facilitador do evento instruiu todos os participantes para que batessem palmas assim que o tempo, que estava sendo cronometrado por um membro da organização, se esgotasse. Desta forma, os participantes em apresentação que continuaram falando após os 60s não foram ouvidos.

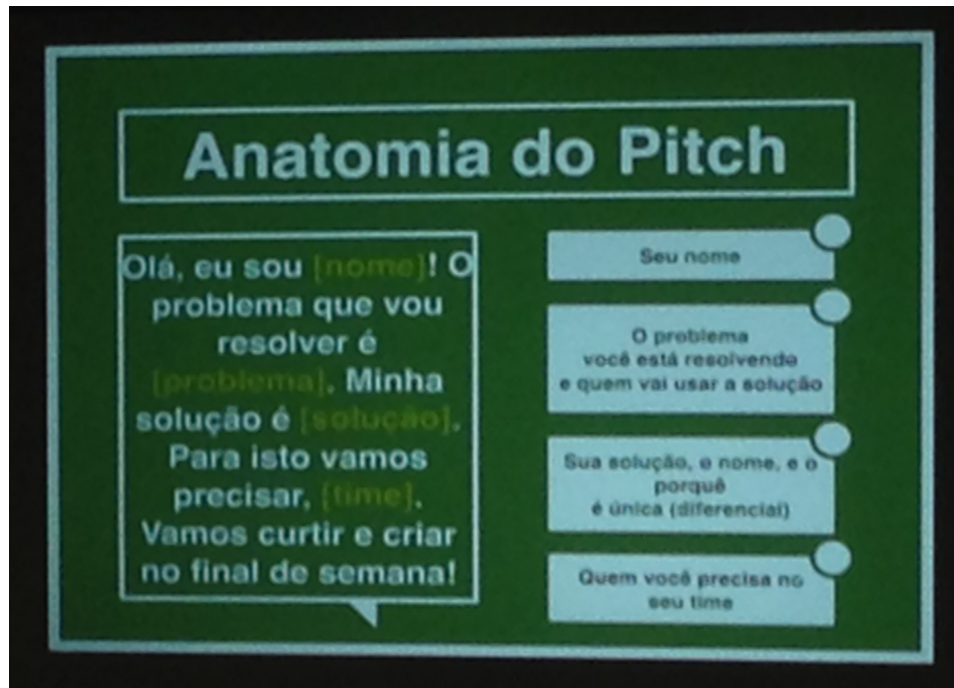
Outras regras pré-estabelecidas foram: (1) não apresentar uma ideia que já estivesse sendo trabalhada pelo apresentador ou outro participante do evento; (2) não utilizar *slides*; (3) a ideia teria que possibilitar a criação de uma *startup* escalável, mesmo que não fosse um aplicativo ou *website*. O que significa que a *startup* que viesse a ser criada a partir daquela ideia apresentada deveria ser passível de um crescimento rápido sem um grande investimento em infraestrutura.

Outra evidência observada nesta apresentação de ideias foi a relevância dada pelo facilitador à estrutura ideal a ser seguida nestas apresentações (FIGURA 10). Como se tratava de uma apresentação para convencer os demais participantes de que a ideia apresentada merecia ser

¹ <http://www.up.co/communities/brazil/uberaba/startup-weekend/7245>

desenvolvida durante o evento, sua estrutura deveria contemplar o nome do apresentador, o problema que ele se propunha a resolver, a solução que ele propunha para o problema apresentado (aplicativo, *website* etc.) e a equipe necessária (programadores, designers e/ou gestores).

Figura 10 – Estrutura indicada para a apresentação das ideias



Fonte: foto tirada pelo autor durante a coleta de dados.

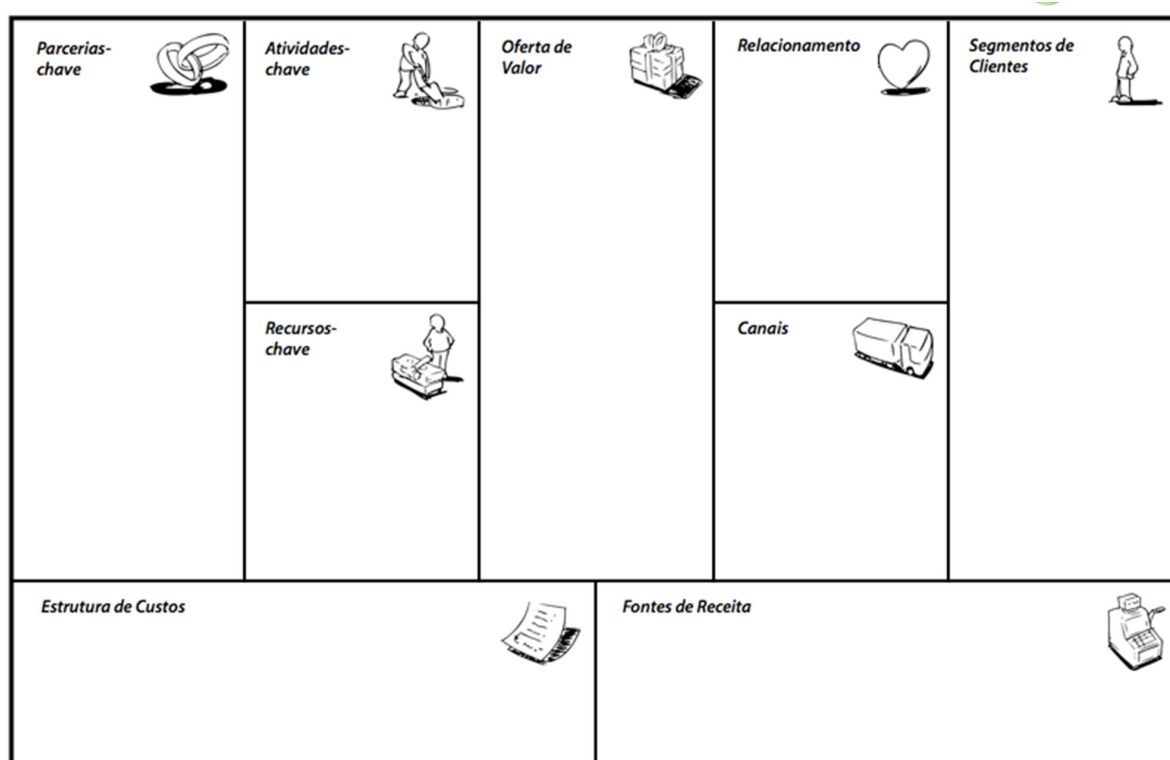
Foram apresentadas, aproximadamente, 50 ideias de negócios. Apesar de a estrutura proposta pelo facilitador contemplar uma descrição da solução, grande parte das apresentações giraram em torno, apenas, dos problemas.

Por meio de uma votação, foram selecionadas 16 destas ideias, em torno das quais se formou um grupo de até seis participantes. Os grupos foram então informados pela organização que as atividades oficiais do evento estavam encerradas naquele momento e que seriam retomadas somente às 08h do dia seguinte. Neste momento, foi enfatizado que isso não significava que os grupos deveriam esperar até o outro dia para iniciar seus trabalhos, ao contrário, eles foram estimulados a continuarem trabalhando em casa.

Na manhã do segundo dia do Evento 2, os grupos começaram a chegar na biblioteca do campus da universidade, o seu novo local de trabalho. O espaço disponível para os empreendedores era composto pelo saguão de entrada, um auditório, parte do andar térreo e banheiros.

O saguão foi destinado, principalmente, às refeições fornecidas pela organização, o auditório foi utilizado durante as palestras realizadas no decorrer do evento, e parte do andar térreo da biblioteca, o ambiente principal do evento, foi utilizado para acomodar as equipes. Neste ambiente principal haviam 16 mesas preparadas para os grupos. Cada grupo se reuniu em torno de uma mesa e contou também com um cavalete *flip-chart*, folhas brancas para o *flip-chart*, uma folha com o *canvas* de modelo de negócios (FIGURA 11), *post-its* e pinceis marcadores de diversas cores.

Figura 11 – *Canvas* de modelo de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Logo que chegaram, os grupos não puderam acessar o ambiente principal, com as mesas e os itens mencionados no parágrafo anterior, pois o local ainda estava sendo organizado. Foi disponibilizado um café da manhã a todos no saguão de entrada, onde permaneceram até que a organização das mesas de trabalho dos grupos fosse concluída. Isso não os impediu de continuarem trabalhando em suas *startups* ali mesmo, enquanto tomavam seus cafés.

Após a liberação do acesso ao ambiente principal, todos foram convidados a participar de uma palestra sobre validação do problema e da solução. Nesta palestra, dois mentores explicaram como se dá a validação: os grupos deveriam trabalhar na definição de um problema a ser resolvido pela *startup*. Após a definição do problema, os integrantes dos grupos deveriam

validá-lo com o objetivo de comprovar que ele realmente existia e que as pessoas com esse problema pagariam por uma solução relacionada. A forma indicada pelos mentores para validar os problemas foi a realização de conversas informais com pessoas que teriam os problemas e seriam, portanto, clientes potenciais das *startups* em criação.

Após a validação do problema, uma solução deveria ser definida e validada seguindo um procedimento semelhante ao anterior, porém, o que os empreendedores deveriam buscar nesta atividade era a confirmação de que a solução que eles propunham para o problema já validado seria aceita pelos clientes potenciais e, ainda, que esses últimos pagariam pela solução proposta. Para essa etapa, era aconselhável que os grupos desenvolvessem um protótipo, denominado MVP ou Produto Mínimo Viável, termo empregado por Ries (2012, p. 70), que poderia ser utilizado durante as conversas informais com os clientes potenciais. Aqui o termo “aconselhável” reflete o teor não prioritário dado ao desenvolvimento do MVP quando comparado às atividades de validação. Devido ao pouco tempo disponível, o MVP não precisava ser, necessariamente, um protótipo totalmente funcional; bastava que fornecesse as funcionalidades básicas propostas, necessárias apenas para simular o uso pelos clientes potenciais.

Após a palestra sobre as validações, os grupos retornaram para o ambiente principal. Lá eles passaram a contar com o auxílio dos mentores que circulavam pelo ambiente, indo de mesa em mesa, auxiliando os grupos na definição dos seus problemas e soluções e os instruindo sobre como prosseguir com as validações.

Para chegar nas definições de seus problemas e soluções, os participantes se reuniram em torno de suas mesas e utilizaram o cavalete *flip-chart* e o *canvas* de modelo de negócios disponibilizados pela organização do evento (FIGURA 11). Para o preenchimento do *canvas*, os participantes trabalhavam com o *brainstorming*, apresentando e discutindo sugestões para o preenchimento até chegar em uma sentença que pudesse ser transposta para o papel (FIGURA 11).

Durante estas interações, foi possível perceber com mais clareza o elevado grau de importância dado à validação junto aos clientes potenciais. Enquanto muitos grupos realizavam atividades voltadas para a definição do problema e da solução (*brainstorming*, preenchimento do *canvas* e conversas com os mentores ou outros participantes), a todo momento eram instruídos pelos mentores a “saírem para a rua”, irem a locais públicos

(*shopping center*, rodoviária etc.), em busca dos clientes, para entrevistá-los informalmente e confirmar se suas ideias (problema e solução propostos) teriam compradores.

Um outro fato que evidenciou essa importância da validação se deu enquanto um grupo apresentava informalmente suas ideias para dois indivíduos que estavam visitando o evento e eram, aparentemente, envolvidos com atividades políticas. Enquanto os indivíduos conversavam com um participante, um dos mentores puxou um outro participante pelo braço e disse: “ele precisa de três vereadores” (NOTAS DE CAMPO, 5/12/2015, 17h), pois o grupo deste último participante tinha como clientes potenciais os políticos.

A observação desse momento alimentou a reflexão sobre a razão para essa necessidade de validação junto aos clientes potenciais e se havia alguma relação entre a validação e as apresentações.

A história [contada pelos empreendedores em suas apresentações] precisa ter legitimidade? A validação traz legitimidade? A história precisa falar da validação e convencer [mostrar que as informações referentes à validação são confiáveis]? (NOTAS DE CAMPO, Reflexões do pesquisador em campo, 5/12/2015, 17h)

Os grupos começaram a deixar o local após o almoço, por volta de 12h, em busca dos clientes potenciais. Eles não foram observados presencialmente nesta etapa, mas um dos membros da organização do evento os acompanhou com o objetivo de registrar esta atividade em foto e vídeo e, posteriormente, disponibilizar essas mídias na página do evento no Facebook. Esses vídeos proporcionaram uma apreciação de parte dessa atividade.

Em um dos vídeos, o entrevistador perguntou aos membros de um grupo como eles realizariam o processo de validação. Ao que o grupo respondeu (os participantes falaram em conjunto ou intercalaram suas falas para formar o trecho citado abaixo):

Nós vamos nos shoppings e em locais de maior concentração de pessoas...vamos conversar com alguns empreendedores [neste caso, clientes potenciais], no cinema, enfim... (Excerto de vídeo disponível na página do Facebook do evento, 5/12/2015).

Em outro vídeo, o entrevistador fez o mesmo questionamento a outro grupo, obtendo uma resposta semelhante de uma das participantes:

Vamos para a rua, falar com os clientes, com todas as pessoas que estarão englobadas no nosso projeto. (Excerto de vídeo disponível na página do evento no Facebook, 5/12/2015).

Por meio destes e de outros vídeos, foi possível observar que os grupos seguiram as instruções dos mentores e se dirigiram aos locais públicos (principalmente o *shopping center* da cidade).

Não foi possível observar como se davam as interações com os clientes potenciais, pois os vídeos mostravam apenas momentos em que os integrantes caminhavam pelo *shopping* e conversavam com o membro da organização que os entrevistava.

Uma evidência de como se dariam essas conversas foi registrada em um dos vídeos em que um grupo era entrevistado antes de sair para a validação. No diálogo abaixo, os integrantes questionam o entrevistador como se estivessem conversando com um cliente potencial, visando a validação do problema:

Integrante 1: Você pagaria pela nossa solução?

Entrevistador: Qual é a solução?

Integrante 1: Encontrar um time perfeito para a sua ideia sair do papel.

Entrevistador: Um time perfeito para a minha ideia sair do papel?

Integrante 2: Aliás, você tem uma ideia?

Entrevistador: Essa é a pergunta. Ideias a gente tem todo dia, né?

Integrante 1: Você pagaria...você gostaria de encontrar uma equipe perfeita para tirar sua ideia do papel?

(Excerto de vídeo disponível na página do evento no Facebook, 5/12/2015)

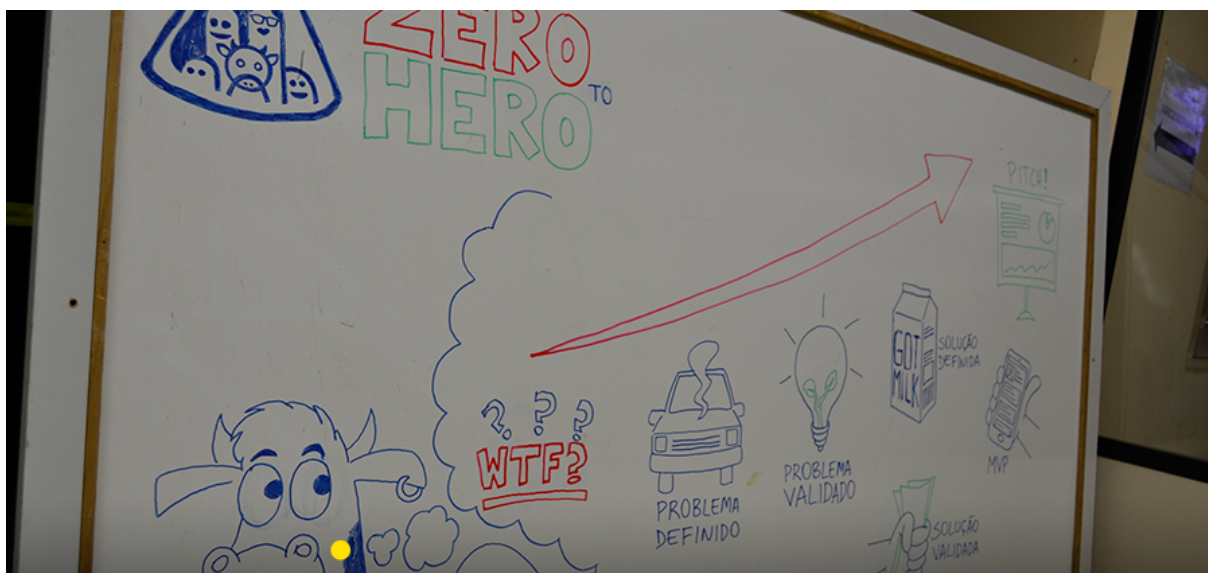
A importância dada ao processo de validação mostrou como o processo criação das *startups*, proposto durante o evento, possui forte relação com a abordagem apresentada por Ries (2012). Outras evidências dessa relação foram observadas posteriormente. Uma delas foi registrada em uma entrevista concedida por uma das mentoras após o retorno de diversos grupos da validação junto aos clientes potenciais. Neste excerto, é possível observar a utilização do vocabulário utilizado por Ries (2012) quando o autor trata da abordagem baseada em hipóteses:

Olha, tem muita gente **pivotando**. Tem muita gente que está voltando da rua, de ter validado, e percebeu que tem muita coisa que, assim, a **hipótese** que ela tinha não estava tão forte, não estava tão...não tinha mercado, não tinha mercado forte para isso. Eles estão voltando, tomando coragem e **pivotando** e estão fazendo umas coisas muito interessantes. Acho que vão sair muitas ideias legais daqui. (Excerto de vídeo disponível na página do evento no Facebook, 5/12/2015)

Outra evidência é a figura que foi desenhada por um dos mentores com a finalidade de classificar os grupos nos estágios do processo de criação proposto para o evento (FIGURA 12). O processo inicia com uma ideia e culmina na apresentação formal final (*pitch*). O nome de cada *startup* em criação era escrito em um *post-it* e estes eram colados no quadro de acordo com o andamento das atividades de cada grupo. Por exemplo, os grupos que já tivessem validado suas hipóteses relacionadas ao problema tinham os seus *post-its* colados sob o desenho referente ao estágio “problema validado”. Grupos que ainda não o tivessem feito, ou

cuja hipótese (problema proposto) não tivesse sido validada, continuavam com o seu *post-it* colado em “problema definido”.

Figura 12 – Processo de criação das *startups* no Evento 2



Fonte: recorte de uma imagem disponibilizada na página do evento no Facebook.

O fato de os estágios intermediários abrangerem a validação do problema e da solução junto aos clientes potenciais evidencia a relação entre o mercado e a organização emergente, conforme proposto por Bhavé (1994).

Alguns grupos retornaram das validações com dinheiro recolhido junto aos clientes potenciais com quem conversaram, simbolizando uma intenção de compra. Alguns grupos retornaram com alguns reais (não mais que R\$ 50,00) enquanto um grupo retornou com um cheque preenchido e assinado no valor de R\$ 500,00.

Um dos participantes do grupo que veio a receber o cheque no valor de R\$ 500,00 iniciou uma conversa com o pesquisador em campo sobre a *startup* que estava criando. Ele apresentou seu MVP e falou que o havia validado em cinco clientes e que quatro deles já desejavam adquirir o serviço proposto. Por isso, iria voltar aos clientes durante a tarde para assinar os contratos de intenção. Foi nesse segundo momento que ele recebeu o cheque assinado.

Essa relação envolvendo o recebimento de dinheiro dos clientes potenciais alimentou uma reflexão sobre a caracterização das *startups* de Internet como organizações emergentes. Essa relação entre os grupos e os clientes potenciais poderia ser considerada a primeira receita de

vendas das organizações, o marco que definimos para caracterizar que uma organização deixou de ser emergente, seguindo Bhave (1994) e Reynolds e Miller (1992).

Para entender melhor essa relação e a sua implicação para a presente pesquisa, foi necessário retornar aos textos de Reynolds e Miller (1992) e Bhave (1994). A releitura do trabalho de Reynolds e Miller (1992) apenas confirmou o marco inicial como sendo a primeira receita de vendas, o que implicaria uma caracterização indevida das organizações emergentes como organizações já criadas, pois as *startups* em criação durante o evento eram, claramente, ficções.

Já o trabalho de Bhave (1994) nos ofereceu uma nova visão do termo “primeira venda”. No trabalho do autor, ela não representa apenas a primeira captação de recursos, a primeira receita, mas também a entrega do produto vendido. Ou seja, o marco que devemos utilizar para delimitar o estágio de emergência organizacional é, na verdade, a primeira venda completa, uma relação de troca entre a organização e seu cliente potencial em que as duas partes recebem suas contrapartidas. Após essa releitura, ficou claro que somente a intenção de compra dos clientes potenciais e o pagamento antecipado não retiram das organizações estudadas o status de organizações emergentes.

Entender essa relação, nesse momento, foi relevante por causa do impacto analítico que este entendimento causou na segunda etapa da pesquisa, quando foi possível caracterizar as organizações dos entrevistados como emergentes mesmo nos casos inversos, em que os empreendedores já entregavam seus produtos, mas ainda não haviam sido remunerados por isso, ou seja, a relação de troca não se dava de forma completa.

Após o final da tarde do segundo dia do Evento 2, a maioria dos grupos se voltou para o desenvolvimento dos seus MVPs. Alguns deles continuaram com o processo de validação, pois haviam alterado as suas hipóteses relacionadas ao problema e/ou solução propostos ou suas *startups* tinham como clientes potenciais os estabelecimentos cujo horário de funcionamento era noturno (bares e boates).

Durante a madrugada, os grupos se dirigiram para um outro local, também em Uberaba, cedido por uma empresa, onde puderam trabalhar em suas *startups* até o início da manhã do terceiro dia, quando puderam retornar para o ambiente principal do evento.

Logo no início da manhã do terceiro dia o pesquisador em campo iniciou uma conversa com um dos integrantes de um grupo que realizou o processo de validação durante a madrugada. Nessa conversa, após comentar com o pesquisador o que ele havia feito durante a noite, ele disse:

[...] hoje vamos lá assinar os contratos para chegar na apresentação assim [movimento com as mãos, como se estivesse balançando os contratos] (NOTAS DE CAMPO, 6/12/15, 08h40min).

Esse comentário mostrou que, naquele momento, a apresentação formal era um ponto focal daquele empreendedor, como se fosse a motivação para a realização das demais atividades do processo de criação (validações, desenvolvimento do MVP etc.).

No decorrer do terceiro dia do Evento 2, o foco das atividades começou a se voltar de forma mais explícita para as apresentações. No final da manhã, por volta de 11h, todos os grupos participaram de uma palestra realizada por um dos mentores, quando os participantes foram instruídos sobre como elaborar e realizar seus *pitches* (apresentações).

Nesta palestra, os grupos foram informados que às 14h deveriam realizar uma apresentação formal para alguns mentores, denominada *pré-pitch*. Essa atividade tinha como objetivo o aprimoramento da apresentação formal e não seria aberta a todos os participantes; somente alguns mentores e os membros do grupo em apresentação poderiam permanecer no auditório. Foi claramente explicitado que esta atividade não tinha como objetivo apontar melhorias no conceito de negócio e que os mentores analisariam apenas as apresentações com o auxílio de um formulário contendo os critérios de avaliação. Ainda, os participantes foram aconselhados a filmar tanto a apresentação quanto os comentários dos mentores após a apresentação, assim poderiam analisar as melhorias sugeridas com mais calma, após o *pré-pitch*.

Foram dadas as seguintes instruções relacionadas à preparação dos *pitches*:

- a) ensaiar;
- b) gravar os ensaios para se ver apresentando;
- c) roteirizar a apresentação (criar um roteiro com os tópicos que serão abordados);
- d) preparar *pitches* diferentes para cada tipo de público (investidores, jurados, clientes);
- e) utilizar o *storytelling* (aqui, o *storytelling* possui o mesmo conceito observado no e-book disponível no website do Sebrae Minas);

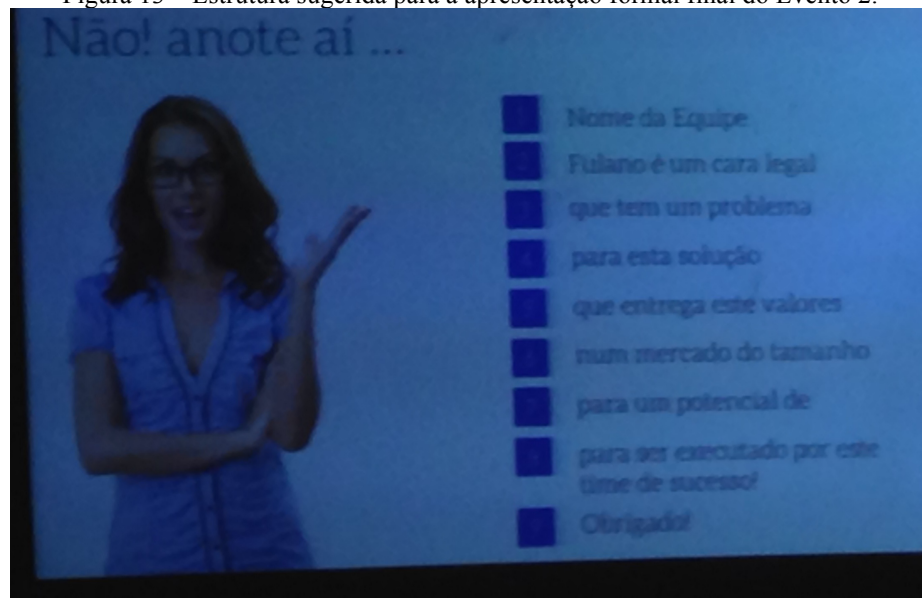
- f) elaborar *slides* com poucas informações; e
- g) os empreendedores teriam três minutos para o *pré-pitch* e outros três minutos para ouvir os comentários dos mentores.

Em relação às apresentações, as instruções foram:

- a) não ler os *slides*;
- b) “estufar” o peito;
- c) olhar para um ponto fixo enquanto apresenta;
- d) passar confiança.

A Figura 13 ilustra a estrutura sugerida para a apresentação formal final dos grupos. Nela, não se vê a necessidade de apresentar informações relativas ao processo de validação. Porém, um dos participantes perguntou, durante a palestra, se a apresentação formal final do evento seria para jurados, público geral ou investidores, ao que o facilitador respondeu que deveria ser um *pitch* de vendas e que deveria ser apresentada a validação.

Figura 13 – Estrutura sugerida para a apresentação formal final do Evento 2.



Fonte: foto tirada pelo autor (6/12/2015).

Esse comentário refletiu nas apresentações tanto do *pré-pitch*, quanto do *pitch* final. Mesmo a estrutura sugerida durante a palestra não abrangendo a apresentação direta da validação, as apresentações vieram a ter elementos relacionados ao processo de validação realizado pelos grupos (por exemplo, porcentagem de entrevistados que comprariam o produto).

Assim como informado durante a palestra anterior aos *pré-pitches*, os quatro mentores que compuseram a banca de avaliação fizeram comentários relacionados apenas à apresentação formal e à sua adequação ao modelo esperado. Dois pontos foram os mais criticados pelos mentores: a descrição clara do problema e da solução, preferencialmente em formato de *storytelling*, e a apresentação da equipe que está desenvolvendo a *startup*.

Após o *pré-pitch*, os grupos tiveram até o final da tarde para aprimorarem suas apresentações e entregarem os *slides* à organização, pois no início da noite ocorreriam as apresentações formais finais e o julgamento das campeãs. Durante essa preparação, foi possível observar que a maioria dos grupos se voltou para a apresentação final e deixou as outras atividades em segundo plano. Foi possível notar, também, que os participantes se mostravam mais tranquilos e relaxados, talvez pelo cansaço após várias horas sem dormir. Alguns grupos, no entanto, ainda permaneceram trabalhando em seus conceitos de negócio.

No início da noite do terceiro dia do evento, os grupos realizaram suas apresentações finais. Como haveria uma premiação para os três melhores grupos, as apresentações contaram com uma banca de jurados formada por um investidor, uma professora da área de empreendedorismo, um empresário e dois executivos ligados à área de inovação.

O formato das apresentações foi o seguinte: cada grupo teve três minutos para realizar sua apresentação e, posteriormente, os jurados tiveram quatro minutos para realizarem perguntas ou tecerem comentários sobre a apresentação e a *startup* apresentada.

Nas apresentações, ocorreu maior adequação do conteúdo dessas ao modelo preconizado na palestra anterior aos *pré-pitches*, contudo, a ordem dos tópicos não foi a mesma em todas as apresentações. As principais alterações em relação aos *pré-pitches* foram: a adoção do *storytelling* para iniciar a apresentação e falar do problema identificado; a utilização de números para justificar a validação; e a apresentação dos integrantes do grupo.

Na apresentação formal final, não havia a mesma restrição que houve durante os *pré-pitches*, ou seja, os jurados poderiam comentar tanto sobre o processo da apresentação quanto sobre características das *startups* apresentadas. Além das perguntas visando o esclarecimento de pontos específicos da apresentação, os jurados também sugeriram melhorias no processo de apresentação e em características das *startups* apresentadas. Ficou claro, naquele momento, que os jurados sabiam que as *startups* apresentadas eram uma ficção e que teriam pontos a

melhorar, o que corrobora com a proposição semelhante apresentada por Wallnöfer e Hacklin (2013).

Para evitar a perda de informações devido ao pouco tempo disponível para realizar anotações sobre as apresentações observadas, um total de doze apresentações foram gravadas em vídeo. Não foi possível gravar as apresentações dos demais grupos devido a necessidade da atuação do pesquisador em campo junto à organização do evento.

Após o término do Evento 2, as notas de campo, as apresentações gravadas em vídeo e os documentos disponíveis no website do evento e em sua página no Facebook foram analisadas. Com o auxílio do software Atlas.TI, as atividades realizadas durante e após as apresentações dos empreendedores deste evento foram codificadas. Para realizar esta primeira codificação, foi utilizada a primeira versão do referencial de codificação criado após o Evento 2. Esta primeira versão continha apenas a categoria “Práxis”, para codificação das atividades desempenhadas pelos empreendedores durante e após as apresentações, e, ainda, três categorias para se referirem aos três momentos dos episódios estratégicos, conforme a estrutura de análise proposta para esta pesquisa, baseada no referencial teórico (FIGURA 9): iniciação, condução e término.

A **categoria iniciação** foi utilizada para codificar o momento compreendido pelo convite do facilitador para os apresentadores virem ao palco até as primeiras falas dos apresentadores. A iniciação se dava, normalmente, por meio de uma autoapresentação. Por exemplo: “Boa noite, meu nome é [Pedro], e eu sou sócio... um dos sócios da empresa [*Startup* do Pedro]” (Apresentação 7, dados coletados pelo autor em 6/12/15, nomes fictícios). Em três apresentações houve a apresentação da equipe durante a iniciação, invertendo a ordem proposta durante a palestra sobre *pitch* (FIGURA 13).

A **categoria condução** foi utilizada para codificar os trechos da apresentação formal após a iniciação. Durante a condução, os apresentadores seguiram a estrutura apresentada na palestra de *pitch*, com poucas alterações. A primeira atividade da condução foi a apresentação do problema, por meio do *storytelling*. Em algumas apresentações, a apresentação do problema era seguida pela apresentação da solução, enquanto em outras, a apresentação do problema era seguida pela apresentação da validação do problema, que era então seguida pela solução. Outros tópicos eram apresentados, tais como tração, telas do MVP, concorrentes, equipe e diferenciais. Mas estes tópicos não foram abordados em todas as apresentações.

A **categoria término** foi utilizada para codificar os trechos em que os apresentadores apresentavam seus agradecimentos e/ou uma frase de efeito, o mote da *startup*. Em algumas apresentações, o tempo cronometrado acabou antes da finalização do apresentador e a plateia iniciou os aplausos o interrompendo. Por isso, nestas situações, apenas os aplausos foram codificados como término, pois não consideramos que o apresentador teria realizado uma atividade de fechamento da apresentação formal que pudesse caracterizar a reconexão entre o episódio estratégico (que nesse momento da pesquisa era a apresentação formal) e as atividades fora do episódio estratégico.

Devido à gravação em vídeo dos *pitches* finais do Evento 2, foi possível obter uma visão geral da estrutura das apresentações de negócios dos empreendedores de negócios de Internet. Foi possível identificar também que havia uma forte relação entre essa estrutura e as atividades desempenhadas antes (pré-apresentação) e após as apresentações (pós-apresentação).

O Evento 2 foi a última atividade de campo realizada durante a primeira etapa da pesquisa. Para prosseguir com a segunda etapa, contamos com a ajuda de um mentor que o pesquisador em campo conheceu no Evento 2. Ele nos auxiliou a contatar outros empreendedores cujas *startups* estavam em estágio de emergência organizacional.

Na **segunda etapa da pesquisa**, foi utilizada a técnica da entrevista episódica semiestruturada (FLICK, 2003) para entender, pela voz dos entrevistados, como se dava a relação entre as apresentações e as demais práticas das *startups* (pré e pós-apresentação). Foi durante a segunda etapa que se tornou evidente a relação entre práticas performadas pelos empreendedores e as orientações estratégicas das suas *startups* em criação.

Esta etapa contribuiu, ainda, para o enriquecimento da coletânea de práticas identificadas. Esse ganho não foi apenas em quantidade, mas também em qualidade, pois a técnica da entrevista nos possibilitou entender melhor as motivações para a realização das atividades, os entendimentos dos empreendedores sobre as atividades realizadas, as emoções associadas à essas atividades e as regras que constroem sua ação.

Por fim, a **terceira etapa** contribuiu para a consolidação do nosso entendimento sobre as práticas identificadas durante todo o processo de pesquisa e as suas relações. Foram realizadas outras duas entrevistas episódicas, com dois empreendedores que ainda não haviam participado da pesquisa.

Na terceira etapa, o pesquisador em campo participou do **Evento 3**. Com uma proposta semelhante ao Evento 2, esse último evento tem três aspectos distintos: o maior tempo disponível para a realização das atividades (doze dias); o auxílio de apenas um mentor, que foi também o apresentador e facilitador durante as atividades de palco; a predefinição da temática em torno da qual as *startups* deveriam ser desenvolvidas: soluções para as cidades; e a elaboração de um plano de negócios em papel para ser entregue aos jurados no dia da apresentação formal final.

O Evento 3 foi realizado com três encontros presenciais em um anfiteatro para a realização das atividades e das palestras. As atividades desempenhadas foram semelhantes ao Evento 2, porém, graças à participação direta do pesquisador em atividades centrais relacionadas à emergência organizacional, e, ainda, à sua familiarizado com o campo, foi possível entender em mais detalhes como se davam as atividades observadas no Evento 2. Em relação ao público, ele possuía uma configuração semelhante ao público do Evento 2 e contou, inclusive, com a presença de alguns participantes desse primeiro evento. Outro aspecto do Evento 3 que é distinto do Evento 2, é que no Evento 3 o pesquisador conduziu a experiência de campo por meio da observação participante. A utilização da técnica da observação participante, ou, para ser mais preciso, participante como observador (ANGROSINO, 2009; BAKER, 2006), nos possibilitou observar “de dentro” como se dá o acontecimento de uma organização emergente.

O primeiro encontro presencial do evento ocorreu em um sábado, no dia 5 de março de 2016, e teve início com a apresentação de ideias que viriam a ser desenvolvidas pelos participantes. Essa apresentação era espontânea e tinha como regra apenas o tempo cronometrado. Foram apresentadas vinte ideias, das quais sete seriam escolhidas.

Na condição de observador participante, o pesquisador em campo realizou uma destas apresentações e propôs a criação de um aplicativo para reportar os buracos nas ruas da cidade. Essa ideia surgiu de uma conversa que ele havia tido com uma das organizadoras do evento, um pouco antes do seu início, enquanto aguardavam a chegada de mais participantes.

O pesquisador se sentiu compelido a se preparar para esta apresentação e, para tanto, escreveu o texto que falaria. Ele tentou estruturar o texto da apresentação com base no que havia observado durante as Etapas 1 e 2. Como se tratava apenas da apresentação das ideias iniciais, entendeu que o foco deveria se voltar apenas para o problema e a solução propostos. Por isso, a estrutura do texto se resumiu apenas à autoapresentação e à utilização de *storytelling* para

sensibilizar a plateia. Uma observação importante durante essa preparação foi a inclusão do sobrenome do pesquisador no texto quando o facilitador comentou, após a apresentação de uma outra participante, que é importante falar o nome e o sobrenome ao iniciar a apresentação. Essa observação é importante, pois mostra a adequação da apresentação ao esperado, uma busca pelo encaixe (DE CLERCQ; VORONOV, 2009).

Não havia muito tempo para ensaiar a apresentação. Por isso o pesquisador apenas releu o seu texto três ou quatro vezes enquanto aguardava a sua vez, para não gaguejar e tentar passar confiança. Durante a apresentação o pesquisador tentou falar apenas o que havia escrito e chegou perto desse objetivo, com uma apresentação direta e, de certo modo, mecânica. Tanto que o único comentário feito pelo facilitador foi: “rápido e ligeiro” (NOTAS DE CAMPO, 5/03/2016).

Uma observação nesse primeiro momento está relacionada às emoções vividas pelo pesquisador. Durante a sua preparação para a apresentação ele estava tranquilo e seguro, justamente por saber que seu objetivo primário ali não era conquistar a plateia com a sua ideia, mas apenas vivenciar a experiência. Mas essa tranquilidade cedeu espaço para o nervosismo quando ele se levantou e se dirigiu ao palco para iniciar a sua apresentação. Quando concluiu, o pesquisador permaneceu nervoso, mas ficou, também, ansioso pelo *feedback* da plateia e retornou ao seu lugar observando como eles reagiram à sua apresentação e percebeu que a reação era de indiferença.

A partir do momento em que o pesquisador iniciou a apresentação, aquela consciência dos seus objetivos como pesquisador sumiram e ele passou a objetivar somente a realização de uma boa apresentação, que estivesse de acordo com o esperado. Foi somente quando o pesquisador se sentou novamente que a consciência dos seus objetivos como pesquisador retornou, tanto que logo iniciou a transposição de algumas observações para o caderno de campo.

Foi possível observar que a maioria dos apresentadores não seguiram um processo semelhante ao do pesquisador. Os demais participantes do evento não se prepararam escrevendo o que viriam a falar ou ensaiaram; e não apresentaram seguindo a estrutura esperada para o *pitch* de uma *startup* de Internet, exceto uma das participantes que realizou a apresentação conforme o esperado; ela havia participado também do Evento 2, no qual estes aspectos de uma apresentação formal de negócios de Internet foram tratados.

Após as apresentações das ideias, as sete melhores foram escolhidas por meio de uma votação entre os participantes. Então, definidas as ideias que seriam desenvolvidas, cada participante escolheu aquela na qual trabalharia e, assim, sete grupos foram formados. Como a ideia apresentada pelo pesquisador não estava entre as sete escolhidas, ele ingressou em um dos sete grupos, ao qual nomeamos **Grupo Startup**, possibilitando a continuidade da pesquisa.

O grupo era composto pelo **Pesquisador** e outros cinco participantes, sendo que um deles havia participado, também, do Evento 2. A este último nomeamos como **Empreendedor Experiente**. Os outros foram nomeados como: **Empreendedor Inexperiente 1**, **Empreendedor Inexperiente 2**, **Empreendedora Inexperiente 3** e **Empreendedor Inexperiente 4**. O termo inexperiente foi utilizado porque estes empreendedores mostraram não ter tido experiência anterior com a criação de empresas.





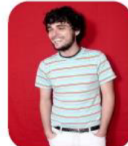

Ainda durante a montagem do grupo foi iniciada uma discussão sobre as possibilidades e as limitações da ideia proposta, visando uma melhor definição daquilo que seria o problema e a solução que o grupo trabalharia. O grupo teve um tempo para essa discussão inicial antes que a próxima atividade fosse iniciada, momento em que o pesquisador comunicou ao grupo que era aluno do mestrado e que estava ali com o objetivo de coletar dados para uma pesquisa acadêmica e que necessitaria da autorização deles para tal. Como todos os membros do grupo concordaram, o pesquisador prosseguiu com a coleta dos dados normalmente, tomando notas sempre que possível.

A atividade seguinte foi a realização de um *workshop* com o objetivo de ensinar aos participantes do Evento 3 como preencher o *canvas* de modelo de negócios, idêntico ao utilizado durante o Evento 2 (FIGURA 11). Foram recebidas instruções sobre como utilizar três ferramentas que auxiliariam na definição das informações que seriam inseridas no *canvas* de modelo de negócios: a categorização dos clientes por meio de *personas*, o mapa de empatia e o *canvas* de proposta de valor. Durante o *workshop*, foram utilizados materiais semelhantes aos utilizados no Evento 2: folhas de *flip-chart*, folhas A4 comuns, *post-its* e pinceis marcadores de diversas cores. Diferente do Evento 2, neste evento não havia o *canvas* de modelo de negócios impresso em papel.

Primeiramente, os participantes foram instruídos a identificar até três tipos de clientes potenciais para as suas *startups*. Para cada um destes tipos os participantes deveriam

desenvolver uma *persona*, um personagem que representasse o estereótipo desse cliente (FIGURA 14).

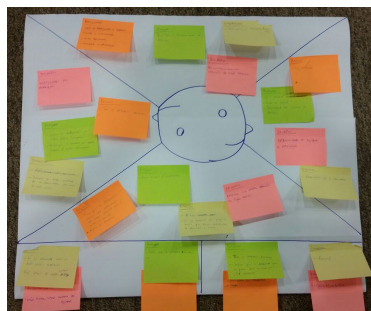
Figura 14 – Exemplo de categorização dos clientes por meio de *personas*

The Greenhorn	The Casual User	The Texter	The Business User	The Power User	The Hacker
JOHN	EMILY	AKIKO	STEPHAN	ROBERTO	RICKY
					
<p>Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> Probably the single biggest segment of mobile users. Want simple: turn on their mobile, dial a number and talk to their intended party. Don't care about anything other than the mobile being able to be used as a phone, and possibly contacts. <p>Scenario</p> <p>I didn't get my first phone until 2001. My daughter bought it for me. I didn't feel it was necessary but since then, I have it with me all the time and use it more than my home phone.</p>	<p>Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> Take advantage of most phones features, but not all. Use the phone to make calls, use the contacts, send text messages, and take pictures. Their mobile is always with them. <p>Scenario</p> <p>My phone has to look cool. I personalize it with decals, charms, and ring tones. I talk on it everywhere, so my phone style is everything. Of course, it has to work too. I usually talk on the phone, but recently started taking pictures and recording video. My phone is my favorite accessory.</p>	<p>Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> Texting is far more popular than calling. Will send and receive thousands of text messages per month. Rarely use their phones for calling. Want a clean texting interface with the fastest possible input. <p>Scenario</p> <p>I prefer texting than calling because it's more fun and creative. My friends and I probably text each other around 40 times a day. We'll even text to order food. It's far more interesting and less intrusive. I don't have to worry about disturbing people on the train with my talking. I love it.</p>	<p>Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> Wants a phone that is simple, but functions as an integrated smart device. Want to read email and call back the sender with the least amount of effort. Needs "Popular" mail server integration, including Blackberry and Exchange. <p>Scenario</p> <p>My mobi is my life. Without it my business would suffer. I take conference calls while driving down the M25. If someone text me, I need to ring them without taking my eyes off the road. And since I use my mobi everywhere, it needs to be durable. The last thing I need is for it to break after one drop.</p>	<p>Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> Will use almost all of the built-in functionality. Will also extend their phones functionality with additional software. Will flip through every menu options and changing settings. <p>Scenario</p> <p>I'm addicted to new toys. I get the latest gadgets as soon as they arrive on the market. I upgrade my phone every 6 months. I guess you can say this is almost a sport for me. Or an addiction? I just love to explore the latest and how it can make life fun.</p>	<p>Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> Care more about customization. Want to make changes to every aspect of the phone. Belong to mailing lists and forums about hacking the phone. Contribute to the open source community. <p>Scenario</p> <p>As soon as I found out about an open source phone, I jumped on it. I created two apps for the phone and am working on the texting solution. I probably should spend more time at my day job, but this is far more fun. Of course, I use my phone for calls and texting too.</p>

Fonte: *slides* utilizados durante o *workshop*.

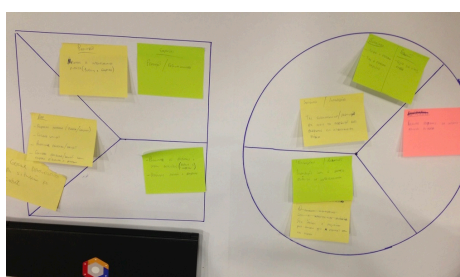
O Grupo *Startup* definiu quatro *personas* para o negócio, mas essa definição não ocorreu conforme preconizado pelo facilitador em seus *slides*. Apesar de o Grupo *Startup* ter a descrição de cada uma das *personas* em mente, apenas os nomes de cada uma delas foram transpostos para o papel. Depois, o Grupo *Startup* utilizou o mapa de empatia (FIGURA 15) para detalhar como cada uma destas *personas* se comporta: pensa, sente, vê, fala, faz e escuta; e quais são seus medos, frustrações, obstáculos, desejos e necessidades. Por fim, os participantes foram instruídos a utilizar o *canvas* de proposta de valor (FIGURA 16) para os auxiliar a definir melhor o problema para o qual as suas *startups* iriam oferecer uma solução e, ainda, uma melhor definição daquilo que seria a própria solução.

Figura 15 – Mapa de empatia elaborado durante o Evento 3



Fonte: foto tirada pelo autor.

Figura 16 – *Canvas* de proposta de valor elaborado durante o Evento 3



Fonte: foto tirada pelo autor.

Conforme Figuras 15 e 16, para o preenchimento do mapa de empatia e do *canvas* de proposta de valor, um dos integrantes do Grupo *Startup* os desenhou em folhas de *flip-chart*. Os integrantes do grupo utilizaram os *post-its* coloridos para inserir as informações em cada um dos campos. Quando ainda trabalhavam no mapa de empatia e no *canvas* de proposta de valor, os integrantes do Grupo *Startup* foram instruídos a dar um nome para a *startup* e, após, criar um slogan e um logotipo. Essa atividade logo se tornou o foco da atenção do grupo. Após chegarem em um consenso em relação ao nome, logotipo e slogan, os integrantes do grupo retornaram à discussão sobre as informações a serem preenchidas no mapa de empatia e no *canvas* de proposta de valor por alguns minutos, até o início da próxima atividade.

Nesse momento, o tempo disponibilizado para as atividades do primeiro dia já estava se esgotando. Por isso, o facilitador apenas instruiu os grupos sobre como preencher cada um dos campos do *canvas* de modelo de negócios sem disponibilizar o tempo necessário para que esse preenchimento fosse realizado ainda naquele dia.

Como o próximo encontro presencial se daria apenas no sábado seguinte (sete dias depois), o facilitador sugeriu a utilização de um *website* para realizar o preenchimento. A vantagem da utilização desse *website* seria, segundo ele, a possibilidade de várias pessoas trabalharem no

canvas de modelo de negócios ao mesmo tempo. Dessa forma, não seria necessária uma reunião presencial entre todos os membros dos grupos durante a semana para o preenchimento do *canvas*, pois todos poderiam trabalhar à distância.

Apesar de o encontro presencial acabar ali, o facilitador instruiu os grupos a realizarem outras atividades no decorrer da semana: conversar com pelo menos três clientes relativos a cada *persona*, organizar o trabalho realizado durante o *workshop*, preencher todos os campos do *canvas* de modelo de negócios e elaborar um *pitch* de três minutos para ser apresentado logo no início do segundo encontro presencial.

Sobre o *pitch*, um dos participantes do evento perguntou ao facilitador quais tópicos deveriam ser abordados e se deveriam ser utilizados *slides*, ao que o facilitador respondeu, de forma evasiva, que os grupos deveriam apresentar da forma que achassem que deveria ser a apresentação. Ficou a impressão que esse *pitch* tinha como objetivo ser uma ferramenta de aprendizado, semelhante ao *pré-pitch* do Evento 2. Essa impressão foi confirmada posteriormente, durante o segundo encontro presencial.

Durante a semana, o Grupo *Startup* manteve contato à distância por meio do WhatsApp. Logo no dia 6 de março, um dia após o primeiro encontro, o Empreendedor Experiente criou o *canvas* de modelo de negócios no *website* sugerido pelo facilitador do evento, preencheu alguns campos com algumas informações e pediu para que os demais integrantes do grupo verificassem as informações inseridas no site e realizassem alterações que julgassem necessárias. O Empreendedor Inexperiente 1 inseriu mais algumas informações naquele mesmo dia, o Empreendedor Inexperiente 2 o fez no dia 9 de março e o pesquisador o fez apenas no dia 10 de março, pois preferiu esperar até que os demais empreendedores o fizessem.

Nos dias 7 e 8 de março, o foco se voltou para o nome da *startup*. O Empreendedor Inexperiente 1 sugeriu um novo nome a partir de uma discussão sobre qual nome representaria melhor o que a *startup* se propunha a fazer.

No dia 9 de março, o foco do Grupo *Startup* se voltou para discussões sobre a validação. O grupo tratou dos procedimentos de validação do problema e da solução propostos, que deveria ser por meio das conversas informais com os nossos clientes potenciais, pois o facilitador do evento havia instruído os participantes a proceder desta forma durante o primeiro encontro presencial do evento, quando um dos participantes de outro grupo perguntou se a validação

poderia ocorrer utilizando um formulário *on-line*. O facilitador foi enfático ao dizer que formulários não deveriam ser utilizados, mas sim conversas informais com as pessoas.

Ainda no dia 9, o Grupo *Startup* tratou da validação do pioneirismo da *startup* por meio da busca por concorrentes em uma loja de aplicativos para celulares. O pesquisador realizou a busca e encontrou diversos concorrentes que ofereciam serviços semelhantes aos propostos pelo grupo. Interessante que essa situação não os desmotivou; pelo contrário, os integrantes do grupo julgaram que isso validava as suas suposições, pois, durante a definição da solução, foi cogitado oferecer apenas uma funcionalidade, mas os integrantes decidiram que deveriam oferecer um produto com mais funcionalidades (um *pivô* do tipo *zoom-out*). O fato de já haverem vários concorrentes que ofereciam exatamente aquela única funcionalidade que o grupo cogitou os fez confirmar a sua hipótese, caracterizando a cristalização da orientação estratégica relacionada ao produto.

A validação do pioneirismo motivou, ainda, uma discussão relacionada ao MVP. Em primeiro lugar, foi possível observar as críticas dos clientes aos outros aplicativos para “aprender” com os erros dos concorrentes existentes. Na prática, essas críticas tratavam apenas de questões técnicas e só serviram para alimentar a discussão, sem reflexo para a *startup* proposta pelo grupo, pois como não tinham o MVP desenvolvido, esses detalhes técnicos não eram relevantes o suficiente para se tornarem parte da apresentação formal. Em segundo lugar, os integrantes do Grupo *Startup* analisaram alguns aplicativos dos concorrentes antes de elaborar as telas do nosso aplicativo, o que os fez alterar o leiaute proposto inicialmente, mas sem alteração nas funcionalidades.

No dia 10 de março, o Empreendedor Inexperiente 4 elaborou um questionário para enviar aos clientes potenciais para que estes respondessem se gostariam de utilizar o produto que o grupo estava propondo. Ele o compartilhou com os demais integrantes do grupo, por e-mail, e nesse momento o pesquisador entrevistou falando que o facilitador do evento havia os instruído a não utilizar este tipo de formulário, mas sim conversar pessoalmente com os clientes potenciais. Somente o Empreendedor Experiente concordou com a colocação do pesquisador. Ele também comentou que seria importante obter uma carta de intenção dos clientes potenciais com quem os integrantes conversassem, pois os ajudaria a passar credibilidade no momento da apresentação formal.

A carta de intenção, eu falo porque é importante para validar a ideia. Seria muito legal se conseguíssemos para os jurados verem que nossa ideia tem futuro (FALA

DO EMPREENDEDOR EXPERIENTE, CONVERSA VIA WHATSAPP, 10/03/2016).

Apesar da intervenção do pesquisador em relação ao processo de validação junto aos clientes potenciais, não houve uma mudança, pois os Empreendedores Inexperientes 1 e 4 o utilizaram da mesma forma. O que ocorreu, posteriormente, foi a intervenção do Empreendedor Experiente dizendo que as respostas obtidas por meio do questionário serviriam apenas para o grupo validar a ideia, mas não deveriam ser apresentadas aos jurados.

No dia anterior ao segundo encontro presencial, 11 de março, o pesquisador, o Empreendedor Experiente, e os Empreendedores Inexperientes 1 e 2 se reuniram por meio do Skype para preparar a apresentação formal que iriam realizar no dia seguinte, essa que veio a ser uma atividade semelhante ao *pré-pitch* do Evento 2.

As atividades desta reunião giraram em torno da preparação dos tópicos que seriam apresentados no dia seguinte. Enquanto os integrantes discutiam cada um dos tópicos, o Empreendedor Experiente trabalhou na elaboração do *mockup* (uma simulação das telas que o aplicativo para celular teria; uma simulação da solução), o Empreendedor Inexperiente 1 trabalhou na elaboração dos *slides*, enquanto o pesquisador e o Empreendedor Inexperiente 2 auxiliaram naquilo que eram solicitados pelos outros dois integrantes.

Em um primeiro momento, o Empreendedor Inexperiente 1, que havia se candidatado para ser o apresentador, questionou sobre a necessidade de ter um MVP para apresentar, ao que o Empreendedor Experiente respondeu que não era uma boa prática e que o ideal seria inserir as telas (*mockup*) nos *slides*. O Empreendedor Inexperiente 1 pediu ajuda para definir o que colocar ou não nos *slides*.

Nesse momento, o Empreendedor Experiente perguntou se ele já havia realizado alguma apresentação ou se já havia visto alguma apresentação, ao que o Empreendedor Inexperiente 1 respondeu que não e que não teria problema se outra pessoa apresentasse. O Empreendedor Experiente se ofereceu para apresentar.

Mesmo com essa mudança, o Empreendedor Inexperiente 1 continuou com a tarefa de elaborar os *slides*. Logo ele perguntou se seria legal inserir uma imagem do mapa de empatia nos *slides*, mesmo que não fosse possível ler o que estivesse escrito. Como o Empreendedor Experiente não o respondeu, o pesquisador entrevistou e respondeu que não achava necessário, pois o mapa de empatia serviria como uma ferramenta geradora de informações para serem

inseridas no *canvas* de modelo de negócios. O Empreendedor Inexperiente 1 sugeriu, então, que o *canvas* de modelo de negócios fosse inserido nos *slides*. O pesquisador não concordou nem discordou, disse apenas que achava que partes do *canvas* deveriam estar nos *slides*.

O próximo tópico discutido foi o nome e logotipo. Essa discussão sobre nome e logotipo foi recorrente durante toda a reunião. O pesquisador participou enviando algumas opções de nomes no primeiro momento, mas, posteriormente, em vários momentos da reunião, os outros três integrantes enviaram outras versões de logotipo com diferentes nomes, por meio do *chat* do Skype, mesmo quando o assunto discutido não se tratava desse tópico.

Um outro tópico discutido pelo grupo foi o *storytelling*. O Empreendedor Inexperiente 1 buscou na internet alguma reportagem que contasse um caso relacionado ao problema que o Grupo *Startup* estava se propondo a resolver. Ele não encontrou uma reportagem, mas encontrou um artigo que tratava de um outro problema relacionado ao problema proposto pelo grupo, o que os fez refletir sobre um pivô do tipo necessidade do cliente. Após uma breve discussão, a proposta inicial foi mantida, ou seja, houve uma cristalização dessa orientação estratégica.

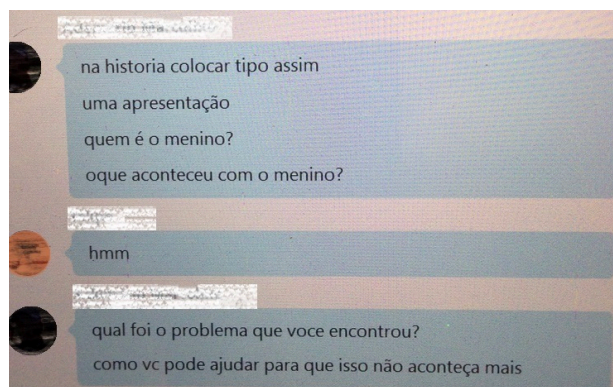
Os integrantes continuaram com a busca por uma história real de alguém que tivesse experimentado uma relação com o problema proposto. Nesse momento o pesquisador os estava ajudando com essa tarefa e enviou um *link* com uma reportagem que poderia embasar o *storytelling*. Nenhum dos empreendedores fez comentários sobre a reportagem.

O Empreendedor Inexperiente 1 sugeriu não utilizarmos *slides*, pois, como o tempo para a apresentação formal era muito curto, seria melhor apresentar utilizando apenas a fala. A essa sugestão, o Empreendedor Experiente respondeu enfaticamente que deveríamos ter os *slides* durante a apresentação.

O pesquisador retomou, então, a discussão sobre os tópicos que deveriam ser abordados durante a apresentação formal e sugeriu que o apresentador iniciasse falando dos clientes. Logo o Empreendedor Experiente o interrompeu argumentando que não era necessário falar das *personas* no *pitch* e que o grupo deveria falar mais da ideia. Nesse momento ele instruiu de forma clara como o *storytelling* deveria ser trabalhado durante a apresentação formal (FIGURA 17). Assim, os tópicos da apresentação formal deveriam ser: a história de um personagem, o problema que esse personagem tem e, por fim, a solução que o grupo propõe para resolver esse problema. Em nenhum momento foi cogitada a inserção de informações

sobre outros tópicos, tais como a validação, o mercado, a forma de monetização ou a equipe da *startup*.

Figura 17 – Estrutura utilizada na apresentação formal do pré-*pitch* do Evento 3



Fonte: *chat* do Skype.

O Empreendedor Inexperiente 1 sugeriu que as telas do aplicativo (*mockup*) fossem inseridas nos *slides* para ilustrar cada um destes tópicos, ao que o Empreendedor Experiente respondeu que as telas só devem aparecer ao final da apresentação formal, quando for abordado o tópico da solução.

Nesse momento, o Empreendedor Inexperiente 1 compartilhou a sua tela e simulou uma apresentação para mostrar o que tinha em mente, a partir daquilo que havia sido discutido até ali. Ele apresentou uma história fictícia, que havia inventado e falou dos tópicos sugeridos pelo Empreendedor Experiente, mas sem inserir as telas do *mockup* na apresentação.

Após essa simulação da apresentação, o Empreendedor Inexperiente 1 sugeriu inserir as telas do *mockup* para auxiliar na explicação do processo de interação entre o cliente e o aplicativo proposto. O Empreendedor Experiente enviou algumas telas do *mockup* que ele havia elaborado e os demais integrantes fizeram sugestões de melhorias.

Dentre as sugestões, é relevante registrar a sugestão oferecida pelo pesquisador, que ocorreu de forma espontânea, sem que ele refletisse sobre o seu impacto para a pesquisa. O pesquisador sugeriu que fossem inseridas, nas telas do aplicativo, informações que simulassem a efetiva entrega do serviço proposto por nós (FIGURA 18). Ele ofereceu essa sugestão, pois acreditava que isso mostraria o potencial da *startup* e faria a sua proposta parecer mais próxima da realidade.

Figura 18 – Exemplo de tela (*mockup*)

Fonte: imagem elaborada pelo Empreendedor Experiente durante a terceira etapa da pesquisa.

Houve um momento em que o Empreendedor Inexperiente 1 estava trabalhando na inserção dos benefícios da solução e questionou sobre quais palavras utilizar. Como não houve uma resposta do Empreendedor Experiente, o pesquisador respondeu ao Empreendedor Inexperiente 1 que ele poderia utilizar o campo “proposta de valor” do *canvas* de modelo de negócios para extrair as informações relativas aos benefícios.

Próximo do final da reunião, os integrantes que dela participaram decidiram que os *slides* já estavam prontos. Nesse momento, o Empreendedor Experiente pediu autorização para enviar os *slides* para um empreendedor que ele conhece, e com o qual estava conversando por meio de uma rede social, para que ele desse o seu *feedback*.

Enquanto o *feedback* era aguardado, o Empreendedor Inexperiente 1 retomou a discussão sobre a redução do produto oferecido, ou seja, um possível pivô do tipo *zoom-in*. Em conjunto com essa mudança, deveria haver também um pivô na segmentação dos clientes, pois o produto reduzido somente atenderia um tipo específico de cliente potencial. Durante essa discussão, o pesquisador e o Empreendedor Experiente discordaram novamente do Empreendedor Inexperiente 1 e insistiram que a organização proposta deveria oferecer o produto expandido, pois o produto reduzido já era oferecido por outras empresas e recebia críticas quanto à ineficiência do serviço prestado.

Essa argumentação foi corroborada pelo *feedback* do empreendedor para o qual o Empreendedor Experiente havia enviado os *slides*. O empreendedor questionou ao Empreendedor Experiente qual seria a motivação para os clientes potenciais utilizarem o produto proposto, ao que ele respondeu que seria exatamente o fato de o grupo estar

oferecendo um produto que expandiria o que era oferecido pelas empresas concorrentes. Em seu *feedback*, o empreendedor afirmou que essa motivação era válida. Após essa discussão e, com a ajuda do *feedback* do empreendedor, houve novamente a cristalização das orientações estratégicas para as quais o Empreendedor Inexperiente havia proposto uma mudança.

Concluída a reunião, analisamos os *slides* para confirmar quais tópicos haviam sido abordados. Além daqueles sugeridos pelo Empreendedor Experiente, foram abordados também os benefícios da solução, que foram categorizados como proposta de valor. Não foram explorados todos os tópicos esperados em uma apresentação formal de *startup*, ao levar em consideração os dados coletados durante as etapas 1 e 2 desta pesquisa (por exemplo, diferenciais e equipe).

Isso se deve, possivelmente, ao fato de não ter havido uma especificação prévia, por parte do facilitador do evento, dos tópicos que deveriam ser abordados. Esse indício corrobora com a caracterização dessa especificação prévia dos tópicos como uma das regras que regem a preparação das apresentações. Sem essa regra, a elaboração dos *slides* depende apenas dos entendimentos dos empreendedores. Como, no nosso caso, o Empreendedor Inexperiente 1 estava elaborando os *slides*, os seus entendimentos sobre como elaborar a apresentação formal pode ter se sobreposto aos entendimentos que o pesquisador e o Empreendedor Experiente tinham.

Após a análise dos *slides* e das discussões levadas a cabo durante a reunião, concluímos que, apesar de todo o trabalho em torno do problema e da solução que seria oferecida, a sua definição não era a mesma para todos os integrantes do grupo. Um reflexo disso foi que essas definições não ficaram claramente explicadas nos *slides*.

No segundo encontro presencial, ocorrido no dia 12 de março, a primeira atividade realizada foi a apresentação formal. Todos os grupos realizaram suas apresentações, restritas pelo tempo cronometrado, e receberam o *feedback* do facilitador. O facilitador ofereceu, inicialmente, um *feedback* geral, direcionado a todos os grupos, e enfatizou os seguintes pontos:

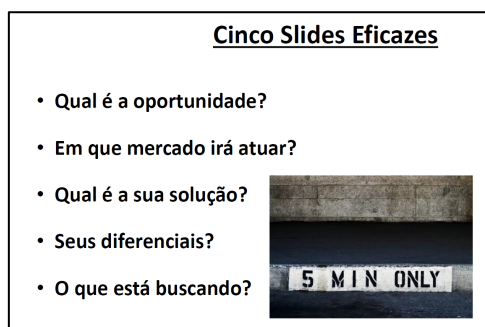
- a) apresentação visual, pois falar é importante, mas o visual é essencial;
- b) utilizar o *storytelling* para iniciar a apresentação: “vamos abrir [a apresentação] com uma história; depois o problema” (NOTAS DE CAMPO, 12/03/2016);

- c) utilizar histórias que surgiram durante as conversas informais realizadas, visando a validação;
- d) mostrar as telas do aplicativo (*mockup*) é um diferencial, pois torna a *startup* mais real;
- e) fazer perguntas para a plateia durante a apresentação;
- f) não elogiar a própria solução;
- g) não falar das falhas, defeitos ou ações que ainda não foram realizadas, pois esse será um ponto abordado pelos jurados;
- h) finalizar a apresentação com um fechamento (por exemplo, o mote da *startup*), pois esse fechamento “chama” os aplausos; nas palavras do facilitador: “é melhor atropelar a apresentação e ter o fechamento do que apresentar tudo menos o fechamento” (NOTAS DE CAMPO, 12/03/2016);
- i) utilizar analogias para mostrar alguma característica da solução (por exemplo, “Waze do busão” [NOTAS DE CAMPO, 12/03/2016]);
- j) não decorar a apresentação, mas sim entender os tópicos que serão apresentados para que ela pareça natural;
- k) ter a apresentação em *slides*;
- l) utilizar o passador de *slides*;

Depois desse *feedback* geral, o facilitador ofereceu um *feedback* direcionado a cada grupo. Sobre a apresentação do Grupo *Startup*, o facilitador elogiou o *storytelling*, mas pediu para que não fosse utilizado um nome fictício genérico (o apresentador do nosso grupo contou a história de um garoto chamado Zezinho), mas a história de uma pessoa real.

Finalizados os *feedbacks*, o facilitador realizou uma palestra em que falou sobre como elaborar a apresentação formal final. O facilitador apresentou duas estruturas de *pitch* indicadas para a apresentação formal de uma *startup*: a primeira com treze tópicos e a segunda com cinco tópicos. Esta última foi definida como a estrutura que deveria ser utilizada para a apresentação final, pois continha os tópicos que os grupos conseguiriam descrever naquele momento (FIGURA 19).

Figura 19 – Estrutura da apresentação formal final a ser realizada no Evento 3.



Fonte: *slides* utilizados durante a palestra de instrução na terceira etapa da pesquisa.

Após a palestra com instruções sobre o *pitch*, o restante da manhã foi disponibilizado aos participantes para trabalharem em suas apresentações. Inicialmente, os integrantes do Grupo *Startup* discutiram a segmentação de clientes da sua organização, pois foram informados que um dos jurados da apresentação formal seria um representante da prefeitura da cidade. Como a prefeitura era um dos clientes potenciais da organização proposta pelo grupo, os integrantes cogitaram, novamente, alterar o produto para a versão com menos funcionalidades e que atenderia somente a prefeitura, mas não atenderia outros clientes do setor privado.

Essa situação mostra que o fato de os integrantes saberem o tipo de público que teriam motivou a reflexão quanto à orientação estratégica relacionada à segmentação de clientes. Essa reflexão poderia ter levado à uma mudança nessa orientação, mas isso não ocorreu. Após essa discussão, o grupo definiu que manteria a organização conforme proposta anteriormente, ou seja, houve a cristalização da orientação estratégica.

Durante o restante da manhã, o facilitador circulou pelo auditório e visitou cada um dos grupos para ouvir como estava o andamento do processo de concepção. Ao Grupo *Startup*, ele pediu para apresentarem, informalmente, do que se tratava a sua organização naquele momento. Os integrantes do grupo, em conjunto, tentaram descrever o problema e a solução que propunham. Mas essa descrição englobou, na verdade, os diversos problemas e soluções (funcionalidades do produto) que haviam sido sugeridos durante as discussões que haviam ocorrido nos últimos dias. Após ouvir os integrantes do grupo, o facilitador aconselhou a focar no problema central, pois seria difícil mostrar, em uma apresentação formal, como tudo o que foi proposto funcionaria. Ele sugeriu, ainda, que fosse elaborado um fluxograma do processo de negócio para ser apresentado nos *slides*. As demais funcionalidades da solução poderiam ser mostradas nesse fluxograma, desde que ficasse claro que somente a solução central (relacionada ao problema central) seria oferecida inicialmente. Essas sugestões do

facilitador estão ligadas ao entendimento que uma *startup* deve iniciar sua operação focando em um problema central que será resolvido pelo produto mínimo viável (MVP).

Apesar da sugestão do facilitador, os Empreendedores Inexperientes do Grupo *Startup* permaneceram agarrados às proposições mais abrangentes, sem focar no problema central. Nesse momento, o pesquisador assumiu uma postura mais participativa e tentou reforçar a sugestão do facilitador, argumentando que o grupo deveria escolher um ponto central da solução para ser o MVP que apresentariam.

Mesmo após a intervenção do pesquisador, os Empreendedores Inexperientes continuaram com as descrições abrangentes dos problemas e soluções. O pesquisador questionou, então, como saberiam se os clientes potenciais iriam agir da forma como eles estavam esperando, ao que o Empreendedor Inexperiente 1 respondeu que só saberiam depois que lançassem o seu produto (solução). Essa não era a resposta esperada. O pesquisador esperava ouvir que iriam conversar com os clientes potenciais para validar o problema e, assim, chegariam no problema central que buscariam resolver.

Apesar disso, o pesquisador não expôs o seu entendimento e se manteve calado, o que foi muito conveniente, pois, logo em seguida, o Empreendedor Experiente interveio e afirmou que, para saber se os clientes utilizariam o produto proposto, os integrantes deveriam conversar com eles. Essa intervenção do Empreendedor Experiente mostra a validação como um fator motivador para as conversas informais com os clientes potenciais; mostra, também, que as práticas são internalizadas por aqueles que já se envolveram com elas. Assim como o pesquisador, o Empreendedor Experiente já tinha vivência com o processo de criação das *startups* e já tinha internalizado os entendimentos sobre como criar uma *startup*. O Empreendedor Experiente entende que, antes de apresentar o problema proposto, ele deve ser validado. Já os Empreendedores Inexperientes entendem que basta a sua intuição para definir que um problema é válido para ser apresentado.

Essa divergência de entendimentos entre praticantes que internalizaram ou não as práticas pode explicar a pouca ênfase dada à definição do problema e da solução de forma clara, e à validação dessas definições. O foco se voltou, principalmente, às questões identitárias: nome, logomarca e história. Permanecia o forte vínculo entre as atividades realizadas até então e a apresentação formal – elas são motivadas pela necessidade de apresentar. Mas o modo como

essas atividades são desempenhadas não refletem o esperado, conforme as observações realizadas no Evento 2 e os relatos dos empreendedores que entrevistei na segunda etapa.

No dia 14 de março, o Grupo *Startup* retomou os trabalhos em torno da apresentação formal final e do plano de negócios impresso que deveria ser entregue aos jurados. Para tanto, o grupo voltou a se comunicar por meio do WhatsApp. Os tópicos a serem abordados no plano de negócios foram estipulados pelo facilitador do evento, que também estava acompanhando as conversas via WhatsApp. Mas o grupo não seguiu à risca a estrutura proposta. O Quadro 11 mostra os tópicos estipulados e os tópicos abordados pelo grupo.

Quadro 11 – Tópicos estipulados *versus* tópicos abordados no plano de negócios impresso

Tópicos estipulados	Tópicos abordados
História e introdução	Introdução (problema e solução)
Problema real	Infográfico do processo de negócio
Clientes (perfis comportamentais, <i>personas</i>)	Infográfico da monetização
Mapa de empatia	Clientes (<i>personas</i>)
<i>Canvas</i> de proposta de valor	Mapa de empatia
Mercado	<i>Canvas</i> de proposta de valor
<i>Canvas</i> de modelo de negócios	<i>Canvas</i> de modelo de negócios
Apresentação	

Fonte: elaborado pelo autor.

O pesquisador ficou a cargo de organizar, no Microsoft Word, o documento que conteria o plano de negócios impresso. Ele ficou a cargo, também, de elaborar a introdução. Os *canvas* e o mapa de empatia ficaram a cargo do Empreendedor Experiente. Os clientes não foram trabalhados por nenhum dos empreendedores e só passaram a constar no plano de negócios na véspera da apresentação formal, quando o pesquisador apenas inseriu uma imagem contendo os nomes que foram dados a cada uma das *personas*.

Embora o Grupo *Startup* continuasse trabalhando na elaboração do plano de negócios formal, o foco das conversas logo passou a girar em torno da apresentação formal final. A elaboração dos *slides* da apresentação formal ficaram a cargo do Empreendedor Inexperiente 1. O Empreendedor Inexperiente 4 continuou a cargo dos questionários junto aos clientes potenciais. O pesquisador e o Empreendedor Inexperiente 2 ficaram a cargo do infográfico do processo de negócio, enquanto a Empreendedora Inexperiente 3 contribuiu enviando as fotos que havia tirado da estrutura proposta pelo facilitador para a apresentação formal final (FIGURA 19).

O Empreendedor Experiente permaneceu como apresentador e compartilhou com os demais integrantes do grupo a nova história que contaria durante a apresentação formal. Dessa vez,

uma história real de um parente próximo que havia convivido com o problema que o grupo buscava resolver com a sua *startup*. Houve certa comoção em torno da história por ela ser uma história triste.

Após breve discussão em torno da apresentação formal, o Empreendedor Experiente pediu ao facilitador que fornecesse um *feedback* sobre o que o grupo havia discutido até então. O pesquisador aproveitou esse pedido e entrevistou questionando sobre um dos tópicos estipulados para estarem no plano de negócios escrito e pediu auxílio ao facilitador para que esclarecesse em qual mercado a *startup* proposta pelo grupo atuaria. Após o pedido do pesquisador, o facilitador entrevistou e sugeriu formas de encontrar a resposta para a pergunta sobre a definição do mercado. Sobre a apresentação, o facilitador comentou que a história era boa, mas que uma dramatização excessiva deveria ser evitada, pois isso tende a desanimar os jurados.

No dia 15 de março, o Empreendedor Experiente compartilhou um texto de teor jurídico, disponível na Internet, que validava juridicamente a solução definida. Logo os Empreendedores Inexperientes 1 e 2 se prontificaram a conversar com pessoas do setor que poderiam auxiliar no entendimento dessas questões jurídicas. Foi relevante, nesse momento, o comentário do Empreendedor Experiente sobre o papel dessa validação jurídica. Para ele, esses esclarecimentos jurídicos serviriam para se preparar para responder perguntas da banca de jurados.

Nesse momento, o pesquisador entrevistou novamente, levantando um questionamento sobre a viabilidade jurídica da solução proposta, pois ela lidava com um problema relacionado a um serviço público a cargo da prefeitura. Isso motivou o retorno à reflexão estratégica, mas dessa vez em torno do problema que seria solucionado. O pesquisador apresentou, então, as duas possibilidades que o grupo tinha, após as discussões, ao que a ideia inicial foi mantida. Ou seja, nesse momento houve a cristalização da orientação estratégica relacionada ao problema, que no trabalho de Ries (2012) é tratado como necessidade do cliente.

No dia 16 de março, o foco se voltou para o plano de negócios impresso. O pesquisador e o Empreendedor Inexperiente 2 concluíram a elaboração do infográfico do processo de negócio. Esse infográfico, que inicialmente iria compor apenas os *slides*, passou a compor também o plano de negócios impresso.

Após a aprovação do infográfico do processo de negócio, o Empreendedor Inexperiente 1 sugeriu a elaboração de um infográfico semelhante para explicar a monetização, a captura de

valor da *startup*. O pesquisador seguiu a sugestão do Empreendedor Inexperiente 1 e elaborou o segundo infográfico. Após o pesquisador apresentar o infográfico da monetização, o Empreendedor Inexperiente 2 questionou o benefício de apresentar essa informação, pois os valores propostos poderiam soar absurdos para os jurados, o que prejudicaria a apresentação formal. Apesar desse questionamento, não ficou definido, naquele momento, se a monetização estaria na apresentação formal final. Foi somente na última revisão dos *slides*, nos 20 minutos imediatamente anteriores à apresentação formal final, que o grupo decidiu por manter o infográfico da monetização nos *slides*, mas para evitar o risco de apresentarem informações questionáveis, o pesquisador retirou os valores do infográfico.

Por volta de duas horas antes do início do último encontro presencial, quando ocorreriam as apresentações finais, o pesquisador deixou de acompanhar as discussões on-line, pois precisaria se deslocar até a cidade de Uberaba, onde o evento ocorreria. Antes disso, relatou aos demais participantes quais tópicos precisavam ser trabalhados.

Na véspera da apresentação formal final, os integrantes do Grupo *Startup* viveram um momento de muito nervosismo. Somente o pesquisador, o Empreendedor Experiente e o Empreendedor Inexperiente 4 chegaram ao local da apresentação com antecedência (aproximadamente 15 minutos). Os demais integrantes chegaram ao local com atraso de 10 minutos em relação ao horário marcado para o início do evento.

Tendo em vista que no período de duas horas anteriores à apresentação formal final não houveram melhorias no plano de negócios impresso, nem nos *slides*, foi necessário realizar essas melhorias no local da apresentação, nesse intervalo de tempo imediatamente anterior à apresentação do Grupo *Startup*.

O Empreendedor Experiente revisou os *slides* duas ou três vezes. O pesquisador o indagou se ele gostaria de ensaiar a apresentação e se ofereceu para acompanhar o ensaio para lhe oferecer um *feedback*, mas o Empreendedor Experiente preferiu, apenas, reler os *slides*.

A apresentação formal final teve a seguinte sequência de tópicos: (1) o Empreendedor Experiente iniciou a apresentação falando seu nome e o nome da *startup* que estava criando; (2) apresentou, então, o problema utilizando o *storytelling* (contou a história do seu primo); (3) depois apresentou a solução, com o auxílio do infográfico do processo de negócio; (4) o empreendedor citou que existem concorrentes que fazem algo parecido, momento em que apresentou o diferencial da sua *startup* em relação a esses concorrentes; (5) o tópico seguinte

foi a monetização, que ganhou pouca ênfase durante a apresentação. O *slide* com o infográfico da monetização foi mostrado, mas o empreendedor não explicou como se daria a monetização; (6) foram apresentadas as telas (*mockup*) do aplicativo (solução); (7) por fim, finalizou apresentando, novamente, o nome da *startup*.

A apresentação formal final do Grupo *Startup* não seguiu os tópicos propostos pelo facilitador, mas seguiu uma estrutura semelhante à proposta durante o Evento 2. Essa diferença na estrutura da apresentação pode ser decorrente do fato de o Empreendedor Experiente ter agido no sentido de direcionar o Empreendedor Inexperiente 1 sobre os tópicos que deveriam ser abordados. Mesmo com a proposição do facilitador (Figura 19), os entendimentos do Empreendedor Experiente podem tê-lo compelido a estruturar a apresentação conforme o que ele aprendeu durante o Evento 2.

Após a apresentação formal final, as perguntas dos jurados foram relacionadas: (1) à questão jurídica que havia sido discutida no dia 15 de março; e (2) à monetização, solicitando maiores esclarecimentos sobre o modo como o grupo cobraria pelo serviço. Essas perguntas mostram como o que é feito antes da apresentação formal se relaciona com o que ocorre após a apresentação formal; mostra, ainda, como esse relacionamento está internalizado pelos empreendedores. As duas questões abordam temas que foram discutidos antes da apresentação formal, pois os integrantes sabiam que esses questionamentos poderiam vir a ser feitos pelos jurados.

Após o término das apresentações e a revelação do resultado da competição, houve apenas uma pequena confraternização entre os participantes, momento em que os integrantes do Grupo *Startup* se despediram. Naquele momento, todos diziam palavras de motivação, algo como “a ideia é boa, vamos dar seguimento”. Houve também a sugestão para manter o grupo formado e criar outra *startup* para participar de um concurso que ocorreria em alguns dias, voltado para o setor de agronegócio.

Apesar dessas manifestações indicando que havia a motivação para continuar com a criação da *startup* para além da primeira apresentação formal, restou a impressão de que isso não aconteceria. O próprio pesquisador não estava muito motivado, talvez por causa do seu objetivo prioritário de concluir a pesquisa. Nos dias seguintes ao evento não houve progresso no engajamento dos empreendedores em torno da retomada da *startup*. Apesar de terem havido duas intervenções do Empreendedor Experiente no sentido de prosseguir com a

criação da *startup*, permaneciam as manifestações em apoio, mas sem uma ação mais concreta por parte dos empreendedores.

No Evento 3 ficou evidente o papel de direcionador assumido pelo Empreendedor Experiente, orientando os demais integrantes sobre o que fazer, principalmente após o dia 14 de março. Essa postura assumida por ele pode ser decorrente da experiência que ele teve durante o Evento 2, quando aprendeu os passos necessários para criar uma proposta de *startup* para ser apresentada. O que o Empreendedor Experiente diz que deve ser feito, como deve ser feito e porque deve ser feito fez sempre muito sentido para o pesquisador em campo; o pesquisador agiria de forma semelhante se não estivesse tentando manter a postura de observador. Isso nos levou a refletir sobre as diferenças entre os entendimentos compartilhados entre o pesquisador e o Empreendedor Experiente e os entendimentos compartilhados pelos Empreendedores Inexperientes. Sem o direcionamento do Empreendedor Experiente, os demais empreendedores não teriam a mesma inteligibilidade prática (SCHATZKI, 2005, 2006), não agiriam da forma como agiram.

Ficou evidente, também, o teor ficcional da *startup* em criação. Todas as discussões foram baseadas, em última análise, nas impressões e opiniões dos integrantes do grupo. O processo proposto para a criação das *startups* “prevê” as conversas informais com clientes potenciais para validar as proposições (orientações estratégicas), mas no caso do Grupo *Startup*, essas conversas tiveram pouco impacto nas decisões sobre essas proposições. Durante todas as interações em que o pesquisador participou, em nenhum momento o foco recaiu sobre a implementação do que era proposto, em como se daria o funcionamento da organização no dia a dia. Nesse estágio inicial, é como se a motivação fosse apenas a realização da apresentação formal.

4.2 O antes, o durante e o após das apresentações formais

Nesta seção, trabalhamos o primeiro e o segundo objetivos específicos da presente pesquisa, pois além de caracterizarmos as práticas performadas pelos idealizadores/fundadores de empresas de Internet antes, durante e após as apresentações formais de negócios para plateias compostas por investidores, jurados, parceiros, estudantes e outros, também analisamos a relação entre as práticas performadas antes e após as apresentações formais com as práticas performadas durante as apresentações formais.

Inicialmente, apresentamos a rede de práticas mais relevantes identificadas durante o processo da pesquisa para, então, descrevermos mais detalhadamente cada uma destas práticas. Para definir quais práticas seriam as mais relevantes, utilizamos o software Atlas.TI para elaborar uma visualização em rede (*network view*) das categorias referentes à estrutura que governa as práticas (APÊNDICE E). Nesta visualização, constam apenas as categorias que mostraram as conexões mais coerentes entre si, identificadas após a triangulação dos dados. Essas categorias foram relevantes na medida em que representaram bem a relação existente entre os três momentos organizacionais das *startups*: o pré-apresentação, a apresentação e o pós-apresentação. Assim, nem todas as categorias identificadas durante o processo de pesquisa foram utilizadas na construção dessa visualização em rede. A lista completa das categorias identificadas após a análise dos dados pode ser verificada no Apêndice F.

O Quadro 12 apresenta um sumário das atividades realizadas pelos empreendedores antes, durante e após as apresentações formais. Esta relação de atividades não é exaustiva, pois não reflete todas as práticas identificadas em campo; ela apresenta aquelas consideradas mais utilizadas, após a triangulação dos dados. A lista completa das práticas identificadas pode ser verificada no Apêndice F.

Quadro 12 – Práticas realizadas antes, durante e após as apresentações formais

Pré-apresentação	Apresentação	Pós-apresentação
<i>Brainstorming</i>	<i>Storytelling</i>	Receber <i>feedback</i> sobre o negócio
Conversar informalmente com clientes potenciais, investidores, mentores ou outras pessoas do ecossistema de <i>startups</i>	Apresentar dados numéricos	Conversar informalmente com pessoas da plateia (clientes potenciais, investidores, mentores ou outras pessoas do ecossistema de <i>startups</i>)
Buscar concorrentes	Apresentar captura de valor	Receber <i>feedback</i> sobre a apresentação
Desenvolver MVP	Apresentar concorrentes	Responder perguntas
Testar MVP	Apresentar canais de distribuição	
Alterar a apresentação	Apresentar equipe	
Preparar os tópicos que serão apresentados	Apresentar frase de efeito	
Elaborar <i>slides</i>	Apresentar investimento	
Ensaiai apresentação	Apresentar mercado	
Refletir sobre o <i>feedback</i> recebido após as apresentações formais	Apresentar MVP/Protótipo	
Refletir sobre o <i>feedback</i> recebido durante a validação	Apresentar nome da empresa	
Realizar pivô	Apresentar potencial de mercado	
Elaborar o <i>canvas</i> de modelo de negócios	Apresentar problema	
Receber <i>mentoria</i>	Apresentar proposta de valor	
	Apresentar solução	
	Apresentar tração	
	Apresentar validação	

Fonte: elaborado pelo autor.

Um entendimento muito pertinente, quando o assunto são as apresentações formais das *startups* de Internet, é que os empreendedores devem falar sobre as *startups* que estão sendo criadas sem receio de serem copiados. Quando perguntado sobre alguma situação relacionada às apresentações que o havia marcado, o Empreendedor C respondeu:

Outra coisa que marcou também, que é muito importante também você, no meu ponto de vista, você falar da sua ideia, do seu projeto, com outras pessoas. Sem receio de alguém copiar sua ideia, sem receio de alguém querer te passar para trás, ou querer aproveitar de você. Eu, no começo eu tinha esse receio, mas depois a cegueira ela foi acabando, e eu comecei a enxergar que você tem que conversar, você tem que expor o estágio do seu negócio, o que você pretende fazer, onde você pretende chegar, trocar ideias, pegar informações com outras pessoas. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

Este entendimento deve fazer parte das habilidades dos empreendedores para que eles se encaixem no contexto da criação de *startups* e sejam aceitos (DE CLERCQ; VORONOV, 2009). Isso o torna pertinente, pois, sem ele não haveriam as apresentações formais para o público.

Os entendimentos relacionados ao “saber como criar sua *startup*” são, portanto, um elemento que une as práticas realizadas pelos empreendedores durante o processo de criação das *startups*, pois é com base nesse “saber como” que os empreendedores desempenham suas atividades: formam uma equipe com desenvolvedores, *designers* e administradores, definem e validam problema e solução, desenvolvem um MVP, apresentam suas *startups* etc. Por isso, esses entendimentos tem uma posição central na rede de práticas (APÊNDICE E) e está ligado aos três momentos organizacionais.

A primeira prática que merece uma descrição mais aprofundada é a própria prática da apresentação. As apresentações são entendidas como uma atividade essencial para processo de emergência organizacional; são uma regra (SCHATZKI, 2005, 2006) quando o objetivo é criar uma *startup* de Internet. As apresentações são centrais, pois são um meio para os empreendedores alcançarem diversos objetivos (QUADRO 13). As apresentações são também um objetivo para a realização das atividades pré-apresentação e pós-apresentação, visto que é comum os empreendedores realizarem mais do que uma apresentação.

Nós tipificamos essa prática como apresentação formal e informal. Ambas envolvem a apresentação das *startups* – das proposições que formam cada uma das organizações emergentes. Enquanto as apresentações informais se dão em conversas informais, de uma forma pouco estruturada, as apresentações formais são caracterizadas por uma estrutura mais

rígida em seu acontecimento. Essa rigidez se deve, principalmente, às regras (SCHATZKI, 2005, 2006) impostas aos empreendedores: o tempo é cronometrado, a apresentação formal não pode ser interrompida e os tópicos a serem abordados são, normalmente, pré-definidos. As apresentações formais são, portanto, o momento delimitado pelo tempo cronometrado destinado aos empreendedores, para que apresentem suas *startups*.

Quadro 13 – Objetivos dos empreendedores ao apresentarem suas *startups*

@3.1 Fins (objetivos) - Conquistar vagas em programas de aceleração
@3.1 Fins (objetivos) - Conseguir investimento
@3.1 Fins (objetivos) - Conseguir sócios
@3.1 Fins (objetivos) - Divulgar a <i>startup</i>
@3.1 Fins (objetivos) - Obtenção de <i>feedback</i> das pessoas
@3.1 Fins (objetivos) - Validar conceito do negócio (problema, solução, proposta de valor, captura de valor)
@3.1 Fins (objetivos) - Vencer em competições
@3.1 Fins (objetivos) – Vender

Fonte: elaborado pelo autor.

As apresentações formais são formadas por uma rede de práticas. Para os empreendedores, adotar o formato de *storytelling* é entendido como prática essencial durante uma apresentação formal. Essa necessidade foi enfatizada pelos mentores durante os Eventos 2 e 3 e, em resposta, os empreendedores prontamente seguiram essa orientação. Quanto às entrevistas realizadas durante a segunda etapa, houve também a confirmação que o *storytelling* é uma prática que compõe as apresentações formais.

Essa confirmação se deu de forma direta, como nos trechos da entrevista com o Empreendedor A em que ele respondeu, respectivamente, como se preparava para as apresentações formais e o que não poderia faltar em uma apresentação formal:

Eu faço sempre *storytelling* para personificar e a pessoa acabar se sentindo, quem estiver ouvindo, acabar se sentindo um pouco mais tocado com a história. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

O que não pode faltar, na minha opinião, é *storytelling*. É muito importante quem está ouvindo se sentir na pele da pessoa da história. Eu acho que acaba tocando. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

A confirmação se deu, também, de forma indireta, como no trecho da entrevista com o Empreendedor G, abaixo. Quando perguntado sobre o que não pode faltar em uma apresentação formal de uma *startup*, ele respondeu:

Entrevistado: [...] falar de onde surgiu a sua ideia. Porque tem... eu acho que eles cobram muito isso, porque tem gente que brota ideia do nada. Eu acho que isso dá certo. Então é falar de onde surgiu a sua ideia, e ter que ela é validada ou por tração, ou que seja de onde ela veio, faça realmente sentido. [...] Então isso é essencial. Se você não provar que é boa, ou de onde veio, é muito difícil você conseguir uma atenção.

[...]

Pesquisador: Como é que você fala dessa parte, de onde veio?

Entrevistado: Eu sempre falo que eu trabalhei num projeto durante dois anos, e um ano dele foi dentro de um escritório. Aí o cara fala: “você ficou um ano lá dentro. Ele sabe como o negócio é mesmo.”

[...]

Pesquisador: E isso você acha que ajuda, também, as outras pessoas a se convencerem da sua ideia?

Entrevistado: Sim. Você fala que veio de uma vivência sua, algo que você já viveu, faz diferença. (Trecho da entrevista com o Empreendedor G)

A descrição do Empreendedor G sobre o que deve ser falado, e como deve ser falado, trata-se, grosso modo, da utilização do formato de *storytelling* para legitimar a proposição relacionada ao problema e mostrar que ele realmente existe.

A realização de outras práticas pode variar de acordo com a finalidade da apresentação formal e com o público para o qual ela se destina. Se a apresentação formal é destinada à conquista de investimento, ou terá os investidores como público, ela deve conter os dados numéricos relativos ao mercado e à tração (por exemplo, crescimento da base de usuários). Se a apresentação formal se destina à divulgação da *startup* para aumentar sua base de clientes, ela deve ter maior foco no problema, na solução e na proposta de valor. Se a apresentação formal é realizada em uma competição, os dados da validação devem também ser apresentados.

Um exemplo dessa adequação foi relatado pelo Empreendedor A, quando comentou que inseriu alguns valores ligados ao investimento por achar que haveriam investidores na plateia ou na banca de jurados:

Quando eu fui para São Paulo, o primeiro [*pitch*] da *Startup* AA, eu não tinha certeza se teria investidores, mas eu pus alguns valores em relação a investimento. Mas acabou que não foi focado para isso. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

Em um segundo exemplo, o Empreendedor D relata o que ele recomendaria para alguém que vai realizar sua primeira apresentação formal. Nesse trecho, ele comenta, inicialmente, o que deve ser trabalhado em uma apresentação formal para o cliente potencial. Depois fala sobre os tópicos que ele insere apenas quando vai apresentar para investidores:

Entrevistado: Realmente se preocupar com esse aspecto de como você agrega valor para o negócio e sempre dando exemplos, exemplos para quantificar o quanto que a sua solução vai dar de ganho. Porque muitas vezes quando você não quantifica você fica numa posição mais fraca. Hoje em dia, enfim, sendo muito criteriosos, as empresas, para fazer investimentos, quantificar uma coisa crítica para você chamar atenção o quanto que aquilo vai gerar de retorno, ou seja, quantificar em redução de custo ou plano de receita ou ganho de clientes, o que for.

Pesquisador: Isso você acha que é o mais relevante mesmo então?

Entrevistado: Sim, é um aspecto bem relevante. É o que a gente costuma falar em inglês, é o *bottom line*. O *bottom* é... o que é que isso aí vai me dar de ganho?

Pesquisador: E isso, para qualquer público você acha que é o mais valioso? Jurado, plateia, investidores?

Entrevistado: Sim, porque, no final, é o potencial da ferramenta de trazer ganhos.

Pesquisador: De acordo com o público, independente de qual é o público que você espera ter na sua apresentação? Você chegou a mudar a sua apresentação graças a isso?

Entrevistado: De acordo com o público?

Pesquisador: É, de acordo com o público.

Entrevistado: Sim, porque uma apresentação com investidor é uma coisa, uma apresentação para o cliente final é outra. Tem aspectos na apresentação para investidor que eu não preciso colocar na apresentação para cliente final.

Pesquisador: Por exemplo?

Entrevistado: O retorno do investimento, em quanto tempo que aquilo vai se retornar de investimento, a estratégia de marketing, uma série de coisas que isso não faz sentido você apresentar para o cliente final.

Pesquisador: Quando você está fazendo [a apresentação] para a plateia, por exemplo, você não coloca esse tipo de informação?

Entrevistado: Só se for para investidor. (Trecho da entrevista com o Empreendedor D)

Como as apresentações formais possuem sempre um ou mais espectadores, elas são seguidas por algumas práticas que categorizamos como pós-apresentação. Estas práticas estão relacionadas com a obtenção do *feedback* destes espectadores. A obtenção do *feedback* de quem assiste às apresentações formais é também um dos objetivos dos empreendedores. Por isso, as atividades do pós-apresentação justificam a categorização da apresentação formal como um meio. As apresentações formais são parte do processo de validação das hipóteses propostas pelos empreendedores e são um meio para se chegar no *feedback* sobre estas hipóteses.

Quando o público das apresentações formais é formado por jurados, é comum que haja um período de tempo logo após a apresentação formal para que os empreendedores respondam perguntas e recebam um *feedback* formal. As perguntas ou o *feedback* podem ser relacionados à apresentação formal (o ato de apresentar) ou às orientações estratégicas da organização emergente apresentada. Uma outra forma de receber esse *feedback* é por meio de conversas informais com pessoas da plateia (clientes potenciais, investidores ou outras pessoas do ecossistema de *startups*).

Em se tratando de *feedback* sobre as apresentações formais, eles ocorreram nos Eventos 2 e 3, quando os jurados comentavam sobre o que foi bom e o que poderia melhorar nas apresentações formais. No Evento 2, a utilização do *storytelling* foi elogiada, quando ocorria. Nos casos em que os apresentadores não concluíam a apresentação formal no tempo marcado, eram criticados de forma indireta, quando os jurados comentavam que não conseguiam entender o que havia sido apresentado. Também no Evento 2, ocorreram algumas

apresentações formais em que a plateia ficou empolgada e participou bastante. Nestes casos, os jurados também elogiaram a apresentação formal, comentando que era daquele jeito que deveria ser. No Evento 3, houve o *feedback* do facilitador, que apontou as falhas e sugeriu as melhorias necessárias.

Na segunda etapa da pesquisa, o Empreendedor C relatou uma situação em que recebeu um *feedback* que o levou a refletir sobre o que falar em suas apresentações formais futuras:

Teve uma situação que [...] eu apresentando o meu projeto lá, todo empolgado, falando que era uma ferramenta, um aplicativo inovador, revolucionário, pioneiro, sem concorrência, achando que estava certo, que era uma coisa boa, era um diferencial do meu negócio. E aí no final teve um jurado que pegou e me falou que enquanto eu achava que o meu aplicativo era único, era pioneiro, não tinha concorrência, que eu precisava pesquisar mais, que eu precisava estudar mais, porque com certeza já tem alguém fazendo alguma coisa igual. Por causa da globalização. E eu vi isso com bons olhos, e vi que de fato ele tem razão, que a gente tem que prestar atenção mesmo, na hora de se falar alguma coisa, porque as vezes você pode estar falando algum equívoco, alguma coisa dessa maneira. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

A obtenção do *feedback* sobre as apresentações formais pode se dar, também, por meio da observação da reação da plateia, após a apresentação formal. Como exemplo, há o relato do Empreendedor D, quando perguntado sobre como se sentia ao final das apresentações formais:

Pesquisador: E quando a apresentação acaba? Como é que você se sente?

Entrevistado: Aí eu fico muito observando a reação das pessoas no final da apresentação. Eu sou um bom observador. Vejo qual foi a reação delas para ver qual foi o impacto da apresentação.

Pesquisador: Essa reação influencia a sua apresentação ou o que você vai fazer no futuro, influencia o seu negócio?

Entrevistado: Influencia porque se eu vi que não teve tanto impacto... claro que eu procuro também conversar com algumas pessoas, para eu justamente captar onde ali que eu posso melhorar a apresentação e cada vez mais chamar mais atenção e tornar ela mais atrativa. (Trecho da entrevista com o Empreendedor D)

O *feedback* sobre as organizações propostas foi evidenciado em todas as etapas da pesquisa. Durante os Eventos 2 e 3, os jurados buscavam sempre esclarecer alguns pontos sobre a organização, principalmente a forma como ganhariam dinheiro com a organização proposta. Houve, também, diversos *feedbacks* que tratavam da definição do problema e da solução, questionando sua validade, mesmo em alguns casos em que os empreendedores apresentaram os dados numéricos sobre suas validações. Nestes casos, ficou implícito o questionamento do processo de validação realizado pelos empreendedores.

Na segunda etapa da pesquisa, o *feedback* sobre a organização foi evidenciado por alguns empreendedores, como, por exemplo, a situação relatada pelo Empreendedor G quando comenta sobre o benefício de frequentar os eventos em Uberlândia:

Principalmente o dia que eu apresentei aqui [em Uberlândia], não sei se foi em novembro... não tenho certeza da data... assim que eu apresentei, surgiram várias pessoas. Terminei a apresentação, já foram querendo conversar, querendo participar do projeto. Aqui é mais acelerado as coisas. É mais fácil ter pessoas para você conversar, para você apresentar. O que tem relevância também. (Trecho da entrevista com o Empreendedor G)

Durante as entrevistas, um relato do Empreendedor A evidenciou uma das regras que regem a apresentação formal e o recebimento dos *feedbacks* relacionados ao que foi apresentado. Na situação relatada, o empreendedor foi interrompido durante a apresentação formal por alguém da plateia, que lhe fez uma pergunta. As palavras do empreendedor mostram que essa ação foi inusitada – não era esperada – pois as perguntas deveriam ser realizadas somente após a apresentação (o término do tempo cronometrado). Tanto que a resposta à pergunta realizada só ocorreu no momento destinado para tal.

Bom, eu acho que foi uma experiência quando eu estava em São Paulo apresentando a *Startup* AA, que no meio do *pitch* um cara virou... Eu estava apresentando o *pitch*, de repente ele fez uma pergunta, sabe? E eu achei um pouco inusitado, porque geralmente você não quebra o raciocínio. Mas foi interessante. Eu achei isso. Acabei respondendo para ele depois, no tempo específico que a gente tinha para fazer perguntas. Mas era alguém da plateia, não era jurado, por exemplo. Então foi interessante. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

Algumas vezes, principalmente nos casos em que a apresentação formal não é assistida no mesmo momento em que é realizada (como, por exemplo, quando gravações em vídeo ou *slides* são enviados via e-mail), o *feedback* pode ser recebido em texto escrito. Foi um *feedback* desse tipo que o Empreendedor G considerou como o mais relevante que recebeu. No caso desta apresentação, especificamente, ele a enviou em formato de *slide* para a banca de jurados do programa *Startup* Brasil:

A gente mandou uma apresentação para o *Startup* Brasil, eles têm um edital lá, e os caras mandaram um texto enorme, falando detalhadamente de cada ponto da apresentação que eu mandei, o que estava errado. Tipo assim: "porque que você está fazendo isso e a gente acha que não dá certo." Então tinha um parágrafo para cada cara da banca, e eles mandaram certinho o que era. (Trecho da entrevista com o Empreendedor G)

Durante o pós-apresentação ocorre a transição para as práticas que consideramos como parte do pré-apresentação seguinte. Estas práticas têm como objetivo o aperfeiçoamento da organização proposta e, também, do modo como ela é apresentada. Estes dois objetivos visam, por sua vez, a próxima apresentação formal da organização emergente. Ou seja, os

empreendedores se preparam para as apresentações formais porque sabem que irão se apresentar.

O objetivo de aperfeiçoar a apresentação formal, principalmente com base no *feedback* recebido no pós-apresentação anterior, foi evidenciado no Evento 2 pelo trabalho dos grupos em suas apresentações formais após o *feedback* recebido no pré-*pitch*, ocasionando a melhoria percebida por nós nas apresentações formais finais.

Uma outra situação que exemplifica essa relação entre o *feedback* recebido no pós-apresentação e o aperfeiçoamento da apresentação formal durante o pré-apresentação seguinte foi relatada pelo Empreendedor E:

Algumas vezes a gente recebe *feedbacks*. Aconteceu bastante. No fim desse evento que eu apresentei, eu recebi alguns *feedbacks*, coisas que talvez ficaram um pouco obscuras para as pessoas, [elas] ficaram sem entender. Tanto que eu achei que: “nossa, tem que ser incorporado na hora de fazer o *pitch*”. Então já passo para o pessoal que, quando for falar, isso aqui tem que ser falado. (Trecho de entrevista com o Empreendedor E)

Mas ocorre que nem todas as atividades que são parte do pré-apresentação estão relacionadas ao pós-apresentação anterior. Um exemplo dessa situação vem do relato do Empreendedor G, quando comenta que, enquanto treinava para uma apresentação formal que realizaria, fez uma alteração no seu produto, criando uma nova funcionalidade que veio a ser apresentada.

Já aconteceu de surgir alguma ideia de funcionalidade que durante... enquanto eu estava treinando [a apresentação] ali, de criar uma função nova, ou uma forma de explicar diferente. Aí muda também o conceito que eu tinha da função. As vezes eram três coisas para fazer uma. Aí no meio da apresentação eu falei: mas se eu juntar isso aqui, dá quase a mesma coisa, e fica muito melhor. (Trecho da entrevista com o Empreendedor G)

Há, por exemplo, os casos em que os empreendedores ainda não realizaram nenhuma apresentação formal de suas organizações, como, por exemplo, todas a *startups* criadas durante os Eventos 2 e 3 e a *startup* do Empreendedor F. Para todos estes casos, uma apresentação formal ainda não havia sido realizada, porem os empreendedores já tinham a apresentação formal pronta, ou seja, já estavam realizando atividades visando uma apresentação formal que viria ocorrer no futuro:

É que assim, *pitch* mesmo em si... a gente tem o *pitch* pronto aqui já, tem tudo treinado, mas não tive oportunidade ainda de fazer. Eu acho que a hora também, eu espero estar numa hora mais elaborada assim, para conseguir estar trabalhando. Não sei, às vezes eu acho que estou demorando para fazer *pitch* dela. (Trecho da entrevista com o Empreendedor F)

Para a realização das atividades do pré-apresentação, os empreendedores trabalham com seus entendimentos sobre como se preparar para a apresentação formal e como elaborar a apresentação e lidam com as regras impostas: o tempo, que é sempre cronometrado, e a predefinição dos tópicos que devem ser abordados durante a apresentação formal.

Um exemplo de como se formam esses entendimentos foi relatado pelo Empreendedor C, quando perguntado sobre como chegou na estrutura das apresentações formais que realiza:

Não. Eu não... no começo eu não tive esse norteamento não [sobre a estrutura e o conteúdo da apresentação]. Eu fui pegando as coisas, vendo outros *pitches*, vendo outras *startups* apresentarem, a maneira, o que eu achava certo, o que eu achava errado. Durante as avaliações, também, eu prestava bastante atenção nas avaliações, que o pessoal da banca, que os jurados avaliavam. Então aí eu fui moldando as minhas apresentações. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

Para aperfeiçoar suas apresentações formais, os empreendedores as ensaiam. O ensaio das apresentações formais foi fortemente aconselhado durante o Evento 2, quando os mentores deram várias instruções aos participantes do evento sobre como ensaiar. Este ensaio pode chegar ao ponto de a apresentação formal se tornar uma atividade mecânica, como foi relatado, por exemplo, pelo Empreendedor A:

Para ser bem sincero, quando eu apresento o *pitch*, eu não vejo o tempo passar, porque ele passa muito rápido. E como eu já estou com ele estruturado na minha cabeça, com uma lógica pronta, eu simplesmente vou falando, entendeu? E eu não sei te falar, eu acho que ficaria um pouco mais mecânico. Eu não sei se eu teria algum sentimento não. (Trecho de entrevista com o Empreendedor A)

Enquanto trabalham em suas apresentações formais, os empreendedores preparam as informações referentes aos tópicos que serão abordados e elaboram ou alteram os *slides* e a sua fala da apresentação formal. Os tópicos são frequentemente impostos como critérios de avaliação em competições de *startups* e editais de fomento (para um exemplo, ver Figura 20) e, por isso, consideramos essa imposição como uma das regras que governam as atividades de preparação da apresentação formal, pois os empreendedores se baseiam nestes critérios para definir sobre o que falarão em suas apresentações formais.

Figura 20 – Critérios de avaliação como uma regra que governa a prática



Fonte: recorte da página no Facebook da organizadora do evento.

A preparação das apresentações formais é, também, motivada pelo objetivo de adequar a apresentação formal ao público esperado, pois cada público demanda um tipo de apresentação e a cobertura mais detalhada de determinados tópicos. Se o público é de investidores, a apresentação formal deve contemplar dados atualizados do mercado e da tração da organização. Se o público é formado por clientes potenciais, a apresentação formal deve enfatizar a solução, inclusive com telas do MVP. Alguns empreendedores chegam, até mesmo, a manter várias versões de apresentações prontas, uma para cada público, como relata, por exemplo, o Empreendedores C e G:

Ah, é muito comum você tirar alguns dados que você acha que é importante, mas para uma apresentação de uma aceleradora, ou de um órgão que vai te dar uma oportunidade, te dar um subsídio, você acha que é interessante. Mas conversando com pessoas, e fazendo essas apresentações, você vai vendo que aquilo dali não é interessante, você pode substituir por outras coisas. Então acontece de você tirar, de você aperfeiçoar, de você colocar novos dados, novas informações. E o mercado vai mudando também. Então você tem que estar sempre atualizado. (Trecho da entrevista com o empreendedor C)

No caso dos programas de incentivo a *startup*, o Sebraetec, o Arena, a gente faz alguns ajustes [na apresentação]. Mas o público que vai, a banca que vai nos escutar ali, o pessoal que está ali, é o mesmo. Para investidor é um pouco diferente, porque o investidor quer ver números. Então você tem que focar mais em números, mais em projeção de receita. Diferente um pouco dessas bancas de apresentação. [...] Para investidor, o que não pode faltar é seu potencial de negócio, que no meu caso é aplicativo [negócio], a sua base de usuários, quantos usuários você tem... potencial de mercado, base de usuários, remuneração do seu negócio, barreiras de entradas, talvez. Bom, acho que o principal é isso. (Trechos da entrevista com o Empreendedor C)

Não dá para falar tudo o que eu faço, em três minutos. Então, dependendo da banca, eu preciso mudar alguma coisa. Eu tenho que citar alguma coisa para ter relevância. [...] Às vezes, eu nem mudo a apresentação que tem no telão. Às vezes é o que eu falo. Então eu preciso citar alguns pontos. Então uma vez eu comecei até a separar o

que eu tinha que falar para cada tipo de banca. Então eu tenho que citar. Porque a apresentação que passa no telão, tem vezes que não dá tempo de trocar. Então eu já... alguma coisa eu só cito. Até porque a apresentação que eu mando tem pouquíssimo conteúdo, não tem muito texto, é mais visual mesmo. Eu coloco uns números grandes, que chamam atenção. (Trechos da entrevista com o Empreendedor G)

Os empreendedores também alteram suas apresentações formais para adequá-las ao esperado por seus interlocutores. Essa adequação é diferente da adequação à cada tipo de público. Aqui, há uma adequação ao esperado de uma apresentação formal de *startup* de Internet. Os empreendedores entendem que devem seguir a estrutura do *pitch* e o jeito de se apresentar tidos como ideais. Para tanto, eles assistem outras apresentações formais de *startups*, tanto presencialmente, nos eventos que frequentam, quanto por meio de vídeos disponíveis na Internet. Os relatos dos Empreendedores C e E, abaixo, mostram essa preocupação e, ainda, o modo como buscam se adequar ao esperado:

O que me incomodava era a preocupação de estar colocando os *slides* certos, estar falando aquilo que é o correto em uma apresentação. Então o fato de não ter essa experiência, de não saber quais os melhores pontos a serem abordados em uma apresentação, isso me incomodava um pouco. Mas isso no começo também. Com o decorrer do tempo aí, com o *networking*, e as apresentações, a gente vai aperfeiçoando e vai selecionando os pontos principais para você poder apresentar. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

O que é que acontece: lá [na *startup*], todo mundo... a gente sempre faz pesquisas, joga, a gente utiliza um app que chama Slack, e lá dentro a gente pode organizar por canais, então, a conversa, ela fica segmentada dentro do Slack. Então a gente tem um canal que é de *brainstorming*, então geralmente quando a gente vai fazer esse tipo de reunião a gente fala: joga o que tiver que... o que você acha aqui no canal de *brainstorming* lá, vídeo, sei lá, áudio, o que você tiver de conteúdo para a gente ler. Aí a gente lê e bola. Então, nessa época teve um vídeo que ensinava a estrutura de um *pitch*, eu acho que foi um vídeo de alguém do Vale do Silício que fez, e alguns vídeos do Seed da versão do ano passado, Seed Minas. E a gente viu aquilo e falou assim: “nossa, tem uma série de... tem uma estrutura de *pitch* a ser seguida, que muita gente faz e funciona, então vamos seguir essa estrutura.” Que é uma apresentação básica, depois apresenta a solução que o problema traz, o benefício que ela traz para a sociedade, para as pessoas, para o seu público alvo, a forma que monetiza aquilo, quem é a sua equipe, alguns números que você já tem, enfim, é isso que a gente fez. [...] [Os vídeos] fala[m] como se postar para impactar aquele cara, o cara que vai investir em você, o cara que... o consumidor, aquele cara que você quer atrair, enfim, e ele fala direitinho como você tem que utilizar dos seus dados para se vender bem. (Trecho da entrevista com o Empreendedor E)

O entendimento sobre como se apresentar é o que dá a cara das apresentações formais das *startups*. Se a apresentação formal foge do modelo esperado, os empreendedores são estimulados a se adequar, como nas observações realizadas durante o pré-*pitch* do Evento 2, quando os empreendedores que se apresentaram conforme o esperado foram elogiados por isso. Eles estruturaram seus *slides* conforme o esperado, utilizaram o *storytelling*, não olharam para os *slides* (ou olharam pouco), sincronizaram suas falas com os *slides*, olharam

nos olhos da plateia e passaram credibilidade. Aqueles que se apresentaram fora do esperado não foram elogiados.

Além das atividades de preparação das apresentações formais, os empreendedores também desempenham as atividades relacionadas ao objetivo de aperfeiçoar suas organizações propostas. Estas atividades estão ligadas ao momento da pré-apresentação pelo fato de serem, também, motivadas pelo objetivo de mostrar o que os seus interlocutores esperam ver durante as apresentações formais, ou seja, uma organização passível de se tornar real. Um exemplo desse objetivo foi relatado pelo Empreendedor C, quando comenta que passou a trabalhar em cima do crescimento da sua base de usuários por acreditar que é isso que os investidores esperam ver:

Nós começamos a priorizar, por um lado, o que o investidor busca, o que o investidor quer, e o que a gente tem que preparar para o investidor. Um exemplo disso é que o meu banco de usuários do aplicativo, ele está pobre ainda. Pobre, do ponto de vista de ter poucos usuários. Então através da conversa com o investidor nós identificamos que para o investidor acreditar no seu negócio, investir nele, ele tem que estar com uma musculatura maior. O porquinho, ele tem que estar mais gordo. Então isso foi uma coisa muito importante, e um ponto que esclareceu bastante coisa para nós, e mudou o foco do planejamento. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

A validação é um outro objetivo relacionado ao aperfeiçoamento da organização proposta. Ela é motivada tanto pelo entendimento de que é necessário validar as proposições (hipóteses [RIES, 2012]) e aperfeiçoar a organização emergente, quanto pela necessidade de gerar informações para serem apresentadas aos diferentes públicos.

Uma atividade chave durante este processo de validação é a realização de conversas informais. Os empreendedores conversam informalmente com seus clientes potenciais, com pessoas do ecossistema de *startups*, com investidores e com pessoas próximas, tais como familiares. Durante os Eventos 2 e 3, os participantes foram instruídos a conversar informalmente com seus clientes potenciais para validar suas proposições. O processo de validação pode levar à confirmação ou não das proposições, de modo que haja a cristalização ou o retorno à definição das proposições para uma nova validação.

Por meio destas conversas, os empreendedores buscam validar diversas das suas propostas para a organização que estão criando. Dentre essas propostas, aquelas que foram observadas a partir dos dados coletados foram:

a) validação do problema: verificar se existem clientes com o problema proposto;

- b) validação da solução: verificar se a solução proposta é adequada para resolver o problema validado;
- c) validação da proposta de valor: verificar se a resolução do problema pela solução proposta será valorizada pelos clientes potenciais;
- d) validação da captura de valor: verificar se o modo como a empresa cobrará por seus produtos é adequada;
- e) validação do pioneirismo: verificar se existem concorrentes com a mesma solução e problema propostos ou que resolvem o mesmo problema proposto, com uma solução diferente.

Apesar de o processo entendido como ideal pelos empreendedores contemplar a validação em etapas (validar problema, validar solução, validar proposta de valor, validar captura de valor etc.), essa validação não ocorre de forma totalmente separada. Quando os empreendedores foram às ruas validar suas ideias, durante o Evento 2, eles não separaram a validação do problema da validação da solução e da proposta de valor. No Evento 3, os relatos que o pesquisador ouviu dos integrantes do Grupo *Startup*, que conversaram com clientes potenciais para validar as suas ideias, não tinham, também, uma separação definida. Da mesma forma, os exemplos de situações relacionadas à validação que foram relatados pelos empreendedores durante a segunda etapa da pesquisa também dificultam a separação entre a validação do problema, da solução e da proposta de valor. Por exemplo, os relatos dos empreendedores D e F, abaixo:

Então daí para frente eu comecei a estruturar os conceitos da ideia. Muito importante, comecei a conversar com alguns lojistas para realmente validar, que fazia sentido, e aí quando eu percebi que os lojistas, realmente, concordavam que aquilo trazia valor para eles, aí sim houve um comprometimento maior de, realmente, começar a desenvolver o projeto. (Trecho da entrevista com o Empreendedor D)

Então daí eu chamei um amigo meu, falei: “cara, estou querendo falar com você de um produto aqui”. [...] Eu falei: “cara, olha, quero te mostrar isso aqui. Isso aqui vai ajudar a sua empresa”. Ele falou, “não cara, mas o que ajuda minha empresa é isso aqui”. O negócio foi para o papel, eu desenhei outro negócio. Então eu acho que o maior aprendizado que a gente tem de conversar diretamente, é isso, você estar escutando o *feedback* e você estar realmente validando que o que você quer entregar tem valor para o cara, ou se o que você quer entregar não tem valor para o cara. (Trecho da entrevista com o Empreendedor F)

A validação da solução envolve, ainda, o desenvolvimento e o teste do MVP. Faz parte do entendimento dos empreendedores que a utilização do MVP é importante durante o processo

de validação, pois torna a solução palpável para seus interlocutores. O desenvolvimento do MVP possui uma ligação relevante com a apresentação formal, pois ele é apresentado por meio de telas das aplicações desenvolvidas pelos empreendedores. O MVP é, também, uma das fontes de dados numéricos a serem apresentados. Esses dados podem se referir, por exemplo, ao número de usuários que utilizou o MVP ou que demonstrou interesse em utilizá-lo.

O trecho abaixo, parte da entrevista com o Empreendedor F, mostra a importância do MVP para validar a solução. O empreendedor planeja utilizar o MVP, inicialmente, com clientes menores para validar a sua adequação ao problema dos clientes potenciais. Somente após essa validação ele desenvolverá o produto apto a ser vendido de forma concreta, quando ocorrerá a concretização do processo de emergência organizacional.

Já podemos ter alguns pré-clientes aí. Enquanto isso a gente está desenvolvendo um MVP nosso, que é o mínimo produto viável, que tem que ter uma cara final. Que esse produto vai ser utilizado muito pela área de marketing, não é um produto só para programador utilizar. O programador tem que fazer toda configuração, mas como eu tenho que entregar para o marketing, tem que conversar muito com esses caras de marketing. Para quê? Para, “eu preciso disso no meu dia a dia, eu mando desse jeito. Isso aqui pode ser melhor”. Então a gente chegou nesse produto. Estamos desenvolvendo já para entregar no meio de março, e começar a pegar os primeiros clientes, até chegar no que a gente chama de *minimum sellable product*, tipo, mínimo produto vendável, para empresa grande, que é já com uma robustez maior, com uma arquitetura de integração, de inteligência. (Trecho da entrevista com o Empreendedor F)

Já os trechos abaixo, retirados da entrevista com o Empreendedor D, mostram a importância do MVP para a apresentação formal. O empreendedor relata a dificuldade enfrentada durante as apresentações formais e as conversas com os clientes potenciais nesse momento inicial, em que ele não tem o MVP pronto para ser apresentado.

Claro que no meio do caminho sempre tem melhorias, mas essa fase de validação é muito penosa, porque você vai conversar com as empresas [clientes potenciais], como você não tem o produto pronto, é difícil você ter a atenção deles, que, geralmente, as empresas, tudo é muito corrido, o dia a dia. Então, [a pessoa da empresa] fala: “não, traz o produto”. Falei: “não, mas eu não tenho o produto. O produto ainda vai ser desenvolvido. Eu estou te apresentando um conceito.” Então, quando você vai assim, você vai em uma posição mais fragilizada de conseguir tempo dos executivos. Então é uma fase bem difícil. (Trecho da entrevista com o Empreendedor D)

A validação da captura de valor e do pioneirismo foram relatadas de forma separada pelo empreendedores. O Empreendedor A relatou que, em uma conversa informal com um amigo que faz parte do ecossistema de *startups*, validou sua proposta de captura de valor para a *Startup AA*:

A *Startup* AA, a gente começou com um modelo de negócio, modelo de monetização, porém, quando fomos apresentar, a gente não estava certo se esse modelo iria funcionar. Então a gente estava com três tipos de modelo, três formas de monetizar, e de repente foi pedir opinião, sabe, e a gente acabou alinhando para um que seria mais fácil, mais coerente de se monetizar. Porque senão, quando eu fosse apresentar, eu iria apresentar três modelos e não faria sentido isso, pelo menos para mim. Então, quando eu conversei com alguém, nesse sentido, eu consegui definir melhor qual seria o modelo de negócio para apresentar. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

Os Empreendedores C, F e I relataram como validaram o pioneirismo das suas *startups*. A validação do pioneirismo envolve, também, a busca por concorrentes, fora das conversas informais. Os empreendedores verificam na Internet a existência de concorrentes que já oferecem uma solução para o problema proposto. Essa busca por concorrentes objetiva, ainda, o aperfeiçoamento da organização proposta, pois, por vezes, os empreendedores se baseiam no modo como os concorrentes atuam para conceber suas organizações.

O Empreendedor C validou o pioneirismo da sua *startup* por meio de pesquisas e, também, por meio do *feedback* recebido em uma apresentação formal. Enquanto o Empreendedor I validou por meio de pesquisas na Internet e utilizou as informações obtidas para aperfeiçoar sua *startup*.

Então, depois daquele dia ali [o dia em que teve a ideia], eu cheguei em casa, e aí à noite eu não consegui dormir, eu fiquei com aquilo na cabeça. Falei: “é um negócio interessante, que eu acho que eu tenho que aprofundar mais, que eu tenho que ir atrás.” Aí comecei a conversar com alguns colegas de profissão, e eles acharam a ideia genial, e todas as pessoas que eu conversei, a princípio, gostaram muito da ideia. Isso foi me alimentando, foi me motivando a pesquisar mais, a estudar mais, a analisar o mercado para ver se tinha alguma ferramenta, alguma solução do jeito que eu queria fazer, e não identifiquei nada no mercado parecido com o que eu queria desenvolver, e comecei a estudar. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

Eu senti um desconforto [com a crítica do jurado sobre eu dizer que não havia concorrentes], porque a gente que está envolvido no nosso negócio, a gente faz muita pesquisa, a gente estuda muito. E nas minhas pesquisas, e nas pesquisas da empresa que eu contratei, ninguém viu um concorrente nesse mesmo segmento que nós. Então eu achei que era prudente falar que o meu negócio era pioneiro, que o meu negócio era sem concorrente, e ele [o jurado], sem conhecer o meu negócio, sem conhecer o mercado do meu negócio, ele falou que não era, que eu precisava estudar mais porque com certeza tinha alguém fazendo a mesma coisa que a gente. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

Então eu já comecei a monitorar esses concorrentes e ver qual era o *feedback* que as pessoas que compraram esse produto estavam dando para ele lá no Facebook. Então a gente vê muita reclamação, algumas coisas que a gente não quer fazer, entendeu? Isso é importante. [...] Porque às vezes o que a gente tem é uma ideia na cabeça, e não é o que o mercado quer. Então você tem que monitorar o concorrente e o que o cliente dele está falando do produto dele, para realmente atender à necessidade dele. (Trechos da entrevista com o Empreendedor I)

No caso do Empreendedor F, a sua pesquisa por concorrentes mostrou que já existia uma outra organização que oferecia um produto similar ao seu, contudo, encontrar este concorrente

teve um papel confirmatório, pois mostrou que existe mercado para o produto, ou seja, existem clientes potenciais com o problema proposto pelo empreendedor, para o qual sua *startup* oferecerá um produto que o resolva.

Daí um dia a gente achou uma empresa na França que tinha sido aportada em três milhões de Euros, e fazia praticamente a mesma coisa que a gente faz, e dá resultado lá. Daí foi quando a gente falou, “cara, se isso aqui dá resultado lá, por que não vai dar resultado no Brasil?”. Principalmente... eu lembro que eu falei, “cara, exatamente essa coisa”. E outra, chegar no investidor e falar que isso está certo lá, é muito bom. Daí eu falei, “cara, mas vamos fazer para a realidade do público brasileiro. A plataforma dos caras custa dois mil Euros por mês, a gente não consegue cobrar isso aqui”. Então fomos trazendo isso. Eu acho que foram duas coisas marcantes aí. (Trecho da entrevista com o Empreendedor F)

Uma situação semelhante à relatada pelo Empreendedor F aconteceu com o Grupo *Startup* durante a terceira etapa. O pesquisador buscou por concorrentes e essa busca retornou uma lista de empresas que já ofereciam um produto semelhante ao proposto pelo grupo. Ao invés de essa informação os desmotivar, ela teve o efeito contrário. O fato de haverem diversas empresas que oferecem um produto semelhante os fez crer que o problema proposto por eles era real e, ainda, proporcionou a análise do que poderiam oferecer a mais para superar essas empresas existentes.

Por fim, durante esse processo de validação, há a verificação das orientações estratégicas – que nesta pesquisa equivalem às hipóteses estratégicas propostas por Ries (2012) – e a consequente decisão entre mudar ou não essas orientações estratégicas. Esta ação (ou não ação) relacionada às orientações estratégicas será trabalhada em maior profundidade na seção 4.3.

A rede formada pelas práticas – ou seja, pela estrutura que governa as ações dos empreendedores (SCHATZKI, 2005, 2006) – mostrou o papel das apresentações formais como um meio para alcançar os objetivos dos empreendedores. Dentre estes objetivos, está a concretização do processo de criação, seja pela validação das organizações propostas, tornando-a real a partir da primeira venda concretizada; seja pela não validação e, a partir daí, ocorre a decisão entre mudar ou não mudar, continuar tentando ou desistir.

4.3 A relação entre as apresentações formais e as orientações estratégicas

Nesta seção, analisamos a relação entre os três momentos organizacionais – pré-apresentação, apresentação e pós-apresentação – e as orientações estratégicas das organizações emergentes estudadas, que constitui o terceiro objetivo específico da pesquisa. Essa análise é derivada das

reflexões que tivemos ainda em campo ao tentar entender em que momento se dava a reflexão estratégica que poderia levar à mudança ou à cristalização das orientações estratégicas.

Após a conclusão da segunda etapa da pesquisa, analisamos o impacto das apresentações formais sobre o acontecimento das organizações e sobre suas orientações estratégicas. Seria possível que, durante a apresentação formal, as ações dos empreendedores ou da plateia influenciassem as demais práticas da organização ou as suas orientações estratégicas? Ao que se resumia uma *startup* em estágio de emergência organizacional? Uma proposta de problema, de solução, de um modelo de remuneração por essa solução e de uma equipe para desenvolver o produto? A partir dessa reflexão, começamos a entender não só como se dava o acontecimento das organizações emergentes, mas também quando se dava esse acontecimento.

Ao iniciar o trabalho de campo, esperávamos, com base no referencial teórico apresentado no Capítulo 2 da presente pesquisa, trabalhar as apresentações formais como episódios estratégicos (HENDRY; SEIDL, 2003) para as organizações emergentes estudadas. Isso implicava no pressuposto que a iniciação, condução e término destas apresentações formais deveriam levar os empreendedores a refletir sobre suas orientações estratégicas. Porém, durante a análise dos dados coletados na primeira e na segunda etapas, observamos que os momentos de reflexão por meio da comparação ou contraste entre alternativas de orientações estratégicas (HENDRY; SEIDL, 2003) não ocorriam durante as apresentações formais.

O primeiro indício dessa localização da reflexão surgiu de duas situações relatadas pelo Empreendedor A, durante o Evento 1. Na primeira situação vivida pelo empreendedor, o *feedback* recebido após a apresentação formal que realizou o levou à reflexão e, a partir disso, a uma mudança estratégica. Na segunda situação relatada, o *feedback* recebido durante o processo de validação junto aos clientes potenciais o levou a refletir sobre uma mudança em seu produto, mas sem uma decisão sobre o que fazer. Ou seja, houve uma cristalização (possivelmente temporária) dessa orientação estratégica.

Na segunda etapa da pesquisa, novos indícios surgiram. O Empreendedor C, por exemplo, relatou que alterou a orientação estratégica em relação ao motor de crescimento da sua organização graças ao *feedback* recebido em uma conversa informal com um investidor. A reflexão que levou à alteração foi iniciada e concluída durante o pré-apresentação, tendo em vista que as apresentações informais são parte desse momento organizacional.

Ela [a conversa informal] não afetou diretamente o modelo de negócio, mas algumas diretrizes, alguns caminhos que nós achávamos que eram mais importantes, eles foram para a segunda chamada, digamos assim. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

Outro exemplo foi obtido a partir da entrevista com o Empreendedor E. Em seu relato, o empreendedor fala sobre uma alteração que ele e seus sócios realizaram em seu produto, que passou a ser uma plataforma (pivô do tipo plataforma). Essa alteração surgiu a partir de uma reflexão que ocorreu durante a montagem dos *slides* para deixá-los prontos para uma possível apresentação formal da *Startup* E. Enquanto os sócios discutiam o modo como tratariam sua organização durante a apresentação formal, um dos sócios propôs a alteração do produto que passaria a ser uma plataforma para que outras pessoas pudessem oferecer seus serviços por meio do *website* da organização. Naquele momento os sócios decidiram alterar a proposta do produto e abandonaram os *slides* antigos. Portanto, essa reflexão, e a alteração estratégica decorrente, ocorreram fora do momento organizacional da apresentação formal.

Os relatos dos Empreendedores F e I também ilustram bem a localização da reflexão estratégica fora da apresentação formal. Os dois empreendedores já têm os seus *pitches* prontos, mas não realizaram uma apresentação formal das suas *startups*. No caso da *startup* do Empreendedor I, a apresentação formal pode nem mesmo acontecer antes do marco final da criação, pois no dia da entrevista ele já estava desenvolvendo seu MVP e planejava testá-lo dentro de algumas semanas. Nestes testes, ele forneceria seu MVP e já cobraria por isso. Enquanto para o Empreendedor F, a apresentação formal não aconteceu ainda, pois ele achava que não era o momento.

Mesmo não tendo realizado uma apresentação formal da sua organização, o Empreendedor F já realizou uma mudança em seu produto graças à uma conversa informal que teve com um amigo, que também é seu cliente potencial. O *feedback* recebido nesta conversa alimentou o processo de reflexão que ele iniciou no momento em que se comprometeu com a criação da sua *startup*.

Então daí eu chamei um amigo meu, falei: “cara, estou querendo falar com você de um produto aqui”. [...] Eu falei: “cara, olha, quero te mostrar isso aqui. Isso aqui vai ajudar a sua empresa, e tal coisa...”. Ele falou, “não cara, mas o que ajuda minha empresa é isso aqui”. O negócio foi para o papel, eu desenhei outro negócio. (Trecho da entrevista com o Empreendedor F)

Em outro momento da entrevista, o mesmo Empreendedor F relatou uma situação em que formulou uma nova aplicação para sua solução enquanto conversava com um cliente potencial. Inicialmente, a sua solução não era destinada para o problema relatado pelo cliente

potencial, mas o empreendedor percebeu que, com uma reformulação da sua proposta de solução, poderia adequá-la ao problema do cliente. A partir daquele momento, o empreendedor passou a considerar que sua organização poderia atender, também, aquele novo segmento de clientes.

Na terceira etapa da pesquisa, foi possível confirmar essa localização da reflexão estratégica nos vários momentos em que ocorreram a proposição de mudanças no produto e público alvo propostos pelo Grupo *Startup*. Todas essas proposições ocorreram durante o momento da pré-apresentação. Um exemplo foi a discussão entre os integrantes do grupo após serem informados que um dos jurados que assistiriam a apresentação formal seria um representante do setor público. Os integrantes do grupo cogitaram alterar o seu produto para atender apenas o segmento de clientes do setor público, o que implicaria em uma redução nas funcionalidades inicialmente oferecidas, pois, para esse tipo de cliente, julgaram que não seria interessante ter todas as funcionalidades propostas. Ao final da discussão, o grupo optou por manter a proposta inicial, ou seja, houve a cristalização das orientações estratégicas.

Enquanto a reflexão estratégica é iniciada no pós-apresentação e concluída no pré-apresentação, no momento da apresentação formal ocorre a instanciamento das organizações emergentes. A apresentação formal representa como as organizações emergentes seriam (ou serão) a partir do momento que forem concretizadas as primeiras vendas. Nas apresentações formais, que podem vir a ser ensaiadas à exaustão, não há reflexão estratégica, mas apenas a reprodução mecânica da organização proposta.

Um primeiro indício dessa mecanização surgiu logo na primeira entrevista realizada na segunda etapa, com o Empreendedor A, quando perguntado sobre como ele se sentia durante as apresentações formais:

Para ser bem sincero, quando eu apresento o *pitch*, eu não vejo o tempo passar, porque ele passa muito rápido. E como eu já estou com ele estruturado na minha cabeça, com uma lógica pronta, eu simplesmente vou falando, entendeu? E eu não sei te falar, eu acho que ficaria um pouco mais mecânico. Eu não sei se eu teria algum sentimento não. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

Outro indício surgiu na entrevista com o Empreendedor C, quando perguntado se já havia acontecido de ele alterar a concepção que tinha da sua *startup* durante uma apresentação formal. Sua resposta mostra que a ausência de reflexão pode ser, até mesmo, deliberada.

Não, porque eu acho que nesse caso aí [alterar a concepção da *startup* durante a apresentação], não seria uma situação prudente a se fazer. Porque você vai com um

conteúdo ali que é o escopo do seu negócio, é o corpo do seu negócio. Então você sabe onde que ficam as pernas, o tronco e a cabeça. Então não tem como você mudar. O seu negócio é aquilo dali. Então você tem que enfatizar e concentrar naquilo dali, e fazer a sua apresentação. (Trecho da entrevista com o Empreendedor C)

Uma situação relatada pelo Empreendedor F poderia contrariar essa proposição, pois ele afirma que já alterou sua fala enquanto apresentava informalmente para um amigo. Porém, como a mudança não afetou as orientações estratégicas da organização, mas apenas a sua forma de falar, consideramos que houve sim uma reflexão, mas ela não foi estratégica para a organização do entrevistado.

Mas com esse amigo meu foi bem assim. Comecei com uma linguagem técnica, vi que não estava sendo certa, e você vai, "pivota" para o outro lado. (Trecho da entrevista com o Empreendedor F)

Na terceira etapa, foi possível confirmar esses indícios durante a apresentação formal do Grupo *Startup*. O pesquisador não foi o apresentador, mas, por ter participado do processo de criação daquela *startup*, pode sentir as emoções relatadas pelos empreendedores entrevistados na segunda etapa da pesquisa. Antes do início da apresentação formal, o pesquisador estava ansioso, com um frio na barriga e com a expectativa sobre o *feedback*.

Enquanto assistia a apresentação formal, o pesquisador percebeu que o *storytelling* e o problema haviam sido muito bem explorados, talvez pelo fato de a história contada ter sido baseada na história real de um primo do apresentador. Isso o fez sentir alívio. Mas, na transição para a apresentação da solução, o pesquisador percebeu que o apresentador se perdeu e não explicou de forma clara como o problema dos clientes potenciais seriam resolvidos e como cobrariam pela solução oferecida.

Portanto, durante a apresentação formal, que durou três minutos, o pesquisador não refletiu, em momento algum, sobre o que poderia ser alterado para melhorar a organização proposta. O único pensamento que teve estava relacionado com a clareza na apresentação, se estavam deixando claro do que se tratava a organização: quais eram o problema, a solução e o modo por meio do qual ganhariam dinheiro com ela. Ou seja, a preocupação do pesquisador era com a “correta” instanciação da organização proposta, de modo que ela estivesse em consonância com o que o grupo havia definido antes da apresentação formal.

Essa nova forma de enxergar a localização dos episódios estratégicos torna necessária uma adequação da estrutura de análise das apresentações formais, proposta no referencial teórico desta pesquisa (FIGURA 9). Logo que os empreendedores se comprometem com a criação

das suas organizações emergentes (marco inicial), é iniciado o processo de reflexão estratégica. Esse processo de reflexão, que passa a ser o primeiro episódio estratégico para as organizações emergentes, culmina na primeira apresentação formal.

A apresentação formal passa, agora, a ser vista como uma instanciação da organização, momento em que não ocorre a reflexão estratégica. Quando a apresentação formal termina, é iniciado o pós-apresentação, momento em que os apresentadores recebem o *feedback* dos jurados e/ou da plateia por meio de perguntas ou conversando informalmente. A partir desse *feedback* é reiniciada a reflexão estratégica, mas não é durante o pós apresentação que ocorre a decisão entre manter ou alterar as orientações estratégicas em questionamento.

Essa reflexão iniciada no pós-apresentação transcende esse momento organizacional e continua durante o pré-apresentação seguinte, já que o pós-apresentação é também parte das atividades voltadas para a validação, pois a própria apresentação formal tem como objetivo obter o *feedback* necessário para validar as orientações estratégicas propostas.

Durante o momento da pré-apresentação, outras práticas alimentam essa reflexão estratégica, tais como as conversas informais e as buscas por concorrentes. É nesse segundo momento que os empreendedores tomam suas decisões sobre mudar ou permanecer com suas orientações estratégicas. Como o pré-apresentação tem a apresentação formal como fim, o episódio estratégico termina quando a elaboração da apresentação formal é concluída e os empreendedores se dirigem para o palco, quando é finalizada a reconexão com a organização emergente para a realização da segunda apresentação formal. A partir da segunda apresentação formal, o processo se torna cíclico e se repete até que a organização concretize a primeira venda completa, atingindo o marco final da criação.

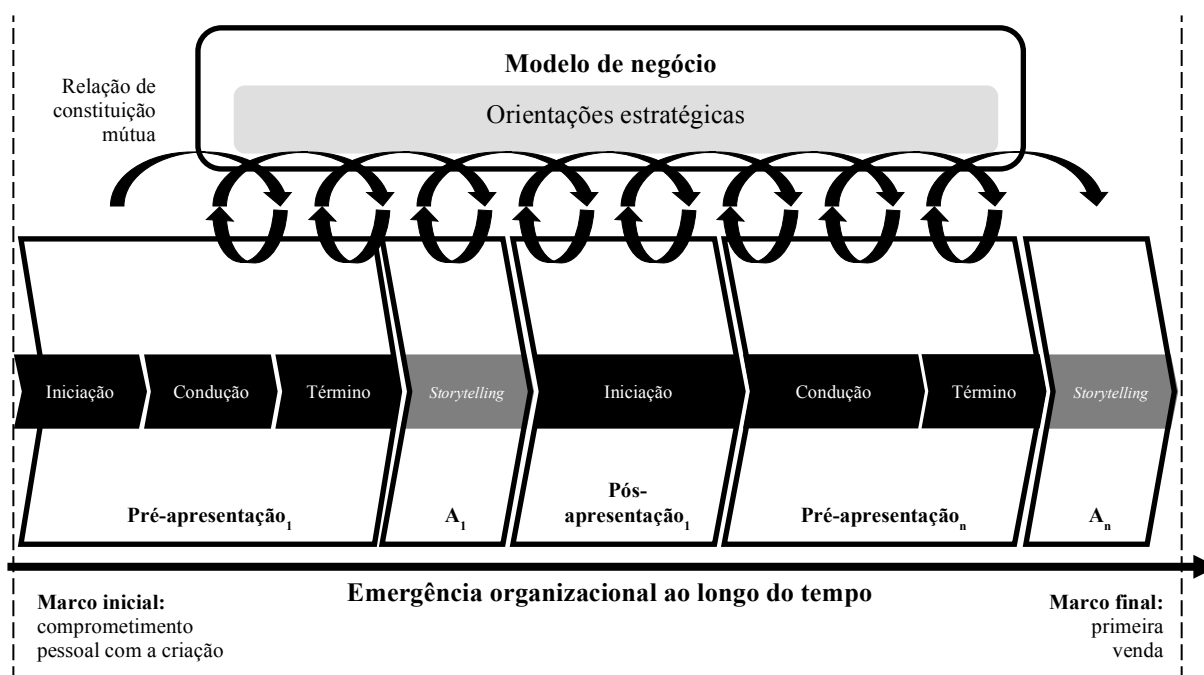
Essa reconexão, que caracteriza o término do episódio estratégico, ocorre apenas quando os empreendedores se dirigem para o “palco”, e não antes, pois a *startup* permeia a vida do empreendedor. Há uma junção inseparável entre empreendedor e organização emergente (HOLT; MACPHERSON, 2010), que foi confirmada durante as entrevistas da segunda etapa. Portanto, mesmo com a apresentação formal ensaiada a exaustão, é possível que haja alguma alteração, por exemplo, na fala dos empreendedores, pouco antes da apresentação formal, pois os empreendedores estão constantemente refletindo sobre suas organizações emergentes. O Empreendedor H relatou, por exemplo, que alterou sua apresentação formal enquanto se dirigia para o local onde ela ocorreria.

Já aconteceu de eu estar indo apresentar para alguém, tipo algum possível investidor, ou algum dono de empresa, e aí durante ali, algumas horas antes, eu pensar alguma coisa, e mudar. Isso já aconteceu. Por exemplo, um dia eu fui apresentar para um [cliente potencial], uma apresentação comercial, e quando estava indo, mudei alguma coisa. Eu não consigo lembrar exatamente o que eu mudei, mas eu lembro que eu mudei alguma coisa antes de chegar lá e apresentar para ele. (Trecho da entrevista com o Empreendedor H)

Na presente pesquisa, essa nova forma de enxergar a localização dos episódios estratégicos (HENDRY; SEIDL, 2003) levou à mudança da localização das categorias iniciação, condução e término dos episódios estratégicos para as organizações emergentes. Essas categorias passaram a ser utilizadas nos momentos organizacionais de pré-apresentação e pós-apresentação.

A Figura 21 ilustra essa relação entre o processo de criação das organizações emergentes, os momentos organizacionais e a estrutura dos episódios estratégicos (HENDRY; SEIDL, (2003).

Figura 21 – Estrutura de análise dos episódios estratégicos para as *startups* de Internet



Fonte: elaborada pelo autor.

Os modelos de negócios, e as orientações estratégicas que os compõem, são resultado dos episódios estratégicos formados pelos momentos de pós-apresentação e pré-apresentação. Logo, os episódios estratégicos produzem as organizações emergentes, enquanto ficções. Enquanto são apresentadas formalmente, as organizações emergentes são proposições estáticas, mas fora das apresentações formais elas estão em constante questionamento.

4.4 A relação entre as apresentações formais e as demais práticas

Nesta seção, exploramos em maior profundidade o papel das apresentações formais como um meio para os empreendedores alcançarem diversos objetivos (QUADRO 13) e como fonte de motivação para a realização das práticas que compõem os outros momentos das organizações emergentes (pré e pós-apresentação).

Durante a análise dos dados, observamos indícios que reforçavam a existência de uma relação causal entre as apresentações formais e as práticas pré e pós-apresentação, como se a apresentação formal fosse um fator motivador, um fim para as demais atividades realizadas pelos empreendedores. Esses indícios evidenciam que o objetivo de apresentar era mais proeminente do que o objetivo de completar a relação de troca entre a organização e os clientes, ou seja, a conclusão do processo de criação das *startups*.

Na primeira etapa da pesquisa, a conversa informal que o pesquisador em campo teve com o Empreendedor A, durante o Evento 1, e as alterações nas apresentações formais após o pré-*pitch* e antes do *pitch* final, durante o Evento 2, forneceram indícios sobre como ocorre a relação entre as atividades realizadas após uma apresentação formal e antes da apresentação formal seguinte. O *feedback* recebido após uma apresentação formal desencadeou uma reflexão que ocorreu no pré-apresentação seguinte. Na situação relatada pelo Empreendedor A, o resultado dessa reflexão (mudança/cristalização estratégica) provavelmente estaria em uma próxima apresentação formal do empreendedor. Na situação relacionada ao Evento 2, o resultado da reflexão após o *feedback* recebido no pré-*pitch* levou à alteração das apresentações formais para adequá-las ao modelo esperado pelos jurados.

As observações realizadas durante o Evento 2 ofereceram indícios de que havia uma forte relação entre as apresentações formais e as atividades que os empreendedores realizaram antes destas apresentações. A necessidade de apresentar determinados tópicos desencadeou a realização de atividades que levassem à geração dos conteúdos destes tópicos (por exemplo, conversas informais e desenvolvimento do MVP, visando a validação do problema e da solução).

Já na segunda etapa, uma situação que justifica a interpretação das apresentações formais como um fator motivador emergiu durante a entrevista com o Empreendedor A, que possuía duas *startups* em criação e deu início à criação da terceira no Evento 2. Durante a entrevista, quando solicitado para falar um pouco sobre as *startups* que possuía, o empreendedor não

citou a terceira *startup*, na qual trabalhou durante o Evento 2. O pesquisador em campo o questionou, então, sobre essa *startup*, ao que ele respondeu:

Nossa! É verdade. Estava esquecendo da [Startup AC]. Como ela está no processo de aceleração, eu resolvi continuar por um tempo só para realmente ter essa experiência de passar. Eu dei uma desligada no começo do ano, porque eu também estava fazendo muita coisa, porém depois de algumas reuniões que a gente fez, e a gente começou a trabalhar alguns processos, como, por exemplo, *persona*. E o carisma, o jeito [de uma das sócias] é muito bom, então eu acabei voltando mais animado. Agora eu estou esperando um pouco, porque como são muitos sócios, apesar de que inicialmente no projeto tinham oito, e hoje em dia tem, eu acho, que quatro. Então várias pessoas saíram, mas mesmo assim tem um número grande de sócios. E é difícil ficar conciliando. Por exemplo, todo mundo reunir, ou então uma data, e os caras não podem. Então está sendo um processo mais lento. (Trecho da entrevista com o Empreendedor A)

O trecho da entrevista apresentado acima mostra que a motivação do Empreendedor A era viver a experiência de conceber uma *startup*, o que engloba a realização de diversas atividades, dentre elas, a apresentação formal. Apesar de essa última situação não oferecer indícios conclusivos, a sua interpretação não exclui a possibilidade de a motivação para a desistência da – ou a pausa nas atividades relacionadas à – criação de determinada startup ser, simplesmente, a desmotivação para dar seguimento ao processo de criação para além da apresentação formal.

Quanto à relação entre a apresentação formal e o pós-apresentação, a primeira não é o fator motivador para o segundo na medida em que o objetivo das apresentações formais é, também, a obtenção do *feedback* e a validação das proposições dos empreendedores sobre suas organizações. Ou seja, o pós-apresentação e o pré-apresentação motivam o momento da apresentação formal, pois, para que haja a reflexão estratégica, é necessário que haja o *feedback*, e, para que este último ocorra, é necessário que haja a apresentação formal.

O relato do Empreendedor H exemplifica bem essa relação. Quando perguntado se faria uma apresentação formal onde não obteria *feedback*, o empreendedor mostra que o objetivo de obter o *feedback* é um dos fatores que motivam a realização das apresentações formais.

Eu acho que não faria muito sentido não. Eu faria, até porque é o que eu falo, *startup* tem que aparecer, então você tem que apresentar em qualquer oportunidade que você tiver. Mas eu não vejo muito sentido você fazer apresentação da sua *startup* sem ter *feedback*, porque um dos motivos da apresentação é isso, é você conseguir entender o que você precisa melhorar, o que você ainda está falhando, se o pessoal acredita ou não na sua ideia. Enfim. Eu acho que todo mundo precisa desse *feedback*. (Trecho da entrevista com o Empreendedor H)

Com relação à existência desses objetivos que são buscados pelos empreendedores por meio das apresentações formais (QUADRO 13), eles mostram que as apresentações formais são,

também, um meio, uma sequência de atividades que objetivam alcançar outros fins. Dentre eles há o objetivo de concretizar uma venda, evidenciando que os empreendedores também buscam concretizar o processo de criação das suas *startups*.

Mas o fato de a reflexão estratégica ser, também, motivada pelo objetivo de instanciar a organização emergente para que os demais objetivos dos empreendedores sejam alcançados, mostra que as apresentações formais são, também, uma motivação para a reflexão estratégica realizada entre cada uma destas apresentações. Ou seja, o foco do *feedback* é, também, a apresentação formal seguinte. Uma evidência dessa relação é o fato de o *feedback* ser relacionado apenas ao que foi apresentado, ao que deveria ter sido apresentado e ao que deveria ter sido feito – poderia ser feito – para ser apresentado.

Esses indícios sobre a relação das apresentações formais com as práticas realizadas nos outros momentos organizacionais (pré e pós-apresentação) foram reforçados durante a terceira etapa desta pesquisa. Durante o Evento 3, a todo momento o pesquisador em campo se questionava se as atividades que estava realizando eram voltadas apenas para a apresentação formal ou para outros objetivos.

No primeiro dia de atividades, quando ocorreram os *workshops*, tivemos dúvidas se a apresentação formal era, realmente, um fator motivador. Em nenhum momento houve referência às apresentações formais pelos integrantes do Grupo *Startup*, nem mesmo após serem informados que no próximo encontro presencial eles iniciariam os trabalhos com as apresentações formais das *startups* em criação.

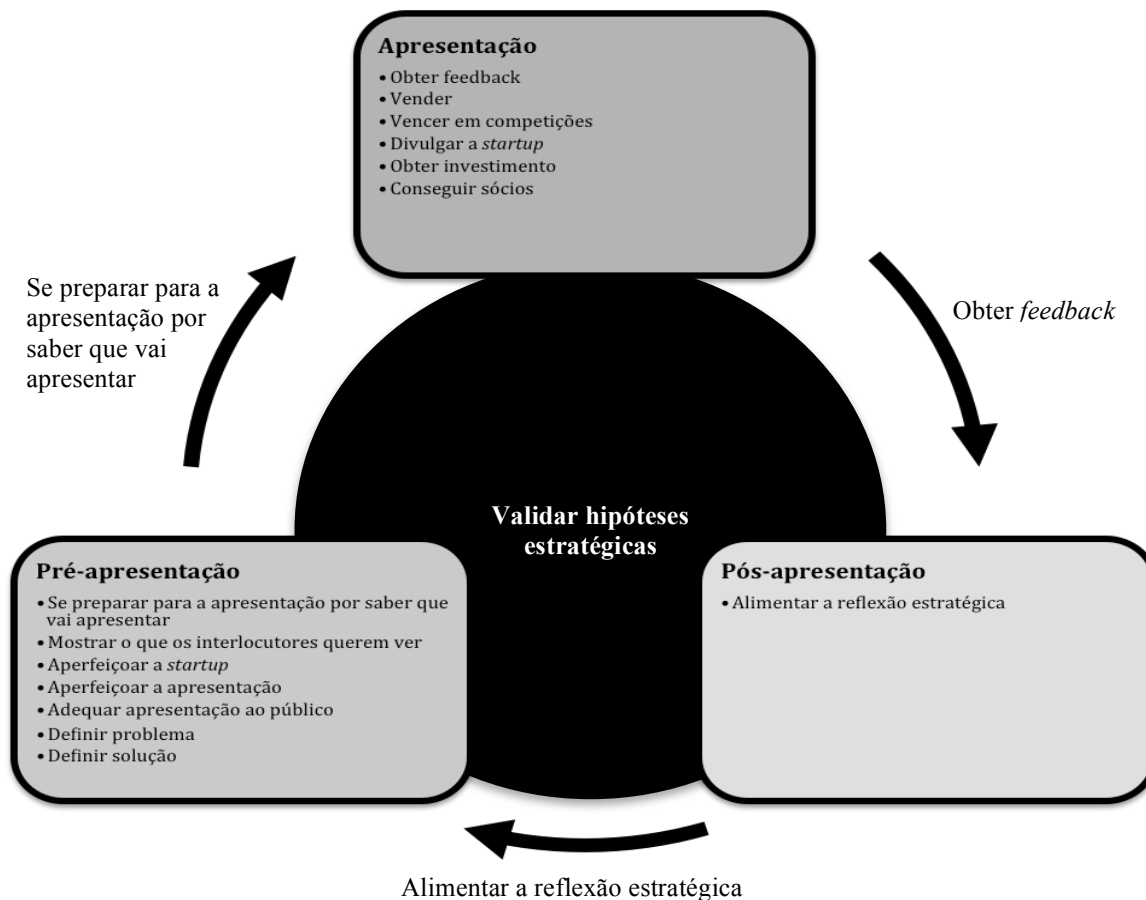
Foi apenas na véspera do segundo encontro presencial que a apresentação formal passou a ser o foco dos esforços dos integrantes do Grupo *Startup*. E foi a partir desse momento que o seu papel motivador se tornou evidente, pois todas as atividades passaram a ser direcionadas para a apresentação formal final. Mesmo os *canvas*, que haviam sido preenchidos nos dias anteriores, foram utilizados somente para auxiliar a elaboração da apresentação formal.

Outra confirmação da apresentação formal como um fator motivador se deu após a conclusão do Evento 3. Quando o resultado da competição foi revelado, o pesquisador em campo ficou aliviado por terem concluído todas as atividades, mas triste por não terem sido um dos grupos vencedores do evento. Notamos o mesmo sentimento nos demais membros do Grupo *Startup*, principalmente no Empreendedor Experiente, que havia realizado a apresentação e se mostrou muito mais abatido do que os demais. Apesar das manifestações dos integrantes no sentido de

dar prosseguimento à *startup*, o pesquisador não estava muito motivado e, nos dias seguintes a apresentação, não houveram ações concretas no sentido de dar prosseguimento ao aperfeiçoamento da *startup* para chegar ao marco final da criação.

Após o Evento 3, ficou claro o papel das apresentações formais como a atividade que motiva a realização das práticas do momento da pré-apresentação. A relação em que o pós-apresentação motiva a apresentação formal foi, também, confirmada, pois havia grande expectativa, por parte do Grupo *Startup*, em relação ao *feedback* que receberiam. Já o papel motivador da apresentação formal em relação ao pós-apresentação não foi observado de forma conclusiva, pois o *feedback* recebido dos jurados não foi motivado por uma segunda apresentação formal, tão pouco houve um momento de reflexão estratégica, ligado a esse *feedback*, motivado por uma segunda apresentação formal. Mas cabe ressaltar que não há nada que impeça essa reflexão de ocorrer no futuro, momento em que o *feedback* será utilizado com a finalidade de aperfeiçoar a organização emergente visando uma segunda apresentação formal.

Figura 22 – O papel das apresentações formais de negócios na emergência organizacional



Fonte: elaborada pelo autor.

A Figura 22 sumariza a relação de motivação entre os momentos organizacionais. O principal objetivo dos empreendedores é a validação das suas hipóteses estratégicas. Esse objetivo permeia todas as atividades realizadas durante a emergência organizacional das *startups* e está ligado aos objetivos de cada um dos momentos organizacionais. Esses objetivos formam a rede de práticas que torna a emergência organizacional uma sequência de atividades que ocorrem de modo cíclico. O acontecimento de cada um dos momentos organizacionais é motivado, também, pelo momento organizacional seguinte. A preparação da apresentação formal, e a reflexão estratégica envolvida, é motivada pela necessidade de apresentar, esta que é motivada pela necessidade de obter *feedback*, esta que é motivada pela necessidade de alimentar a reflexão estratégica, esta última motivada pela necessidade de apresentar novamente.

4.5 Implicações dos resultados da pesquisa para futuros estudos

Com base nos achados desta pesquisa, nós apresentamos três proposições que podem auxiliar novos estudos sobre o tema.

PROPOSIÇÃO 1: As apresentações formais são uma instanciação das organizações emergentes, fruto da reflexão estratégica que ocorre antes e após cada uma dessas apresentações.

PROPOSIÇÃO 2: As organizações emergentes acontecem por meio das práticas performadas durante as apresentações formais e são um produto dos episódios estratégicos e das práticas que os constituem.

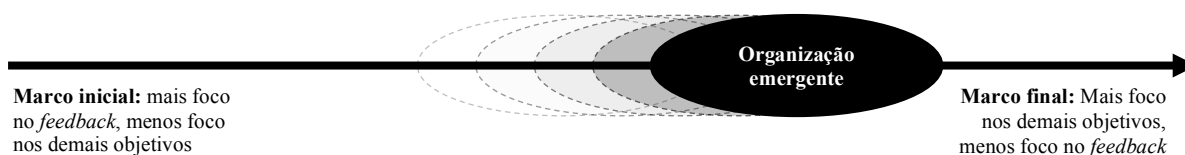
PROPOSIÇÃO 3: A apresentação formal de negócio constitui o momento em que os empreendedores buscam alcançar seus objetivos relacionados à criação de uma organização e são um fator motivador para as demais atividades realizadas durante o processo de emergência organizacional (pré-apresentação e pós-apresentação).

Pesquisas futuras poderão investigar, em maior profundidade, três possibilidades analíticas não exploradas na presente pesquisa. A primeira envolve a relação entre os objetivos dos empreendedores quando apresentam e a emergência organizacional. É possível que haja uma relação entre os objetivos dos empreendedores e a proximidade das *startups* com cada um dos marcos definidos nesta pesquisa para delimitar o processo de emergência organizacional (FIGURA 23). Quanto mais próxima a organização emergente está do marco inicial, maior

pode ser o foco na obtenção de *feedback*. Enquanto a organização percorre seu caminho pelo processo de emergência organizacional – um caminho que não é linear, devemos ressaltar – os empreendedores podem passar a mostrar um foco maior nos demais objetivos.

Essa relação faz sentido na medida em que a obtenção de *feedback* está relacionada com o objetivo de validar as proposições dos empreendedores, ou seja, validar sua organização proposta. Conforme essa validação vai ocorrendo, ao longo da emergência organizacional, a reflexão estratégica pode deixar de levar os empreendedores a pivotar, ou seja, a mudar suas orientações estratégicas. O foco passaria, então, a se voltar para os demais objetivos, tais como o desenvolvimento do MVP, a concretização das vendas incompletas (recebimento de pagamento, mas sem a entrega e vice-versa) e a concretização de vendas completas, quando as duas partes recebem suas contrapartidas.

Figura 23 – Relação entre objetivos do empreendedor e emergência organizacional



Fonte: elaborada pelo autor

A segunda possibilidade analítica envolve os entendimentos sobre como criar uma *startup* de Internet. Os entendimentos ocupam uma posição central, pois sem eles o processo de emergência organizacional não seria conforme descrito nesta pesquisa. Uma evidência disso é a diferença no modo como os empreendedores entendiam o processo de criação de *startups* durante o Evento 3, na terceira etapa da pesquisa. Somente o pesquisador em campo e o Empreendedor Experiente “sabiam” de forma clara o que e como fazer para ter uma organização apresentável conforme o esperado. Isso se deve, provavelmente, ao fato de terem participado do Evento 2, quando internalizaram as práticas relacionadas ao processo de criação das *startups* e os entendimentos necessários para a realização destas práticas.

A terceira possibilidade analítica envolve a não criação das *startups*. O que leva os empreendedores a não criar suas *startups*? O Empreendedor I afirmou que, caso um grande concorrente passasse a oferecer o mesmo produto ou um produto melhor que o dele, sua *startup* passaria a ter menos importância em sua vida. Isso poderia motivá-lo a não concluir o processo de criação e desistir da *startup*. Além desse fator, que outros fatores poderiam motivar os empreendedores a desistir das suas *startups*?

Nós observamos, ainda, alguns casos em que os empreendedores deixaram de lado o processo de criação após uma apresentação formal, como foi o caso do Grupo *Startup*, após o Evento 3, e o caso do Empreendedor A após o Evento 2. Esses indivíduos poderiam ser caracterizados como empreendedores esportistas. Eles estão sempre buscando desenvolver novos modelos de negócios e validá-los junto aos jurados, à plateia, mas é o objetivo de apresentar que os move.

O Empreendedor G comentou, durante a entrevista, que estar no palco apresentando alimenta o ego. Há também a possibilidade de esses empreendedores estarem buscando apenas viver a experiência para, então, trabalhar em outra(s) *startup(s)* nas quais acreditam mais. Essa suposição pode ser válida para o Empreendedor A, que tinha outras duas *startups* nas quais estava trabalhando com mais afinco. Essas podem ser as motivações principais dos empreendedores por esporte.

5 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, buscamos entender como as apresentações formais de negócios contribuem para o acontecimento das organizações emergentes. A utilização da lente da prática nos proporcionou o acesso às minúcias do fenômeno de criação das *startups* de Internet. Na pesquisa, foram considerados os praticantes e suas práticas, bem como os arranjos materiais que participam da emergência organizacional. Uma maior ênfase foi destinada às práticas por meio da análise da estrutura que as governam: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva. Essa ênfase na estrutura que governa as práticas proporcionou o entendimento não só de “como” se dava o início do acontecimento das *startups* de Internet, mas também o “porquê” e “quando” se dava esse acontecimento.

As *startups* de Internet, enquanto ficções, acontecem nas apresentações formais de negócios realizadas pelos empreendedores que as estão criando. Durante as apresentações formais, os empreendedores utilizam o *storytelling* para apresentar uma série de tópicos que sumarizam as suas organizações conforme algumas regras impostas pelo contexto no qual acontecem. Este acontecimento é fruto da reflexão estratégica que ocorre antes e após cada apresentação formal. As apresentações formais são, em última análise, uma instanciamento da organização em criação, uma fotografia tirada momentos antes de o empreendedor subir ao palco.

Esse achado foi ao encontro do que propomos na introdução da presente pesquisa, mas de uma forma diferente da esperada inicialmente. Antes de ir a campo, esperávamos entender as apresentações formais como episódios estratégicos (HENDRY; SEIDL, 2003). Mas o fato de a reflexão estratégica estar fora do período cronometrado em que as *startups* acontecem retirou das apresentações formais o status de episódio estratégico. O primeiro episódio estratégico de uma *startup* é iniciado assim que os empreendedores se comprometem com a sua criação e é terminado assim que os empreendedores se dirigem para o palco. Após cada apresentação formal, um novo episódio estratégico é iniciado. Esses episódios estratégicos são terminados assim que os empreendedores se dirigem para o palco novamente.

Com as apresentações formais, os empreendedores buscam convencer sua plateia da viabilidade das organizações que estão criando para vender seus produtos, conquistar investimento, vencer em competições, convencer futuros sócios, firmar parcerias e conquistar vagas em programas de aceleração. Eles buscam, sim, tornar reais as ficções que propõem. Mas, mais do que isso, no estágio em que se encontram as organizações emergentes, seu

objetivo principal é obter *feedback* sobre suas proposições, suas hipóteses estratégicas, para que, a cada instanciação, a organização proposta esteja mais próxima do esperado pelo contexto no qual acontecem.

Assim, a emergência organizacional é formada por uma rede de práticas – pré-apresentação, apresentação e pós-apresentação. Essa rede de práticas tem a apresentação formal como episódio central, não porque durante a sua realização ocorra a reflexão estratégica, visto que esse é um momento de práticas ensaiadas e aprendidas, mas sim porque os momentos de sua preparação (pré-apresentação) e após a sua realização (pós-apresentação) geram e exigem a reflexão estratégica sobre a organização que está deixando de ser ficção e se tornando algo concreto. Esse resultado retira o *status* de episódio estratégico das apresentações formais e o transfere para a pós e a pré-apresentação, quando ocorrem as performances de atividades relacionadas com a direção e a sobrevivência da organização ou, ainda, a “não criação” das organizações.

Além desse papel de intermediação, as apresentações formais são, também, um fator motivador para a reflexão estratégica que ocorre fora do período das apresentações formais. É com vistas à apresentação formal das suas organizações emergentes que os empreendedores realizam as atividades anteriores e posteriores a elas. O *feedback* recebido após cada apresentação formal alimenta essa reflexão estratégica e, em conjunto com as informações geradas durante as validações, moldam as orientações estratégicas das organizações para que na apresentação formal seguinte a organização esteja mais próxima do esperado.

Esse papel motivador das apresentações formais mostrou que, apesar de não serem o lócus da reflexão estratégica, as apresentações formais são ainda essenciais para a direção e a sobrevivência das organizações em criação. Sem elas, a reflexão estratégica não ocorre, pois, para que haja a reflexão estratégica, é preciso que haja uma organização, mesmo que de forma ficcional, cuja direção e sobrevivência esteja em jogo. As apresentações formais são, portanto, estratégicas para as organizações emergentes.

Os resultados da pesquisa mostram a importância e as implicações do papel das apresentações formais no processo de criação das organizações. Ainda há muitos caminhos para serem explorados em pesquisas futuras. Principalmente se levarmos em conta a escassez de trabalhos que utilizam o diálogo entre a teoria da estratégia como prática e os estudos do empreendedorismo como a lente teórica para estudar as organizações emergentes.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **A Indústria de Private Equity e Venture Capital – 2o Censo Brasileiro**. Brasília: ABDI, 2011. 420p.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

ANDERSON, A. Enacted metaphor: the theatricality of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 6, p. 587-603, 2005.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS - ABSTARTUPS. 2015. Apresenta informações sobre o StartupBase, banco de dados de startups do Brasil. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/startups>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

BAKER, L. M. Observation: a complex research method. **Library Trends**, v. 55, n. 1, p. 171-189, 2006.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003. Cap. 2.

BEAUD, S. WEBER, F. **Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BHAVE, M. P. A process model of entrepreneurial venture creation. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 223-242, 1994.

BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. 2015a. Apresenta informações sobre o Programa Estratégico de Software e Serviços de Tecnologia da Informação. Disponível em: <<http://timaior.mcti.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BRASIL. Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro – Softex. 2015b. Apresenta informações sobre o Programa Nacional de Aceleração de Startups. Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BRITO, D. Startups ganham espaço para se desenvolver em Uberlândia. **Correio de Uberlândia**, Uberlândia, 22 abr. 2015. Cidade e Região. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/cidade-e-regiao/startups-ganham-espaco-para-se-desenvolver-em-uberlandia/>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BRUSH, C. G.; MANOLOVA, T. S.; EDELMAN, L. F. Properties of emerging organizations: an empirical test. **Journal of Business Venturing**, v. 23, p. 547-566, 2008.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CARTER, N. M.; GARTNER, W. B.; REYNOLDS, P. D. Exploring start-up event sequences. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 151-166, 1996.

CARTER, N. M.; GARTNER, W. B.; SHAVER, K. G.; GATEWOOD, E. J. The career reasons of nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 13-39, 2003.

CAVEDON, N. R. Método etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In: SOUZA, E. M. **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, p. 29-34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

COLOMBO, M. G.; DELMASTRO, M. Technology-based entrepreneurs: does Internet make a difference? **Small Business Economics**, v. 16, p. 177-190, 2001.

CORNELISSEN, J. P.; CLARKE, J. S. Imagining and rationalizing opportunities: inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 539-557, 2010.

CRESWELL, J. W. Procedimentos qualitativos. In: CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap. 10.

DAVIDSSON, P. Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-76, 2006.

DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 81-100, 2001.

DE CLERCQ, D.; VORONOV, M. Toward a practice perspective of entrepreneurship. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 4, p. 395-419, 2009.

DENNING, P. J.; DEW, N. The profession of IT: the myth of the elevator pitch. **Communications of the ACM**, v. 55, n. 8, p. 38-40, 2012.

DITTRICH, K.; GUERARD, S.; SEIDL, D. The role of meetings in the strategy process: towards an integrative framework. **Academy of Management Best Paper Proceedings**, v. 1, p. 1-6, 2011.

DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 38, p. 1559-1570, 2009.

DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FERREIRA, F. L. A.; GIMENEZ, F. A. P.; AUGUSTO, P. O. M. Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 70-93, 2014.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP. Superintendência de Estudos e Estratégias Setoriais. **Categorização das Empresas Clientes**. Rio de Janeiro, 2000.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP. Apresenta um glossário relacionado à área de atuação da FINEP. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

FLETCHER, D. Framing organizational emergence: discourse, identity and relationship. In: STEYAERT, C.; HJORTH, D. **New Movements in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003. Cap. 5.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Roberto Cataldo Costa (trad.). Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOOK, J. Theorizing from practice: towards an inclusive approach for social work research. **Qualitative Social Work**, v. 1, n. 1, p. 79-95, 2002.

FUCHS, A. M. S.; FRANÇA, M. N.; PINHEIRO, M. S. F. **Guia para normalização de publicações técnico-científicas**. Uberlândia: EDUFU, 2013.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-67, 1988.

GARTNER, W. B. Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary. **Journal of Business Venturing**, n. 8, p. 231-239, 1993.

GARTNER, W. B. Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 613-627, 2007.

GARTNER, W. B.; BIRD, B. J.; STARR, J. A. Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 3, p. 13-31, 1992.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003. Cap. 19.

GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes. 1989.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

HACKLIN, F.; WALLNÖFER, M. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 166-188, 2012.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 175-196, 2003.

HODGKINSON, G. P.; WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; SCHWARZ, M. The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion. **Long Range Planning**, v. 39, p. 479-496, 2006.

HOLT, R.; MACPHERSON, A. Sensemaking, rhetoric and the socially competent entrepreneur. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 1, p. 20-42, 2010.

HOON, C. Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. **Human Relations**, v. 60, n. 6, 2007.

HUMMEL, R. P. Stories managers tell: why they are as valid as Science. **Public Administration Review**, v. 51, n. 1, p. 31-41, 1991.

IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

_____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. Londres: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKY, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v. 39, n.1, p. 355-381, 2002.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-611, 1979.

JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics**, v. 36, p. 135-150, 2011.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction - Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, G.; PRASHANTHAM, S.; FLOYD, S. W.; BOURQUE, N. The ritualization of strategy workshops. **Organizations Studies**, v. 31, n. 12, 2010.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003. Cap. 4.

KATSBERT, G. Separation and reconnection episodic organizational arenas in the strategic process. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 3, p. 212-228, 2013.

KATZ, J.; GARTNER, W. B. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 429-441, 1988.

KEATING, A.; GEIGER, S.; MCLOUGHLIN, D. Riding the practice waves: social resourcing practices during new venture development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1207-1235, 2013.

KESSLER, A.; KORUNKA, C.; FRANK, H.; LUEGER, M. Predicting founding success and new venture survival: a longitudinal nascent entrepreneurship approach. **Journal of Enterprising Culture**, v. 20, n. 1, p. 25-55, 2012.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organizations Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

LIAO, J.; GARTNER, W. B. The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. **Small Business Economics**, v. 27, p. 23-40, 2006.

LIAO, J.; WELSCH, H. Patterns of venture gestation process: exploring the differences between tech and non-tech nascent entrepreneurs. **Journal of High Technology Management Research**, v. 19, p. 103-113, 2008.

LOUNSBURY, M.; GLYNN, M. A. Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 545-564, 2001.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**, v. 3, n. 2, p. 157-184, 2005.

MARTENS, M. L.; JENNINGS, J. E.; JENNINGS, P. D. Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1107-1132, 2007.

MAXWELL, A. L.; LÉVESQUE, M. Trustworthiness: a critical ingredient for entrepreneurs seeking investors. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1057-1080, 2014.

MOORE, G. A. **Dealing whit Darwin: how great companies innovate at every phase of their evolution**. New York: Penguin Group, 2005.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 726-735, 2005.

NATÁLIO, F. Uberlândia sedia edição do maior evento de startups do mundo. **Correio de Uberlândia**, Uberlândia, 2 nov. 2014. Colunas. Disponível em: <http://www.correiodeuberlandia.com.br/colunas/espacoeconomico/uberlandia-sedia-edicao-maior-evento-de-startups-mundo/>. Acesso em: 25 abr. 2015.

O'CONNOR, E. Storied business: typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative. **The Journal of Business Communication**, v. 39, n. 1, p. 36-54, 2002.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

- POLLACK, J. M.; RUTHERFORD, M. W.; NAGY, B. G. Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 5, p. 915-939, 2012.
- POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, 2004.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy as practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- REGNER, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- REYNOLDS, P.; MILLER, B. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. **Journal of Business Venturing**, v. 7, p. 405-417, 1992.
- RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- ROCHA, A. L. C.; ECKERT, C. Etnografia: saberes e práticas. **Revista IluMinuras**, v. 9, n. 21, 2008.
- ROSE, D. Análise de imagens em movimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003. Cap. 14.
- ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 1, p. 101-117, 1995.
- ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E (eds). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2 ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Cap. 17.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-173, 2003.
- SANTOS, L. L. S.; ALCADIPANI, R. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNOR-CETINA, K.; SAVIGNY, E (eds). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001a.

SCHATZKI, T. R. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNOR-CETINA, K.; SAVIGNY, E (eds). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001b. Cap. 3.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Building theory from practice. **Strategic Organization**, v. 3, n. 3, p. 337-348, 2005.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407-1421, 2014.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 64-79, 1995.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS – SEBRAE MINAS. 2015. Apresenta informações sobre o projeto Identidade Startup. Disponível em: < <http://startupsebraeminas.com.br/>>. Acesso em 25 abr. 2015.

SHANE, S. Introduction. In: SHANE, S. **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003. Cap. 1.

SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; RICART, J. E. Business model innovation: state of the art and the future challenges for the field. **R & D Management**, v. 44, n. 3, p. 237-247, 2014.

SPINUZZI, C.; NELSON, S.; KEELA, S. T.; LORENZINI, F.; FRENCH, R. A.; POGUE, G.; BURBACK, S. D.; MOMBERGER, J. Making the pitch: examining dialogue and revisions in entrepreneurs' pitch decks. **IEEE Transactions of Professional Communication**, v. 57, n. 3, p. 158-181, 2014.

STARK, D.; PARAVEL, V. PowerPoint in public: digital Technologies and the new morphology of demonstration. **Theory, Culture & Society**, v. 25, n. 5, p. 30-55, 2008.

STEYAERT, C. 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, p. 453-477, 2007.

UNIVERSIDADE DE UBERABA. Unidade de Tecnologia e Negócios da Uniube. Desenvolvido pela Central de Produção Eletrônica da Uniube. Apresenta informações sobre Unidade de Tecnologia e Negócios da Uniube – Unitecne. Disponível em: <<http://www.uniube.br/institucional/unitecne/index.php>>. Acesso em 03 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Desenvolvido pelo Centro de Tecnologia da Informação da UFU. 2015. Apresenta informações e serviços do Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras. Disponível em: <<http://www.ciaem.ufu.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VESPER, K. H. **New Venture Strategies**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. The business model in entrepreneurial marketing: a communication perspective on business angels' opportunity interpretation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 755-764, 2013.

WALTER, S.; AUGUSTO, P. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no “strategizing” de uma organização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 102-111, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, p. 131-142, 2012.

WEICK, K. E. An introduction to organizing. In: _____. **The social psychology of organizing**. 2 ed. Reading: Addison-Wesley, 1979. Cap. 1.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 613-634, 2006.

_____. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKY, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, 2004.

YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. Genre Systems: Structuring Interaction through Communicative Norms. **The Journal of Business Communication**, v. 39, n. 1, p. 13-35, 2002.

YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. The PowerPoint Presentation and Its Corollaries: How Genres Shape Communicative Action in Organizations. In: ZACHRY M.; THRALLS, C. (eds.). **Communicative practices in workplaces and the professions: cultural perspectives on the regulation of discourse and organizations**. Amityville: Baywood, 2007.

ZAHRA, S. A. Contextualizing theory building in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 443-452, 2007.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

ZOTT, C.; HUY, Q. N. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 70-105, 2007.

APÊNDICE A – Termo de autorização para gravação de entrevista



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS



TERMO DE ACEITE

Eu, _____, **ACEITO**, de forma voluntária e sem custos ou ganhos financeiros, participar da pesquisa intitulada “Contando histórias, concebendo empresas: o papel das apresentações de negócios na prática social de criação das empresas de Internet”, realizada pelo pesquisador Saulo Coutinho de Faria, do curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges.

Fui informado que:

- a) as entrevistas que concederei serão gravadas;
- b) os dados coletados (inclusive as gravações) serão utilizados apenas no âmbito da pesquisa supracitada e eventuais publicações dela decorrentes (dissertação de mestrado, artigos para revistas científicas, congressos);
- c) o anonimato, meu e de minha empresa, serão mantidos nas publicações decorrentes da pesquisa;
- d) o pesquisador estará disponível para sanar eventuais dúvidas por meio dos seguintes contatos:
 - telefone/WhatsApp: (34) 9 9203-8844;
 - e-mail: saulocoutinho@mestrado.ufu.br, saulocoutinho@gmail.com.

Uberlândia, _____ de _____ de 2015.

Entrevistado

Saulo Coutinho de Faria

APÊNDICE B – Guia para a entrevista episódica

1 – Explicar para o entrevistado como a entrevista transcorrerá

- 1.1 – Apresentação do pesquisador
- 1.2 – Apresentação da carteira de identificação da Universidade
- 1.3 – Informação do objetivo da pesquisa
- 1.4 – Informação da duração da pesquisa
- 1.5 – Solicitação para a gravação da entrevista
- 1.6 – Solicitação para o preenchimento de um termo de aceite da pesquisa (informação sobre ética e sigilo das informações)

2 – Informações sobre o entrevistado

- 2.1 – Sexo:
- 2.2 – Idade:
- 2.3 – Formação educacional:
- 2.4 – Campo profissional (atividades profissionais que desenvolve, caso a criação da empresa não seja sua única atividade profissional)
- 2.5 – Quantos empreendimentos já criou (ou tentou criar) incluindo o atual?
- 2.6 – Com que idade criou o primeiro empreendimento?

3 – Concepção do entrevistado sobre o fenômeno de criação de empresas de Internet e sua biografia em relação a ele ²

O que devo capturar	Conexão entre teoria e objetivos	Autores
3.1 – O seu empreendimento atual foi a sua primeira experiência com a criação de um negócio?	A prática social de criação das empresas de Internet (a)	Johannisson (2011) De Clercq e Voronov (2009)
3.2 – Se não, você poderia me contar sobre a sua experiência com a criação do seu primeiro negócio? Você o apresentou para algum público?		
3.3 – Você pode descrever qual foi a experiência mais relevante que você teve com a criação de um negócio?	A prática social de criação das empresas de Internet (a)	Johannisson (2011) De Clercq e Voronov (2009)
3.4 – Você pode relatar qual é o negócio que está criando no momento?	As orientações estratégicas da empresa do entrevistado (a)	Zott e Amit (2010) Spieth, Schneckenberg e Ricar, (2014) Morris, Schindehutte e Allen, (2005)
3.5 – Quando você passou a se	O marco inicial da empresa	Bhave (1994);

² Objetivos específicos:

- (a) Identificar as orientações estratégicas iniciais das empresas de Internet e acompanhar as mudanças nessas orientações estratégicas ao longo do tempo;
- (b) Acompanhar e analisar a sequência de apresentações de negócio realizadas pelos idealizadores/fundadores dessas empresas, para possíveis investidores, por meio da perspectiva da estratégia como prática, com foco no “antes”, no “durante” e no “depois” de cada uma destas apresentações; e
- (c) Identificar e analisar a relação entre as mudanças nas orientações estratégicas das empresas de Internet e a estrutura das – as práticas desempenhadas nas – suas apresentações de negócio, incluindo os períodos anteriores e posteriores a sua realização

comprometer com a criação do seu negócio atual?	do entrevistado (a)	Reynolds e Miller (1992)
3.6 – Quanto tempo você disponibiliza para a empresa em criação?	O “antes”, o “durante” e o “após” das apresentações de negócios, ou a separação e a reconexão (b)	Hendry e Seidl (2003) Kastberg (2013)
3.7 – Como você despende esse tempo?		
3.8 – Em que situações do seu dia a dia você não experimenta uma relação com o seu empreendimento/negócio?	A estrutura fora das apresentações de negócios (b)	Hendry e Seidl (2003) Kastberg (2013)
3.9 – De 1 a 10, que importância a criação da sua empresa tem atualmente na sua vida?	A prática social de criação das empresas de Internet (b)	Johannisson (2011) De Clercq e Voronov (2009)
3.10 – Você poderia me contar que fatores ou em que situação ocorre o aumento de importância da empresa na sua vida?	Praticantes (b)	Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
3.11 – Você poderia me contar que fatores ou em que situação ocorre a queda de importância da empresa na sua vida?		

4 – Direcionamento do foco para as apresentações de negócios: storytelling e modelos de negócios

O que devo capturar	Conexão entre teoria e objetivos	Autores
4.1 – O que você associa com a expressão “apresentação de negócio”?	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
	Entendendo a relação entre o modelo de negócio e as apresentações (c)	Hacklin e Wallnöfer (2012) Wallnöfer; Hacklin (2013)
4.2 – Em que situação você considera que está realizando uma apresentação do seu negócio?	O “antes”, o “durante” e o “após” das apresentações de negócios; ou a separação e a reconexão (b)	Hendry e Seidl (2003) Kastberg (2013)
	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.3 – Como você se prepara para essas apresentações?	O “antes” das apresentações de negócios, ou a separação e a reconexão (b)	Hendry e Seidl (2003) Kastberg (2013)
4.4 – Você pode descrever a experiência que mais lhe marcou em uma apresentação de negócio e o que torna essa experiência tão relevante?	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b) Práxis (b) Praticantes (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.5 – Você poderia relatar qual foi a experiência mais difícil com uma apresentação de negócio e descrever como lidou com essa situação?	Iniciação, condução e término das apresentações de negócios (b)	Hendry e Seidl (2003)
4.6 – Como você compara a primeira e a última apresentação de negócio que realizou para investidores?	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b) Práxis (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.7 – Você faz algum tipo de preparação antes de uma apresentação de negócio para investidor? Descreva-a.	Iniciação, condução e término das apresentações de negócios (a) e (b)	Hendry e Seidl (2003)
4.8 – Como você se sente ao iniciar uma apresentação de negócios para investidores?	O “antes”, o “durante” e o “após”	Hendry e Seidl (2003)

4.9 – Como você se sente no decorrer da apresentação de negócio?	das apresentações de negócios; ou a separação e a reconexão (b)	Kastberg (2013)
4.10 – Como você se sente no término da apresentação de negócio?	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006)
4.11 – Você utiliza algum ritual antes, durante ou após as apresentações?		Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.12 – Para você, qual é o papel das apresentações de negócios no ramo da Internet?	A reconexão das apresentações de negócios com a estrutura da organização (b)(c)	Hendry e Seidl (2003) Kastberg (2013)
4.13 – O <i>feedback</i> que você recebe nas apresentações de negócios sempre faz com que você ajuste seu modelo de negócio?	A relação entre o modelo de negócio e as apresentações (c)	Hacklin e Wallnöfer (2012) Wallnöfer e Hacklin (2013)
4.14 – Você pode narrar algum caso, relacionado ao negócio que você está criando atualmente, em que isso aconteceu?	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b) Praticantes (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.15 – Já ocorreu alguma situação em que você teve que ajustar a concepção da sua empresa durante uma apresentação para investidores?		
4.16 – Se sim, você poderia relatar uma destas situações?		
4.17 – Além dos investidores, você compartilha o seu modelo de negócio com quais outras pessoas?	Praticantes (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.18 – Isso ajuda nas apresentações para os investidores? Dê um exemplo.		
4.19 – O que não pode faltar em uma apresentação de um negócio de Internet para investidores?	As apresentações de negócios como uma prática estratégica (b) Práxis (b)	Schatzki (2005, 2006) Whittington (2006) Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
4.20 – O que você recomendaria para alguém que vai realizar a sua primeira apresentação de negócio para investidores?		

5 –Finalização da entrevista

5.1 – Há algo que você queira mencionar sobre o que conversamos na entrevista? Algo a acrescentar?

5.2 – Desligar o gravador, mas manter-se aberto à conversa.

5.3 – Registro das informações sobre a entrevista

Data da entrevista:

Lugar da entrevista:

Duração da entrevista:

APÊNDICE C – Termo de autorização para observações

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Nós, representantes legais da [ORGANIZAÇÃO], **AUTORIZAMOS** o pesquisador Saulo Coutinho de Faria, do curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, realizar observações nas dependências da organização, no âmbito da pesquisa intitulada “Contando histórias, concebendo empresas: o papel estratégico das apresentações de negócios na prática social de criação das empresas de Internet”.

Esta autorização será regida pelos seguintes critérios:

- a) o pesquisador poderá acompanhar o dia a dia da organização, incluindo reuniões e eventos internos/externos, ficando à seu cargo as custas com alimentação e transporte;
- b) as observações poderão ser registradas em caderno de campo;
- c) será facultativo à cada indivíduo aceitar, ou não, participar da pesquisa e conceder as entrevistas;
- d) todos os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente no âmbito desta pesquisa e eventuais publicações dela decorrentes (dissertação de mestrado, artigos para revistas científicas, congressos);
- e) o anonimato dos participantes será mantido;
- f) o pesquisador manterá os seguintes meios de contato para sanar eventuais dúvidas que venham a surgir:
 - telefone/WhatsApp: (34) 9 9203-8844;
 - e-mail: saulocoutinho@mestrado.ufu.br, saulocoutinho@gmail.com.

Uberlândia, _____ de _____ de 2015.

[ASSINATURAS]

APÊNDICE D – Referencial de codificação

Categorias de códigos	Descrição
1 Orientações estratégicas	Utilizamos esta categoria de códigos para identificar trechos das entrevistas que tratavam das orientações estratégicas das organizações emergentes.
2 Práxis	Utilizamos esta categoria de códigos para identificar ações performadas pelos empreendedores durante e após as apresentações observadas no Evento 2. Posteriormente, a categoria Práxis foi analisada em conjunto com a categoria “Meios (projetos)” para que houvesse a unificação dos códigos nesta última.
3 Práticas	Utilizamos esta categoria de códigos para identificar trechos das entrevistas que indicaram um dos elementos da estrutura que governa as atividades, conforme Schatzki (2005, 2006).
3.1 Entendimentos	Os códigos pertencentes à categoria “Meios (projetos)” foram utilizados para nomear as práticas realizadas pelos empreendedores. Conforme Schatzki (2005, 2006), os meios se referem às ações aceitas pelos praticantes como uma forma de atingir um objetivo (fim). Assim, nos casos em que a categoria “Meios (projetos)” foi utilizada para codificar um trecho de entrevista (como, por exemplo, “Meios (projetos) – Alterar apresentação” e “Meios (projetos) – Apresentar solução”), consideramos que esse trecho tratava de uma prática realizada pelos empreendedores. Durante a terceira etapa, os códigos da categoria “Práxis” foram unificados à categoria “Meios (projetos)”.
3.2 Regras	
3.3 Estrutura teleoafetiva	
3.3.1 Fins (objetivos)	
3.3.2 Meios (projetos)	Os códigos “Alterar orientação – Pivô” e “Alterar orientação – Pivô [NÃO]” foram criados dentro da categoria “Meios (projetos)” por se tratarem de uma ação realizada pelos empreendedores. Eles se referem, respectivamente, à mudança e à cristalização das orientações estratégicas.
3.3.3 Emoções	
4 Pré-apresentação	Utilizamos esta categoria para identificar o momento do processo empreendedor das organizações emergentes ao qual estavam relacionados os trechos codificados.
5 Apresentação	Utilizamos esta categoria para identificar o momento do processo empreendedor das organizações emergentes ao qual estavam relacionados os trechos codificados.
5.1 Formal	As categorias “Formal” e “Informal” foram utilizadas para identificar o tipo de apresentação ao qual os trechos codificados estavam relacionados.
5.2 Informal	
6 Pós-apresentação	Utilizamos esta categoria para identificar o momento do processo empreendedor das organizações emergentes ao qual estavam relacionados os trechos codificados.

Exemplo de codificação:

Trecho de entrevista com o Empreendedor E:

“Foi mais ou menos igual, porque lógico... o *pitch* que a gente tinha feito, esse que a gente divulga, foi um *pitch* inicial, então a gente começou... como é *startup* a gente está sempre remodelando, então a gente já fez um *remold* dele e eu acho que eu fiz a primeira apresentação desse *remold* que a gente fez. Não tem ainda, não tem apresentação formal dela, ainda não tem um *pitch* novo. O *pitch* velho a gente meio que abandonou, agora a gente está reestruturando, vai refazer esse *pitch* já. Está sendo construída já uma nova plataforma, então a gente vai fazer o *pitch* dela baseado na plataforma nova já.”

Códigos utilizados:

PRÉ-APRESENTAÇÃO

Orientações estratégicas – Produto – Zoom out

Meios (projetos) – Alterar orientação estratégica – Pivô

Meios (projetos) – Alterar a apresentação

Fins (objetivos) – Adequar apresentação ao negócio conforme ele muda

APÊNDICE F – Lista de códigos gerados durante o processo de análise

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS
Orientações estratégicas - Arquitetura de negócios - +M -V
Orientações estratégicas - Captura de valor
Orientações estratégicas - Crescimento da base de clientes cadastrados
Orientações estratégicas - Influência de pessoas fora do mundo das <i>startups</i>
Orientações estratégicas - Motor de crescimento
Orientações estratégicas - Motor de crescimento - Viral
Orientações estratégicas - Produto
Orientações estratégicas - Produto - Zoom in
Orientações estratégicas - Produto - Zoom out
Orientações estratégicas - Segmento de clientes
Orientações estratégicas - Tecnologia
@ PRÁTICAS
@1 Entendimentos
@1 Entendimentos - A tendência é aumentar o tempo dedicado à <i>startup</i>
@1 Entendimentos - Apresentar a sua ideia não é prejudicial
@1 Entendimentos - Apresentar em nome da <i>startup</i> - Clientes/Parceiros
@1 Entendimentos - Apresentar em nome da <i>startup</i> - Todos os sócios
@1 Entendimentos - Como criar sua <i>startup</i>
@1 Entendimentos - Como criar sua <i>startup</i> - Business Model Generation
@1 Entendimentos - Como criar sua <i>startup</i> - Oceano Azul
@1 Entendimentos - Como criar sua <i>startup</i> - Roadmap 666
@1 Entendimentos - Como criar sua <i>startup</i> - <i>Startup</i> Enxuta
@1 Entendimentos - Como se apresentar
@1 Entendimentos - Como se apresentar - Aparência física
@1 Entendimentos - Como se apresentar - Apresentar por e-mail não funcionaria
@1 Entendimentos - Como se apresentar - As apresentações são aperfeiçoadas ao longo do tempo
@1 Entendimentos - Como se apresentar - Chamar a atenção do ouvinte nos primeiros 10s
@1 Entendimentos - Como se apresentar - Falar ao invés de inserir o texto no <i>slide</i>
@1 Entendimentos - Como se apresentar - Não houve instrução direta
@1 Entendimentos - Como se apresentar - O que falar e o que não falar
@1 Entendimentos - Como se preparar
@1 Entendimentos - Como se preparar - O que falar e o que não falar
@1 Entendimentos - Como tratar o <i>feedback</i> recebido
@1 Entendimentos - Como validar problema e solução
@1 Entendimentos - Conteúdo
@1 Entendimentos - Conteúdo - Adequar ao público
@1 Entendimentos - Conteúdo - Claro e sucinto
@1 Entendimentos - Conteúdo - Mais texto, menos imagens
@1 Entendimentos - Conteúdo - Menos texto, mais imagens
@1 Entendimentos - Conteúdo - Palavras utilizadas
@1 Entendimentos - Conteúdo - Palavras utilizadas no meio
@1 Entendimentos - Conteúdo - Proposta de valor
@1 Entendimentos - Deve-se começar a empreender jovem
@1 Entendimentos - Estrutura do <i>pitch</i>
@1 Entendimentos - Todos os sócios apresentam o mesmo <i>pitch</i>
@2 Regras
@2 Regras - Enviar apresentação antes do início do evento
@2 Regras - Enviar apresentação em vídeo
@2 Regras - Impedimento para a utilização de <i>slides</i>
@2 Regras - Perguntas apenas após a apresentação
@2 Regras - Regras do <i>pitch</i>
@2 Regras - Somente os jurados fazem perguntas
@2 Regras - Tempo cronometrado
@2 Regras - Ter avaliadores
@2 Regras - Tópicos a serem abordados na apresentação
@3 Estrutura teleoafetiva

@3.1 Fins (objetivos)
 @3.1 Fins (objetivos) - A prioridade é a *startup*
 @3.1 Fins (objetivos) - A prioridade NÃO é a *startup*
 @3.1 Fins (objetivos) - A *startup* deve dar lucro
 @3.1 Fins (objetivos) - A *startup* permeia a vida do empreendedor
 @3.1 Fins (objetivos) - Adequar a apresentação ao público
 @3.1 Fins (objetivos) - Adequar apresentação ao negócio conforme ele muda
 @3.1 Fins (objetivos) - Adequar apresentação ao tempo cronometrado
 @3.1 Fins (objetivos) - Alimentar o ego
 @3.1 Fins (objetivos) - Aperfeiçoamento da apresentação
 @3.1 Fins (objetivos) - Aperfeiçoamento da *startup*
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar a ideia
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar em eventos
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para atender editais de chamamento
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para buscar recursos
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para clientes potenciais
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para conquistar vagas em programas de aceleração
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para conseguir investimento
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para conseguir investimento [NÃO]
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para conseguir sócios
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar para vender
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar sem a utilização de *slides*
 @3.1 Fins (objetivos) - Apresentar tudo o que foi preparado
 @3.1 Fins (objetivos) - As pessoas devem entender o que está sendo apresentado
 @3.1 Fins (objetivos) - Assistir apresentações de outras *startups*
 @3.1 Fins (objetivos) - Atender imposição dos clientes potenciais
 @3.1 Fins (objetivos) - Atuar em atividades de gestão e operações
 @3.1 Fins (objetivos) - Aumentar base de clientes potenciais
 @3.1 Fins (objetivos) - Crescimento mais rápido
 @3.1 Fins (objetivos) - Criar uma *startup* direcionada para um setor específico
 @3.1 Fins (objetivos) - Desenvolver MVP
 @3.1 Fins (objetivos) - Divulgar a *startup*
 @3.1 Fins (objetivos) - Estar no mundo das *startups*
 @3.1 Fins (objetivos) - Iniciar operação da *startup*
 @3.1 Fins (objetivos) - Marcar uma reunião
 @3.1 Fins (objetivos) - Mostrar diferencial
 @3.1 Fins (objetivos) - Mostrar o que o *interlocutor quer ver
 @3.1 Fins (objetivos) - Mostrar o que o cliente quer ver
 @3.1 Fins (objetivos) - Mostrar o que o investidor quer ver
 @3.1 Fins (objetivos) - Mostrar o que o público quer ver
 @3.1 Fins (objetivos) - Networking
 @3.1 Fins (objetivos) - Obtenção de *feedback* das pessoas
 @3.1 Fins (objetivos) - Os prazos levam ao aumento da importância das *startups*
 @3.1 Fins (objetivos) - Passar credibilidade
 @3.1 Fins (objetivos) - Prender a atenção da plateia
 @3.1 Fins (objetivos) - Preparar a apresentação por saber que vai apresentar
 @3.1 Fins (objetivos) - Sensibilizar a plateia
 @3.1 Fins (objetivos) - Todos os sócios devem apresentar o mesmo *pitch*
 @3.1 Fins (objetivos) - Validar
 @3.1 Fins (objetivos) - Validar captura de valor
 @3.1 Fins (objetivos) - Validar pioneirismo
 @3.1 Fins (objetivos) - Validar problema
 @3.1 Fins (objetivos) - Validar proposta de valor
 @3.1 Fins (objetivos) - Validar solução
 @3.1 Fins (objetivos) - Vencer em competições
 @3.1 Fins (objetivos) - Vender o produto
 @3.1 Fins (objetivos) - Viver a experiência
 @3.2 Meios (projetos)
 @3.2 Meios (projetos) - Abandonar *startup* após apresentação
 @3.2 Meios (projetos) - Aceitar críticas

@3.2 Meios (projetos) - Adequar apresentação às exigências do evento
@3.2 Meios (projetos) - Alterar a apresentação
@3.2 Meios (projetos) - Alterar a apresentação - [NÃO]
@3.2 Meios (projetos) - Alterar a apresentação - Com base no <i>feedback</i> recebido no pós-apresentação anterior
@3.2 Meios (projetos) - Alterar a apresentação - Somente o que é falado
@3.2 Meios (projetos) - Alterar o negócio com base no <i>feedback</i> recebido no pós-apresentação anterior
@3.2 Meios (projetos) - Alterar orientação estratégica
@3.2 Meios (projetos) - Alterar orientação estratégica [NÃO]
@3.2 Meios (projetos) - Alterar <i>slides</i> [NEM SEMPRE]
@3.2 Meios (projetos) - Analisar implicações jurídicas
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Canais de distribuição
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Captura de valor
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Concorrentes
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Dados numéricos
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Equipe
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Frase de efeito
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Investimento
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Mercado
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - MVP/Protótipo
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Nome da empresa
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Potencial de mercado
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Problema
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Proposta de valor
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Solução
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - <i>Storytelling</i>
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Tração
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar - Validação
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar dados fictícios ou que não refletem a realidade
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar durante o processo de aceleração
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar em estandes
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para bancas de jurados
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para clientes potenciais
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para investidor
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para investidor [NÃO]
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para os demais sócios
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para plateia
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar para sócios potenciais
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar por meio dos <i>slides</i> , sem contato direto
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar por Skype
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar por telefone
@3.2 Meios (projetos) - Apresentar por vídeo
@3.2 Meios (projetos) - Assistir apresentações de outras <i>startups</i>
@3.2 Meios (projetos) - Assistir vídeos para entender como elaborar um <i>pitch</i>
@3.2 Meios (projetos) - Buscar concorrentes
@3.2 Meios (projetos) - Buscar dados que auxiliem na justificação do negócio
@3.2 Meios (projetos) - Chamar a atenção do ouvinte nos primeiros 10s
@3.2 Meios (projetos) - Conversar informalmente
@3.2 Meios (projetos) - Conversar informalmente com clientes potenciais
@3.2 Meios (projetos) - Conversar informalmente com investidores
@3.2 Meios (projetos) - Conversar informalmente com outras pessoas
@3.2 Meios (projetos) - Conversar informalmente com outros empreendedores que já se apresentaram antes
@3.2 Meios (projetos) - Conversar informalmente com pessoas do ecossistema de <i>startups</i>
@3.2 Meios (projetos) - Discutir o pós-apresentação anterior
@3.2 Meios (projetos) - Elaborar roteiro para a apresentação
@3.2 Meios (projetos) - Elaborar roteiro para a apresentação [NÃO]
@3.2 Meios (projetos) - Elaborar <i>slides</i>
@3.2 Meios (projetos) - Eliminar redundância
@3.2 Meios (projetos) - Ensaiar apresentação
@3.2 Meios (projetos) - Enviar apresentação de <i>slides</i>

@3.2 Meios (Projetos) - Enviar apresentação em texto
 @3.2 Meios (Projetos) - Enviar apresentação por e-mail
 @3.2 Meios (Projetos) - Estudar o negócio do cliente potencial
 @3.2 Meios (Projetos) - Estudar o próprio negócio
 @3.2 Meios (Projetos) - Experimentar uma relação com o problema
 @3.2 Meios (projetos) - Falar ao invés de inserir texto nos *slides*
 @3.2 Meios (Projetos) - Firmar parcerias
 @3.2 Meios (Projetos) - Formalizar abertura da empresa
 @3.2 Meios (Projetos) - Ler livros relacionados às *startups*
 @3.2 Meios (projetos) - Manter vários modelos de apresentação prontos
 @3.2 Meios (projetos) - Mostrar o que a *startup* irá oferecer, mesmo que ainda não ofereça
 @3.2 Meios (projetos) - MVP - Desenvolver
 @3.2 Meios (projetos) - MVP - Testar
 @3.2 Meios (projetos) - Não olhar para os *slides*
 @3.2 Meios (projetos) - Não se apresentar como *startup*
 @3.2 Meios (projetos) - Não utilizar *slides*
 @3.2 Meios (projetos) - Observar reação da plateia
 @3.2 Meios (projetos) - Participar de eventos de *startups*
 @3.2 Meios (projetos) - Participar de eventos de *startups* - *Startup Weekend*
 @3.2 Meios (projetos) - Participar do processo de aceleração
 @3.2 Meios (projetos) - Participar do processo de incubação
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - [GERAL]
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Dados numéricos
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Equipe
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Mercado
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Monetização
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Necessidades do mercado
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Problema
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Proposta de valor
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - Solução
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar os tópicos que serão apresentados - *Storytelling*
 @3.2 Meios (projetos) - Preparar respostas para perguntas prováveis
 @3.2 Meios (Projetos) - Realizar atividades ligadas à gestão e operações
 @3.2 Meios (Projetos) - Realizar ritual antes da apresentação [NÃO]
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback*
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback* - [NEM SEMPRE]
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback* - [NO GERAL]
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback* - Sobre a apresentação
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre a apresentação
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback* - Sobre a apresentação [NÃO]
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Captura de valor
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Concorrência
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Motor de crescimento
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Nome da empresa
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Plataforma
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Problema
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Segmento de clientes
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Solução
 @3.2 Meios (Projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio - Validação
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *feedback* - Sobre o negócio [NÃO]
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *mentoria*
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *mentoria* - *Pitch*
 @3.2 Meios (projetos) - Receber *mentoria* - Sobre o negócio
 @3.2 Meios (projetos) - Refletir sobre a apresentação
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Arquitetura de negócios
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Canal

@3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Captura de valor
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Concorrentes
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Investimento
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Jurídica
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Motor de crescimento
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - MVP
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Problema
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Produto
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Segmento de clientes
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Solução
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Tecnologia
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Validação
 @3.2 Meios (Projetos) - Responder perguntas - Vendas
 @3.2 Meios (projetos) - Se preparar para a apresentação
 @3.2 Meios (Projetos) - Ser acompanhado por um mentor
 @3.2 Meios (Projetos) - Ser apresentado por um mentor
 @3.2 Meios (projetos) - Ser indicado por algum conhecido
 @3.2 Meios (Projetos) - Testar o equipamento de projeção dos *slides*
 @3.2 Meios (projetos) - Trabalhar as personas
 @3.2 Meios (projetos) - Validar
 @3.2 Meios (projetos) - Validar - Problema
 @3.2 Meios (projetos) - Validar - Proposta de valor
 @3.2 Meios (projetos) - Validar - Solução
 @3.3 Emoções
 @3.3 Emoções - A plateia não demonstra interesse
 @3.3 Emoções - Alívio
 @3.3 Emoções - Ansiedade
 @3.3 Emoções - Apreensão
 @3.3 Emoções - Brilho nos olhos
 @3.3 Emoções - Frio na barriga
 @3.3 Emoções - Medo de esquecer palavras
 @3.3 Emoções - Nervosismo
 @3.3 Emoções - Orgulho
 @3.3 Emoções - Raivinha
 @3.3 Emoções - Receio de falar sobre a sua *startup*
 @3.3 Emoções - Receio de falar sobre a sua *startup* [NÃO]
 @3.3 Emoções - Satisfação
 @3.3 Emoções - Se sentir importante
 @3.3 Emoções - Se sentir realizado
 @3.3 Emoções - Suar frio
 @3.3 Emoções - Tranquilidade
 1 PRÉ-APRESENTAÇÃO
 2 APRESENTAÇÃO
 2.1 APRESENTAÇÃO - Formal
 2.2 APRESENTAÇÃO - Informal
 3 PÓS-APRESENTAÇÃO