



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

CÁTIA MARIA SOARES MACIEL

**ENTRE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS:
modos de organizar cotidianos de *Startups* em Caruaru-PE**

Caruaru.
2021

CÁTIA MARIA SOARES MACIEL

**ENTRE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS:
modos de organizar cotidianos de *Startups* em Caruaru-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão dos Negócios Locais.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos.

Caruaru

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecário – Raul César de Melo - CRB/4 - 1735

M152e Maciel, Cátia Maria Soares.
Entre estratégias e táticas: modos de organizar cotidianos de startups em Caruaru-
PE / Cátia Maria Soares Maciel. – 2021.
157 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Elisabeth Cavalcante dos Santos.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Mestrado em
Gestão, Inovação e Consumo, 2021.
Inclui Referências.

1. Empresas novas. 2. Empreendedores. 3. Tática. 4. Criatividade nos
negócios. 5. Ecossistemas – Caruaru (PE). I. Santos, Elisabeth Cavalcante dos
(Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2021-285)

CÁTIA MARIA SOARES MACIEL

**ENTRE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS:
modos de organizar cotidianos de *Startups* em Caruaru-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão dos Negócios Locais.

Aprovada em: 03/12/2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elizabeth Cavalcante dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico aos leitores como eternos aprendizes; para colegas estudantes, profissionais, consultores e mestres nas dinâmicas dos negócios de inovação.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato de reciprocidade e reconhecimento às pessoas que fizeram a diferença na minha trajetória e representam princípios que valorizo. A Deus, pela coragem de trilhar este caminho desafiador e de muitos obstáculos.

Aos meus pais Rosália e Barbosa (em memória), pela vida e criação, com tanta honestidade por quem sou. A meu esposo Daniel, por ser o apoiador, incentivando meus passos e questionando meus medos. À minha filha Heloísa, que traz grandes lições que humanizam minhas decisões. Aos meus sogros Ilka e Geraldo (em memória), pela ajuda e participação nas nossas vidas.

Aos meus irmãos Basílio, Clarice e Carina, por acreditarem nos meus projetos e estarem presentes na minha jornada. A cada familiar e amigos/as, que suportaram a minha ausência neste trajeto, sabendo da minha dedicação às missões assumidas.

Agradeço imensamente a cada um/a que faz o Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo (UFPE), pela acolhida e pela contribuição no desenvolvimento de um conjunto de experiências para a vida. Aos/às professores/as, que com muito compromisso compartilham conhecimentos e preparação para as dinâmicas propostas. Especialmente à minha orientadora, Dra. Elisabeth Santos, por experimentar vivências significativas nos nossos encontros.

A cada colega, mestrando(a), pela troca de aprendizados e comunhão nas dificuldades. Em destaque aos/às colegas amigos/as Pâmela, Wilson, Andreza, Emanuela e Bárbara. Aos docentes das bancas de avaliação, Dr. Diogo Helal e Dr. Lindenberg Xavier Filho, pelas contribuições para a qualidade deste trabalho.

Obrigada, ainda, aos/às colegas consultores/as, pela presteza nos atendimentos em conjunto, com ênfase para Karla, Clint e Dalva. Para cada cliente e parceiros/as pela confiança nos trabalhos. E, às pessoas que fazem nossa Caruaru e região!

Por fim, deixo meu muito obrigada aos/às participantes da pesquisa, aos/às empreendedores/as entrevistados/as, pela colaboração na partilha das suas histórias. E aos/às agentes das incubadoras, por agregar informações essenciais para este estudo.

Viver é um desafio
Desafiar é viver
Por isso eu vou vivendo
Sempre buscando aprender
Para não ser devorado
Pela falta de saber.
(CORDEL, 2014, p. [1]).

RESUMO

Este estudo investiga como acontecem os modos de organizar cotidianos em *Startups* localizadas em Caruaru-PE, pela perspectiva de 11 empreendedores analisados e pelos arquivos de documentos e imagens do campo de pesquisa das incubadoras de negócios, em Caruaru-PE (Armazém da Criatividade e ITEP). Utilizando a lente de práticas (CERTEAU, 2014), podemos adentrar nas trajetórias dos praticantes entrevistados e ressaltar percepções das estratégias de gestão e táticas criadas nos seus cotidianos. Por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), é possível reconhecer as relações entre relatos e dinâmicas do ambiente estudado. Assim, para efetivação desta pesquisa, utilizamos as abordagens empírica, descritiva e qualitativa. Como discussões, apresentamos as abrangências e detalhes descobertos, nas visões micro e macro, auxiliadas pelos recortes, quadros e esquemas das figuras. Para os resultados, surgem práticas comuns nos negócios e diversas singularidades destas *Startups*. Nos achados, consideramos relevante que as estratégias das incubadoras influenciam as práticas dos empreendedores de *Startups*; e a recíproca é verdadeira. Ainda, verificamos os modos de organizar, a partir dos modelos de negócios, nas transformações provocadas por meio das vivências dos empreendedores, em criatividade, parcerias e ambientes de inovação. Das limitações apontadas, entendemos a particularidade do campo investigado, necessitando de outras pesquisas em localidades distintas e periféricas. Para tal, provocamos a atitude de executivos/as, investidores/as, agentes das instituições do ecossistema de inovação, para aprimorar metodologias de apoio ao empreendedor.

Palavras-chave: estratégias; práticas táticas; cotidiano; *Startups*; empreendedores; inovação local; ecossistema de Caruaru-PE.

ABSTRACT

This study investigates how we can organize Caruaru-based startups' everyday life through the perspective of 11 analyzed entrepreneurs, and through document and image files of businesses incubators' research field in Caruaru-PE (Creativity Warehouse and ITEP). Utilizing the Theory of Practice (CERTAU, 2014), we can get into the trajectories of the interviewed practitioners and highlight their perception of management strategies and tactics created in their everyday life. By means of content analyzes (BARDIN, 2011), it is possible to recognize the relationships between the reports and dynamics of the studied environment. Consequently, in order to bring this research into effect, we utilized an empirical, descriptive and qualitative approach. As discussions, we presented the comprehension and the details discovered, both from the macro and micro standpoints, as well as statements, charts and graphs. As for the results, common practices in business and the unique characteristics of these Startups came up. In the findings, we consider relevant that the strategies of the incubators affect the practices of Startups entrepreneurs; the opposite is also true. Based on business models, we also verified organizational practices in transformations provoked by means of the entrepreneurs' experiences, in creativity, in partnerships and in innovation environments. About the limitations pointed out, we understand the specificity of the field in question, meaning it is necessary to perform other studies in different locations. To do so, we incited the executives, investors and agents of institutions of the innovation ecosystem to enhance their methodologies to support the entrepreneur.

Keywords: strategies; tactic practices; everyday life; Startups; entrepreneurs; local innovation; Caruaru-PE's ecosystem.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Contexto do cotidiano e das artes de fazer.....	31
Quadro 1 –	Marcos das categorias conceituais.....	33
Quadro 2 –	Elementos que constituem as práticas ou as artes de fazer.....	34
Figura 2 –	Relações dominantes no ecossistema <i>Startup</i>	39
Quadro 3 –	Fases de uma <i>Startup</i>	41
Figura 3 –	Representação das fases de uma <i>Startup</i>	42
Figura 4 –	Modelo <i>Canvas</i> para modelagem de negócios.....	43
Figura 5 –	Exemplo de modelo de negócio <i>Canvas</i>	43
Figura 6 –	Modelo <i>Canvas</i> da proposta de valor em <i>Startups</i>	44
Quadro 4 –	<i>Design</i> da pesquisa.....	46
Quadro 5 –	Documentos coletados na pesquisa.....	49
Quadro 6 –	Categorização de dados da análise.....	52
Quadro 7 -	Caracterização dos/as empreendedores/as.....	56
Figura 7 -	Entendimentos das trajetórias de empreendedores/as.....	66
Figura 8 -	Mapeamento das organizações do ecossistema de inovação em Caruaru-PE.....	72
Figura 9 –	Jogo da memória, linguagem e significados do universo das <i>Startups</i>	87
Figura 10 -	Estratégias de comunicação das incubadoras.....	88
Quadro 8 -	Requisitos de seleção das incubadoras pesquisadas.....	92
Quadro 9 -	Metodologias dos programas de Incubação.....	100
Figura 11 -	Estratégias em <i>Startups</i> no Agreste de Pernambuco.....	106
Figura 12 -	Práticas táticas no cotidiano de <i>Startups</i>	127
Figura 13 -	Modos de (re)organizar <i>Startups</i> diante da pandemia Covid-19.....	135
Quadro 10 -	Articulações institucionais entre estratégias e práticas táticas.....	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
AC	Armazém da Criatividade
ACIC	Associação Comercial e Empresarial de Caruaru
APL	Arranjo Produtivo Local
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
Covid-19	Doença Corona vírus <i>disease</i> do ano de 2019
CT da Moda	Centro de Tecnologia da Moda do ITEP
EBP	Estudos Baseados em Práticas
et al.	e outros
FDC	Fundação Dom Cabral
FIAP	Faculdade de Informática e Administração Paulista
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
ITEP	Instituto de Tecnologia de Pernambuco
MINAs	Mulheres em Inovação Negócios e Artes
MVP	Mínimo Produto Viável
PMC	Prefeitura Municipal de Caruaru
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTI	Secretaria de Ciências, Tecnologia e Inovação
SEDEEC	Secretaria de Desenvolvimento de Empreendedorismo e Economia Criativa
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDLOJA	Sindicato dos Lojistas do Comércio de Caruaru
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UPE	Universidade de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Michel de Certeau e os Estudos Baseados em Práticas (EBP)	20
2.1.1	Relações entre modos de organizar estratégias e táticas.....	27
2.2	Literatura a respeito dos modos de organizar em <i>Startups</i>.....	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1	Quanto à coleta de dados	46
3.2	Quanto à análise de dados	50
3.3	Quanto à confiabilidade	52
3.4	Cenário da pesquisa diante da pandemia <i>Covid-19</i>.....	53
3.5	Cumprindo com os objetivos da pesquisa.....	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1	Contexto empreendedor de inovação em Caruaru-PE.....	55
4.1.1	Trajetória dos/as empreendedores/as de <i>Startups</i> em Caruaru.....	55
4.1.2	Caruaru no Agreste: um berço de oportunidades e desafios.....	67
4.1.2.1	<i>Incubadoras de negócios em Caruaru-PE</i>	73
4.1.2.2	<i>Políticas econômicas e sociais em Caruaru-PE</i>	74
4.1.2.3	<i>Aglomerados de empresas em Caruaru-PE</i>	75
4.1.2.4	<i>Prestação de serviços empresariais em Caruaru-PE</i>	77
4.1.2.5	<i>Comunidade acadêmica em Caruaru-PE</i>	78
4.2	Entre estratégias do ecossistema de inovação.....	80
4.2.1	Linguagens e discursos no mundo das <i>Startups</i>	81
4.2.2	Empreendedores/as diante das seleções das incubadoras.....	90
4.2.3	Expectativas na incubação e realidades dos modelos de negócios <i>Startups</i>	99
4.3	Entre práticas táticas no cotidiano de <i>Startups</i>.....	107
4.3.1	Transformações nos modelos de negócios <i>Startups</i>	108
4.3.2	Modos de organizar no cotidiano de <i>Startups</i>	115
4.3.3	Modos de criar cotidianos pelos empreendedores/as de <i>Startups</i>	120
4.4	Da pandemia <i>Covid-19</i> à sobrevivência dos negócios.....	128

4.4.1	Modos de (re)organizar <i>Startups</i> diante da pandemia Covid-19.....	128
4.5	Articulações institucionais entre estratégias e práticas táticas.....	136
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
	REFERÊNCIAS.....	145
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	153
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....	155
	APÊNDICE C-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	157

1 INTRODUÇÃO

Os negócios *startups* são iniciativas que atuam em diversos segmentos para inovar na relação social e do trabalho, na busca por diferenciar-se em seus mercados (VANHAVERBEKE, 2017; COHENDET; PARMENTIER; SIMON, 2017; LE MASSON; HATCHUEL; WEIL, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; VENDRUSCOLO; GALINA; 2020). São organizações que adotam modelos de negócios escaláveis, de crescimento exponencial, no qual os riscos devem ser pesquisados e minimizados, devem apresentar modelo de negócio repetível; ou seja, são organizações que podem ser aplicadas por outras empresas, criando tendências inovadoras (BLANK; DORF, 2014; BENEDICTO; ROZA; ZAMBALDE, 2019; CHAMMAS; HERNANDEZ, 2019; COUTO; HONORATO; SILVA, 2019; FONSECA; BARBOSA; PEREIRA, 2019; GERALDO; GAMA, 2019; LIMA; MACHADO, 2019, MOREIRA et al., 2019).

Ries (2012), conceitua *startup* de forma ampla como “[...] uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (p.13). Ainda, para Ries (2012), os empreendedores avaliam os riscos para aumentar as suas chances no mercado; pois, nem todo negócio inovador será aceito num determinado prazo e para um determinado público. Para tal, a inovação é apontada, pela literatura, como essencial em produtos, processos e práticas para a geração de soluções que atendam às demandas da sociedade, a partir das realidades vivenciadas pelos empreendedores (GOPALAKRISHNAN, 2000; BRITO et al., 2009; MUZZIO, 2017; LIMA; RITA, 2020; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020).

Apesar de ser um campo diverso em possibilidades de atuação, as pesquisas mais recentes apontam para dados em relação a não sobrevivência das *Startups*, ao longo do tempo. Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC), de 2015, pelo menos 25% das *startups* brasileiras morrem com até um ano; e 50% encerram suas atividades em até 4 anos (FDC, 2015; COUTO; HONORATO; SILVA, 2019). Em pesquisas qualitativas em *Startups*, Lopes Filho, Paiva e Lima (2019, p. 514), apontam que os principais motivos de dificuldade ou de desistência, relatados foram: “aceitação do produto”, “escassez de recursos”, “formação de equipe”, “despreparo e imaturidade” para resolver problemas e “mudança do propósito inicial”, além dos excessos de tributos e do pouco incentivo pelo governo. Estes dados alertam para a necessidade de desenvolvimento de estratégias para inovação, para gestão do conhecimento nas *startups* e para o entendimento do gerenciamento em contextos

dinâmicos e transitórios (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014; CARVALHO; RIBEIRO; CUNHA, 2015; VENDRUSCOLO; GALINA, 2020; LIMA; RITA, 2020).

Diante desses desafios para o empreendedorismo de inovação, as incubadoras de negócios desenvolvem programas para a criação de *startups* que atendam às demandas do mercado, por tecnologia e diferenciação de produtos e serviços (ARMAZEM DA CRIATIVIDADE, 2019; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019, PORTO DIGITAL, 2020). Entende-se que as incubadoras e aceleradoras são instituições públicas ou privadas que buscam alavancar talentos empreendedores por meio de capacitações, consultorias e pesquisas, para suprir as necessidades para iniciação e avanço dos negócios inovadores (GRIMALDIA; GRANDIA, 2005; LIMEIRA; 2014; PEREIRA, 2014; MAIA, 2019). O estudo da Agência Brasil (2019), identificou que o ecossistema do empreendedorismo inovador, no Brasil, tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras.

O apoio destas instituições visa o desenvolvimento dos empreendedores para a sobrevivência e crescimento das *startups*. Em Pernambuco estima-se que haja nove incubadoras de empresas (MUNDOBIT NE10, 2015); e, em destaque no Agreste, em Caruaru, estiveram em atividade *duas* incubadoras de negócios: o Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP) e o Armazém da Criatividade do Porto Digital (ITEP, s.d.; ARMAZEM DA CRIATIVIDADE, 2019).

Nas incubações, são apresentados técnicas e modelos de gestão de negócios para os empreendedores de *startups* (SOUZA, DANILEVICZ, 2014; VALENTIM, 2019); porém, entende-se que as formas de gestão propostas não funcionam para qualquer *startup* (RIES, 2012). Ainda, para Ries (2012), e para Carrieri et al. (2014), os modelos de gestão de grandes empresas, localizadas em contextos diferentes, podem não atender às necessidades dos empreendedores, em suas realidades.

Diante desse cenário contraditório e de recente incentivo para criação de *startups*, encontra-se a problemática deste estudo, uma vez que, apesar dos modelos de gestão ensinados às *startups*, nos processos de incubação, por vezes “importados”, põem-se em questão os modos singulares de gerir, influenciados por contextos específicos e periféricos marcados por aspectos históricos, culturais, nutridos pelas reflexões de autores como Mariz (2007), Carrieri et al. (2014), Guimarães, Gonçalves e Vale (2018) e Couto; e Honorato e Silva (2019). Afinal, como apontado por Sá (2018), as dinâmicas dos negócios locais se diferenciam por romper padrões pré-estabelecidos, trilhando os próprios modos de organização.

Essa problemática oportuniza questionar as abordagens tradicionais sobre “gestão empresarial”; pois, os modelos gerencialistas, funcionalistas e importados muito se distanciam das práticas cotidianas em contextos periféricos (CARRIERI et al., 2014; 2018). Desse modo, por entender que as *startups* atuam com dinâmica particular num mercado incerto, desenhamos a pesquisa considerando os modos cotidianos de gestão nas *startups*, buscando o apoio filosófico/epistemológico na abordagem das práticas.

Para compreender essa abordagem e como ela colabora com o entendimento do campo, contextualizamos os Estudos Baseados em Práticas (EBP), considerado um guarda-chuva de recentes estudos acadêmicos, no campo das ciências sociais, que estudam a gestão empresarial e questionam as abordagens tradicionais da Administração. Para a abordagem das práticas é fundamental compreender as realidades a partir das diversas vozes dos sujeitos, considerando o cotidiano, as histórias, as atividades, seus significados, as interações entre praticantes, modos de organizar, assim como as relações de poder (BISPO, 2015; CARRIERI; GOUVÊA; CABANA; ISHIKAWA, 2018; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020). Para Certeau (2014), e Pimentel e Nogueira (2018), faz-se necessário valorizar o conhecimento das pessoas comuns, assim como suas experiências, formas de interação e seus usos materiais para realização de suas tarefas.

Assim, entende-se os EBP como importante meio de olhar o mundo através das rotinas, dos discursos, corpos e estruturas, ou seja, como uma abordagem significativa para compreender os fatos e fenômenos das diversas realidades, considerando suas pluralidades (NICOLINI, 2013). Assim, os EBP estão em ascensão para auxiliar a perceber os fenômenos sociais e organizacionais, no cotidiano, considerando as dinâmicas e atividades que as pessoas envolvidas (os praticantes) desenvolvem (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Diante das premissas filosóficas da abordagem das práticas, e da compreensão dinâmica do que são as organizações adotadas nessa pesquisa, prioriza-se a noção de “modos de organizar”, fruto da noção de “modos de fazer”, de Michel de Certeau. Para entender esses modos de fazer e organizar, são imprescindíveis os conceitos de “cotidiano”, de “estratégias” e de “táticas”, visto que os praticantes buscam alternativas e criam saídas para os desafios diários das suas atividades (CARRIERI et al., 2014). Para tal abordagem, Certeau (2014) identifica “estratégias”, de modo geral, como

oriundas de estruturas de poder dominantes; e “táticas”, como práticas de resistências a essas estruturas. Já o “cotidiano” é entendido por Certeau (2014), como o que nos é dado no dia a dia, em acontecimentos diversos e realidades comuns (DURAN, 2007; BARROS; CARRIERI, 2015). Estes conceitos colaboram para o entendimento das formas de organizar concretizadas pelos agentes, no cotidiano, em suas relações sociais, considerando as pessoas comuns que as praticam (CERTEAU, 2014; CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018; CORREIA; CARRIERI, 2019). Além do mais, entendemos aqui que as “estratégias” e “táticas práticas” no “cotidiano” das *Startups* são articuladas entre si, interdependentes e relacionadas para ter um sentido mais voltado às suas realidades.

Diante do exposto, o presente estudo tem como pergunta/problema de pesquisa: **como acontecem os modos de organizar cotidianos em *Startups* localizadas em Caruaru-PE?** A partir de conceitos e pesquisa de campo propõe-se investigar as seguintes perguntas direcionadoras: *(1) Como as estratégias de gestão são percebidas pelos empreendedores das startups, em Caruaru-PE? (2) Quais as práticas táticas criadas no cotidiano da gestão de startups, em Caruaru-PE? (3) Quais transformações, nas práticas das startups, podem ser percebidas diante do cenário da Pandemia da Covid-19?*

Neste percurso, propõe-se compreender as práticas organizativas pela perspectiva dos empreendedores em suas atividades gerenciais, nas *startups*. Assim, torna-se relevante compreender as histórias, a partir das vozes que compõem o ambiente organizacional e compreender, não apenas as métricas e relatórios, mas, a realidade, relações e atividades das pessoas que, através de suas práticas, constituem o cotidiano organizacional (GUIMARÃES; GONÇALVES; VALE, 2018; GOUVÊA; CABANA; ISHIKAWA, 2018; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; COUTO; HONORATO; SILVA, 2019). A partir de então, pretendemos compreender os modos de organizar exercidos pelos praticantes, em suas atividades cotidianas.

A pesquisa justifica-se pela relevância de entender os modos de organizar para além dos gerencialismos, comuns na Administração. Ressalta-se, ainda, a importância de tecer uma compreensão específica sobre o conceito de “organização” diante da abordagem das práticas; pois, entendida como um “fenômeno social, é um conjunto de práticas e disposições materiais” (SCHATZKI, 2006, p. 3). Essa compreensão sobre “organização” visa interpretar as realidades como são; não como uma entidade fixa; mas, como um processo em construção, produzido pelos

praticantes no constante fazer/organizar e nas relações estabelecidas no meio (SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Para compreender esse conceito, as organizações não podem ser modeladas a partir das visões externas e sistemáticas das técnicas importadas.

Desse modo, adota-se um conceito dinâmico de “organização”, que considera que “[...] toda organização é um movimento que sempre estará inacabado e incompleto, pelo qual a organização plena nunca será atingida” (SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2013, p. 05). E entende-se que as organizações passam por transformações constantes em seus processos (CZARNIAWSKA, 2013).

Como sujeitos de pesquisa, entendemos os/as empreendedores/as como agentes diretos do campo de *startups*, que lidam com as estratégias apresentadas nos modelos de gestão, nas incubadoras; e com as práticas das suas atividades cotidianas, que os/as permitem criar alternativas para suas realidades. Para Lins Filho, Andrade e Silva (2020), estes agentes buscam inovar nos negócios a partir de suas capacidades e influências com o meio onde estão inseridos, desafiando a maturação após o lançamento, para validação no mercado. Ainda, para Pimentel e Nogueira (2018), Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), os empreendedores desenvolvem motivações e expectativas, baseadas em suas histórias, para traçar novas habilidades como processo criativo das ações do negócio.

Assim, apontamos como pressuposto dessa pesquisa, a existência da “bricolagem” ou “criatividade”, como meio de trilhar alternativas de sobrevivência e improvisação, para desenvolver soluções inovadoras e táticas no meio estudado (FAGUNDES, 2011; RIES, 2012; CERTEAU, 2014; PEREIRA, 2014; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020).

De acordo com Amabile (1997), Muzzio e Paiva Júnior (2018), e Lima e Rita (2020), as interações dos/as empreendedores/as com o meio, estimulam a “criatividade” – aqui entendida como “bricolagem”, termo utilizado por Michel de Certeau – para enfrentar as condições adversas, sendo a capacidade criativa um fenômeno relacionado à cultura das pessoas. Assim, entendemos a criatividade como “prática tática de bricolagem” presente e percebida em todo o percurso do empreendedor, no negócio *startup*, desde a concepção da ideia, ao desenvolvimento e à continuidade, gerando quebras às estratégias dos modelos prontos adotados em outras localidades.

Nesta pesquisa, o campo escolhido foi a cidade de Caruaru, localizada na região do Agreste de Pernambuco, próxima à capital Recife. Caruaru faz parte de um Arranjo Produtivo Local - APL, por ser um aglomerado de iniciativas produtivas e empreendedoras relacionadas ao setor de confecções, que engloba os “fabricos”, a “Feira da Sulanca” e os Centros de Moda (SÁ, 2018). Em destaque, na região, encontra-se o eixo das cidades de Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru, Toritama, com um raio de influência que se estende por dezenas de outros municípios (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; SÁ, 2018).

Caruaru foi fundada, como município, em 1857, e guarda tradições nordestinas por meios dos/as escritores/as, artistas, manifestações da cultura popular e do seu povo de raízes rurais, contemplando a cultura do Barro, que, a partir de Mestre Vitalino e de seus seguidores, fez da cidade um grande centro de artesanato (SANTOS, 2006; SANTOS, 2016). Na contemporaneidade, a cidade se destaca por meio das feiras e da circulação comercial, formando o que se convencionou chamar Arranjo Produtivo Local (APL), de confecções; porém, engloba diversos outros segmentos de negócios em destaque nacional (SÁ, 2018).

Nesta região periférica, não central à hegemonia do saber e do poder, tida como local subalternizado em relação às realidades globais, os empreendimentos são tidos como improvisados e desorganizados, por romper os padrões de negócios centrais, tidos como estruturados, fazendo “dar certo” seus negócios, com alternativas próprias, pelos praticantes (SÁ, 2018). Este espaço está permeado por contradições entre os negócios originários das feiras de rua, que marcam fortemente a história local e as dinâmicas pela inovação, em negócios com base tecnológica; a ampliação do polo universitário; as instituições de fomento ao empreendedorismo local; as associações empresariais e a estruturação de centros de compras (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; SÁ, 2018).

Ademais, o fato de Caruaru ser enunciada como a Capital do Agreste, considerada a principal cidade da região, faz com que o município se diferencie pela forma contemporânea dos negócios, do crescimento acelerado e do apreço cultural. Com o quinto maior PIB e maior crescimento populacional do estado, em 10 anos, Caruaru vem tendo uma elevação econômica, indicada, também, pelo saldo positivo de abertura de empresas no município (IBGE, 2016; PREFEITURA DE CARUARU, 2019; SEDEEC- PMC, 2019); o que chama a atenção para este contexto em particular.

Cabe aqui destacar que o interesse em realizar o presente estudo teve início por meio de consultorias em gestão, *workshops* e trabalhos que realizamos com as empresas da região e com *startups* incubadas no Armazém da Criatividade, em Caruaru, sendo possível perceber as demandas em suas práticas. Desse modo, o ponto de partida para a realização dessa pesquisa está ligado à experiência na área de Administração de empresas na cidade de Caruaru e região, através da qual foi possível uma aproximação da cultura empreendedora, das necessidades locais em gerenciamento e do apelo para inovação dos negócios.

A partir dessas aproximações iniciais, foram realizadas pesquisas em bases de dados acadêmicos (SPELL, SCIELO, CAPES), verificando-se lacuna nos estudos sobre modos de organizar ou Práticas Organizativas em *startups*. Além destas pesquisas, os/as autores/as dos EBP e teóricos/as de práticas indicam as abordagens para a compreensão das organizações dos contextos locais e periféricos, questionando os padrões, por meio das particularidades e cotidianos de pessoas comuns, para, assim, compreender as realidades plurais em gestão, estratégias e táticas (FARIA; SILVA, 2017; MACHADO; FERNANDES; SILVA, 2017; CARRIERI et al., 2018; COUTO; HONORATO; SILVA, 2019; WERLANG; LAVARDA; LORENZATTO, 2019; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020).

Verifica-se, ainda, a emergente ascensão dos estudos com *startups* (MARIZ, 2007; LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020; VENDRUSCOLO; GALINA, 2020); porém, esses estudos estão incipientes em diversos aspectos da gestão, principalmente naquelas inseridas em contextos periféricos. Assim, destaca-se a carência e o desafio da pesquisa, no uso da perspectiva das práticas para compreender o campo das *startups* localizadas numa região periférica.

Como consequência desta pesquisa, buscamos colaborar com os Estudos Organizacionais e Críticos, respeitando os aspectos socioculturais do empreendedorismo local do Agreste Pernambucano. Assim como, contemplamos as práticas realizadas, para que profissionais, gestores/as, consultores/as, além de professores/as, formuladores/as de políticas públicas, entre outros/as agentes, estejam atentos/as às particularidades das organizações nas realidades locais, passando a atender às necessidades mais atuais de sobrevivência, de adaptação ao meio e de avanço dos negócios para o desenvolvimento socioeconômico da região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Michel de Certeau e os Estudos Baseados em Práticas (EBP)

Michel de Certeau (1925-1986), foi um historiador francês, ligado à Psicanálise, engajado nas discussões das esferas culturais, das políticas públicas, defensor das resistências de poder; e autor de diversos livros como “A Escrita da História”, “A Cultura no Plural”, “História e Psicanálise”, entre outros (COSTA, 2012). Como referência nas Ciências Sociais, particularmente no campo da história, e com visão pós-estruturalista, questiona as supremacias do saber, ao abordar os cotidianos, as realidades e a diversidade cultural, a partir de lugares e pessoas comuns (FARIA; SILVA, 2017; CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018; CORREIA; CARRIERI, 2019; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020).

Neste estudo adotamos a obra “A Invenção do Cotidiano”, de Michel de Certeau; pois, nela, o autor aprofunda as atividades sociais, considerando este livro reconhecido para o entendimento da “virada da prática” (FARIA; SILVA, 2017; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020, p. 02). Em coerência com Certeau (2014), é preciso entender e interpretar as práticas pela perspectiva dos sujeitos que as fazem, em suas realidades; e como atribuem sentido para suas atividades e para as organizações. Duran (2007), ressalta, nas obras de Michel de Certeau, uma perspectiva diferencial em escutar e olhar os sujeitos comuns, como constroem sua própria história, por meio de culturas heterogêneas e modos de viver distintos, considerando que estes/as praticantes, muitas vezes, estão distantes dos saberes centrais das áreas de negócios; e possuem saberes ligados às culturas locais e particularidades das suas histórias (SÁ, 2018; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020).

Num contexto mais amplo, Certeau (2014), entende que os atos e falas, os elementos linguísticos, a apropriação do conhecimento e dos referenciais das pessoas estão no contexto das práticas. Para a presente pesquisa, escolhemos dar ênfase às pluralidades do dia a dia, destacando as estratégias e práticas táticas de resistência nas organizações ligadas à inovação. Esta corrente, a EBP, vem sendo disseminada nos estudos organizacionais para dar vida e realismo aos fatos, com significados para

o cotidiano dos sujeitos comuns e singulares (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020).

Porém, antes de esclarecer o que são as “estratégias” e as “práticas táticas”, algumas questões se fazem importantes; a saber: como podemos interpretar práticas? O que constitui uma prática? Para Bispo (2013), as práticas representam as atividades no dia a dia, com significados para os/as praticantes, realizados por grupos que se relacionam e compartilham materialidades e entendimentos. Estamos imersos em práticas, constantemente; e os EBP lançam um olhar para essas práticas, adotando a “prática” como premissa epistemológica. Compostas por atividades do dia a dia de pessoas comuns, as práticas envolvem as relações existentes, os sentidos atribuídos, assim como fornecem uma visão autêntica das questões organizacionais (NICOLINI, 2013). As abordagens da prática também permitem compreender realidades complexas e coletivas, por conectar diferentes entendimentos em posições, movimentos, discursos, redes de influência, códigos e culturas (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020)

Entendemos que as abordagens da prática se distinguem dos estudos tradicionais sobre organizações e rompem com uma visão funcionalista, por ser uma maneira particular de entender as realidades por meio dos/as praticantes, no contexto em que estão inseridos/as (SCHATZKI, 2003; 2006; NICOLINI, 2013; CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018; CORREIA; CARRIERI, 2019). Além desses conceitos, as análises da prática requerem uma compreensão integrada entre diversas áreas de estudos sociais e organizacionais, mobilizando diversas visões de mundo (BISPO, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Diante dessa compreensão, percebemos que as áreas de inovação e sustentabilidades estão se voltando para esta visão dos/as praticantes, por estarem modificando os modelos de negócios antagônicos às pluralidades de aprendizagem e cultura (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020).

Assim, observamos que os EBP investigam experiências, aprendizados, saberes e fazeres produtivos, criações, relações construídas nos cotidianos, pelas ruas, negócios e espaços comerciais diversos (BISPO, 2013; CARRIERI et al., 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015). Para o campo investigado, as diferentes expressões de conhecimentos e ações têm um valor estimável para os/as praticantes e agentes sociais; por isso, essa compreensão se faz pertinente e cuidadosa.

Perante estas pesquisas, é importante considerar que os elementos que constituem a prática estão interligados; pois, se articulam entre si e são necessários para a ampliação das discussões sobre essas práticas (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; CORREIA; CARRIERI, 2019). Adotamos a noção de Schatzki (2006), cujos principais elementos da prática são:

- (1) O entendimento das ações: o saber fazer, reconhecer as atividades, o *Know-how* sobre as ações.
- (2) As regras: orientações ou normas explícitas, que podem ser observadas, seguidas, ou não, pelos praticantes.
- (3) As estruturas teleológico-afetivas: conjunto de atribuições emocionais relacionadas a projetos, percebidos ou perseguidos pelos praticantes.
- (4) Os entendimentos gerais: a percepção da natureza de um conjunto dos modos de interações entre praticantes; assim como direcionamentos compartilhados (que remetem ao conceito de inteligibilidade coletiva).

Os autores Bispo et al. (2014), Pimentel e Nogueira (2018), ressaltam que é preciso não apenas descrever a prática; mas, o entendimento dos interesses múltiplos e das formas de experimentar ou criar, para assim, compreender os modos de agir nas organizações. Para um melhor entendimento da prática Schatzki (2006), exemplifica as percepções inteligíveis das tarefas cotidianas, que dão significado ao que está acontecendo numa determinada organização. Importante contextualizar a noção deste conceito aos EBPs, como viés da visão do/a praticante sobre suas ações, contextos e coletividades.

Para esta contextualização, as regras são incorporadas nas práticas, como condutas ou normas explícitas, direcionando as decisões e procedimentos, gerados a partir da maneira como os/as praticantes compreendem suas histórias e a memória dentro de uma ordem social (NICOLINI, 2013; CERTEAU, 2014; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Schatzki (2006), complementa a noção de regras, pois elas estruturam disciplinas, continuidades, disponibilidades, ao mesmo tempo em que advertem as formas de agir e ensinam, preparando para o coletivo. Ainda, para o autor, as regras podem ter diretrizes linguísticas ou não; podem ser documentadas ou distribuídas em comportamentos de papéis representados ou de *status* social.

Para Santos e Silveira (2015), e Schatzki (2003, 2005), os entendimentos, regras e *estruturas teleoafetivas* pertencem a um grupo de praticantes, como uma

estrutura comum à organização. Estas estruturas *teleoafetivas* dizem respeito ao conjunto de estados mentais de crenças, interesses, desejos, expectativas corretas e aceitáveis e, ainda, de emoções e humor (SANTOS; SILVEIRA, 2015). Para a investigação das práticas, tornam-se fundamentais as subjetividades dos relacionamentos estabelecidos na organização, o que diz respeito a como os/as praticantes interligam seus aspectos afetivos às atividades cotidianas.

Para perceber os conceitos, Schatzki (2006), enfatiza os entendimentos gerais como manifestações, ideias, debates, articulações; estes atribuídos aos históricos dos acontecimentos e direcionadores de posições do grupo de praticantes. Ampliando esta discussão, Santos e Silveira (2015, p. 84), contextualiza:

Os entendimentos estão relacionados ao “saber fazer”, isto é, à habilidade, à competência para “saber como” se pode (ou se deve) fazer (ou dizer) as coisas; mas, também, o “saber como” identificar/entender as ações dos outros; o “saber como” instigar ações desse tipo nos outros e/ou o “saber como” responder a elas em determinados contextos/situações espaço temporais característicos da prática em questão.

Diante destas perspectivas, um fator marcante é a compreensão de outros elementos das práticas. Pois, para Schatzki (2003; 2006), Nicolini (2013) e Pimentel e Nogueira (2018), as inteligibilidades coletivas, são as ações inteligíveis, estando em uma construção contínua de entendimentos das práticas, como interligadas em uma ordem social. Para Pimentel e Nogueira (2018, p. 358), “[...] o maior desafio, talvez, seja como capturar, representar, interpretar e compreender a inteligibilidade da prática.” Ainda de acordo com Pimentel e Nogueira (2018, p. 357):

A inteligibilidade torna-se um elemento importante na constituição da prática, considerando que esta estruturação das ações/atividades/objetos é também o elemento que liga uma prática a outras práticas, formando uma ordem social local.

Esta noção de inteligibilidade foi tratada por Heidegger (2010, *apud* Pimentel e Nogueira, 2018), como o sentido atribuído às atividades e falas em suas relações sociais, num processo contínuo de entendimentos coletivos da conduta humana. Desta forma, os acontecimentos e as memórias atribuídas aos cotidianos, num dado percurso de tempo, são reproduzidos nos discursos, além das expressões “não ditas”

da corporeidade e comportamentos, arranjos sociomateriais, elementos estéticos e morais (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

Portanto, os fenômenos da vida social e organizacional são apresentados nas atividades e performances no tempo e espaço real, construindo os conhecimentos pela prática, interligando o saber e o fazer numa dinâmica que envolve aspectos macro e micro sociais (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Para o bom entendimento da prática é preciso considerar sua localização, considerando a relação entre diferentes práticas no tempo e no espaço, de acordo com hierarquias teleológicas (SCHATZKI, 2003). Assim, faz-se necessário evidenciar os contextos nos quais as práticas estão inseridas, para identificar os entendimentos que permeiam e interligam os processos organizacionais. Sobre essa identificação, Schatzki (2006, p.05), considera que a “[...] categoria de tempo é definida por sucessão, por antes e depois das relações: todos os eventos, ou posições temporais (momentos), ocorrem antes e depois de outros eventos ou posições”. De forma geral, as práticas, na organização, são realizadas num tempo passado, presente e futuro, que não, necessariamente, segue uma ordem cronológica, utilizando os recursos físicos disponíveis. Assim, as pessoas constroem a história da organização em determinadas malhas, tempo e espaço, repetindo e perpetuando as práticas (SCHATZKI, 2006).

Numa visão das malhas de práticas estão contextualizadas as redes que interligam a vida social, formando nexos entre os arranjos materiais e as estruturas abstratas (SCHATZKI, 2003). Nas diversas realidades verificam-se as práticas como construção coletiva; assim, as práticas não podem ser percebidas nas individualidades. Para essa visão, o conceito de malhas de práticas permite compreender estes emaranhados de conexões entre praticantes e seus modos de vida e de organização (SANTOS; SILVEIRA, 2015; MARINS; IPIRANGA, 2017). As relações sociais, as ligações entre praticantes, caracterizam-se por meio das práticas e seus arranjos nas malhas de práticas (SCHATZKI, 2003).

De acordo com Schatzki (2003), Czarniawska (2013), Santos e Silveira (2015), as construções destas redes, pelos/as agentes, estão intrinsecamente conectadas aos arranjos sociais, materiais e às cadeias de ação, interligando-se a outras malhas, influenciando seus contextos e organizações. Os arranjos materiais estão apresentados nos espaços ou ambientes, nos usos e disposições físicas, nas

posições corporais, artefatos mobilizados e visuais, objetos do cotidiano dos/as praticantes (SCHATZKI, 2003; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Para Schatzki (2003), os contextos materiais representam uma parte da produção das práticas, sendo significativamente importantes para os/as praticantes, por serem lugares onde os acontecimentos criam tangência, conexões físicas e trajetória reais às suas interpretações.

Assim, as abordagens da prática primam pela compreensão das organizações a partir de sua espontaneidade. Desse modo, “[...] a organização passa a ser vista como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual (*knowing*) que se renova e se transforma ao ser praticado (...)” (PIMENTEL, NOGUEIRA, 2018, p. 353). De tal modo que as organizações, como acontecem, precisam ser interpretadas nas suas realidades; considerando-se que “[...] uma organização, como qualquer fenômeno social, é um conjunto de práticas e disposições materiais” (SCHATZKI, 2006, p.03). Para Schatzki (2006), e Czarniawska (2013), as organizações são resultado de um histórico de ações anteriores que deram certo, ou não; mas, que foram retidas como memórias e aprendizados.

Para os EBP é essencial compreender o conceito de *organizing*, que considera a organização em sua dinâmica e, não, como estática ou acabada. Assim, pede-se para entendê-la a partir da sua contínua produção e reconstrução (CZARNIOWASKA, 2013; SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2013). A compreensão de *organizing* proporciona a ideia de movimento, com aspecto processual das atividades realizadas, como são e em plena transformação (CZARNIOWASKA, 2013; SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020). Esta perspectiva nos permite ver o campo pesquisado em sua trajetória e proporção de evolução constante.

De forma a compreender as práticas no contexto organizacional, entendemos que as diferentes alternativas são criadas para gerenciar em modos singulares, particulares e específicos as diferentes localidades e culturas diversas (NICOLINI, 2013; CARRIERI et al. 2014; 2018; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Assim, precisando quebrar os paradigmas da concepção de organizações como estrutura estáticas com sistemas estruturados, as abordagens da prática permitem perceber as formas não puramente técnicas de organização (SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2013; SANTOS; SILVEIRA, 2015; DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Desta maneira, as organizações, como acontecem, passam a ser uma provocação ao

debate, sendo necessário entendê-las em suas estruturas materiais e em tempo real, por meio de suas práticas.

No que se refere às relações entre práticas e praticantes, entendemos que estas são permeadas por discursos que contribuem para a construção e perpetuação de experiências na organização, por meio da linguagem, da estrutura e dos sistemas. Pertinente destacar este elemento das práticas, como vazão de princípios, valores, reflexões e sentidos, que são pautas para investigação e observação particular e coletiva. De acordo com Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), o relato é a forma de compreender os/as praticantes em seus cotidianos; como reproduzem e entendem os fatos nos quais estão inseridos, colaborando com a observação, a construção de uma trajetória e com o poder de racionalizar as práticas e relações no contexto em que se encontram. Logo, é importante perceber as crenças, histórias e relações de poder presentes nos discursos e nas atividades que constituem as práticas (CERTEAU, 2014; CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018; CORREIA; CARRIERI, 2019). Faz-se necessário analisar, de forma mais profunda, as histórias do coletivo; e como as interações estão sendo reproduzidas nos contextos, gerando memórias, discursos, hábitos e comportamentos (SCHATZKI, 2003; 2006; CERTEAU, 2014).

Entendemos que, com o discurso, o/a praticante é capaz de alterar os acontecimentos, transformar realidades e condicionar funcionamentos, por permitir a prática de saberes, fazeres e histórias cheias de significados para o coletivo que representam (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Assim, o discurso não é só mais um elemento; e sim, uma expressão da visão de mundo do/a praticante e de como lida com sua comunidade. Neste estudo consideramos as narrativas dos/as praticantes sobre suas experiências, nas organizações.

Diante do que foi apresentado até o momento, podemos afirmar que a abordagem da prática faz com que os estudos sobre organizações sejam provocados a romper padrões e sistemáticas preconcebidas, sugerindo profundas transformações, considerando os conhecimentos e práticas dos ambientes, em mudanças constantes e empreendedoras (CZARNIAWSKA, 2013; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Duran (2007), e Bretas e Carrieri (2017), destacam que o contexto de práticas também traz o tempo, o silêncio, as ausências, as histórias, os olhares, como significados do cotidiano, que precisam ser observados, pois podem ser considerados como microrresistências em contraposição às estratégias ou ordens instituídas.

Dentre as pesquisas já realizadas em negócios, que utilizam estes conceitos de “prática”, verificamos um estudo de caso numa indústria de confecções, na qual foram questionados os modelos tradicionais de tomada de decisão e chegou-se aos resultados das práticas de gerenciamento de praticantes (WERLANG; LAVARDA; LORENZATTO, 2019). Nesta pesquisa, foi constatado que as dinâmicas das práticas envolvem o conjunto de praticantes, de diferentes atividades na construção das estratégias da organização, visando à otimização dos recursos disponíveis e das formas de organizações específicas do ambiente, sendo o compartilhamento de informações e aprendizado, uma constante reconstrução dos procedimentos gerenciais.

Numa outra pesquisa qualitativa, por meio da perspectiva da prática, percebemos o uso da história oral de vida e entrevistas temáticas, como métodos para compreender experiências de praticantes fundadores/as de *startups* brasileiras (VOGT; BULGACOV, 2019). Por meio da análise das narrativas foi possível entender a aprendizagem empreendedora envolvida com suas práticas sociais.

Dentre os outros estudos empíricos que encontramos, percebemos, ainda, a improvisação ganhando destaque nos contextos organizacionais, interpretando as práticas possíveis nos cotidianos de artistas circenses (CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020). Para estes autores buscou-se abrir as potencialidades do saber-fazer, da arte de criar a sobrevivência, diante das condições sócio-históricas, entre contradições e relações de poder, transformando a visão de seguir os modelos fechados de gestão.

2.1.1 Relações entre modos de organizar estratégias e táticas

No sentido de considerar as relações de poder que constituem a prática, optamos por complementar a compreensão de Theodore Schatzki, utilizando os conceitos de Michel de Certeau. De acordo com os estudos de Certeau (2014), as práticas estão relacionadas, são reproduzidas no coletivo, constituem as comunidades em suas culturas heterogêneas, comportamentos híbridos, movimentos de sobrevivência, relações informais e liberdades dos desvios das estruturas hierárquicas (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Este entendimento parece ir ao encontro do que dizem outros estudos, como

o de Sá (2018), Couto, Honorato e Silva (2019), que, apesar de não utilizarem o entendimento de “prática”, de Certeau (2014), seguem essa premissa, entendendo que a realidade cotidiana nas organizações é múltipla, diversa, necessitando de ser interpretada nas suas estratégias e práticas de sobrevivência, a partir das influências culturais.

Para compreender os pensamentos apresentados, precisamos contextualizar as dinâmicas do cotidiano, das estratégias e táticas trabalhadas por Certeau (2014). Os autores destacam as pesquisas que também trazem o contexto das práticas. O tempo, o silêncio, as ausências, as histórias, os olhares, são significados do cotidiano e precisam ser observados; pois, podem ser considerados como microrresistências, em contraposição às estratégias (BRETAS; CARRIERI, 2017). O cotidiano, em princípio, pode ser interpretado em suas nuances da prática, pelas coletividades, relações de poder, modos de organizar, espaços de convívio, modos de fazer e de resistência às estratégias.

As estratégias traduzem as relações do poder, estrutura dominante, formas institucionais e a supremacia do saber; as táticas refletem a ação autônoma, o movimento e a forma de prever saídas para as tarefas, as astúcias e articulações dos/as praticantes, oportunizadas nas ausências e desvios do poder (CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017). Porém, não podemos ver as estratégias e práticas táticas como antagônicas; pois, uma depende da outra para acontecer e os pensamentos estruturados dão sentido às atitudes intuitivas e vulgares, sendo, assim, complementares nas vivências (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020).

Na abordagem de Certeau (2014), também retratado em Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), as práticas táticas desafiam e complementam as estratégias; pois a cultura local interfere diretamente nas atividades corriqueiras e representa os/as praticantes, em micropoderes e movimentos espontâneos. Ou seja, “os jeitinhos” e os mecanismos de fugas são considerados como as práticas táticas se apresentam, como resposta aos formalismos, burocracias e regras estabelecidas atribuídas às estratégias (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015). Portanto, o estudo destas últimas autoras compreende que as formalidades geram os desvios, ou seja, que o domínio impulsiona os desvios como alternativa de sobrevivência no meio social.

Em Machado, Fernandes e Silva (2017), há uma provocação aos/às gestores/as, por interpretar as práticas no contexto empresarial, como um desafio para a administração contemporânea. Ou seja, diante das estratégias elaboradas a partir

de um lugar “próprio” (Certeau, 2014), é preciso compreender como interagem as pessoas (ou consumidores, como nomeia Michel de Certeau), que executam as atividades por meio de táticas, e como estas podem ser interpretadas.

Couto, Honorato e Silva (2019), afirmam que estudar a realidade da gestão requer observar o cotidiano e os condicionantes culturais; pois, neles podem ser observadas as estratégias e táticas múltiplas e diversas para a sobrevivência na organização. Neste percurso destaca-se, ainda, o uso dos espaços das práticas, onde se distribuem e acontecem as relações de poder no cotidiano, expressas na dinâmica entre estratégias e táticas (DURAN, 2007; CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017). Na visão de Certeau (2014), o espaço é um lugar praticado, oportunizando as micro articulações, modos de existir e sobreviver das pessoas comuns, dos sujeitos das práticas (MACHADO; FERNANDES; SILVA, 2017). Para Machado, Fernandes e Silva (2017), esta noção de espaços, trazida por Certeau (2014), colabora com os estudos da administração, por gerar uma análise dos acontecimentos nos locais onde as atividades são vivenciadas.

Esta dinâmica compreende também as relações de poder existentes no cotidiano, repleta de contradições, resistências e complementaridade. Assim, acontecem os jogos de estratégias e táticas que se apresentam nas formas de agir, nas particularidades, adaptações, representadas nos interesses de poder e nas resistências dos grupos (CERTEAU, 2014; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; MACHADO; FERNANDES; SILVA, 2017). Para entender Certeau (2014), é importante compreender que tanto a produção de estratégias, como a criação de táticas são dinâmicas do cotidiano e passam a transformar lugares em espaços (DURAN, 2007; CARRIERI et al., 2014). Assim, utilizamos os espaços de redes interligadas para entender suas relações e movimentos cotidianos, entre as estratégias e práticas táticas de empreendedores(as) e agentes de inovação.

As táticas dos/as praticantes, realizadas para fins de sobrevivência, em situações difíceis e desafios inesperados, enquanto recebem os modelos impostos, representam resistências (CERTEAU, 2014; BRETAS; CARRIERI, 2017; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020). Na presente pesquisa, entendemos que essas práticas de desvios, ou dissimulação, questionam ou desafiam o poder e o saber de grupos específicos do campo, que projetam e implementam modelos de gestão.

Complementando este pensamento, Duran (2007), detalha que as técnicas sistemáticas dos modelos estratégicos propostos são constantemente quebradas pelas táticas, práticas e discursos cotidianos. Assim, as formalidades são interrompidas pelo movimento constante do fazer, trazendo novas trajetórias e usos, para o que foi projetado. Porém, para Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), quando citam Certeau (2014), as práticas nem sempre são conscientes para os/as praticantes, pois são realizadas sem uma reflexão prévia. Por causa dessa ausência de reflexão, é importante adentrar neste universo, estudando o que não está revelado.

Neste sentido, nosso pressuposto de pesquisa refere-se à bricolagem do empreendedor comum, em sua realidade, que, muitas vezes, advém de um saber fazer incorporado, que permite uma ação sem reflexão prévia. Faria e Silva (2017), quando citam Michel de Certeau (2014), definem “bricolagem” como um conjunto de atividades que não seguem técnicas preestabelecidas, capazes de envolver a criatividade para viabilizar seus produtos. Ou seja, a bricolagem é uma maneira de criar alternativas para a sobrevivência, diante das condições socioculturais, explorando a liberdade nas astúcias e inteligências, pelas táticas, estando fortemente associada às práticas táticas (CERTEAU, 2014). A bricolagem pode ser entendida, ainda, como maneiras de superar problemas, flexibilizar normas, personalizando soluções e com aspectos criativos de “se virarem” numa prática (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015). Muitas vezes, não percebida pelos praticantes, a criatividade envolve diferenciações na realização de atividades e na superação de obstáculos, na atuação.

Recorrentemente, as práticas têm sido interpretadas como “puro improviso de pequenos(as) empreendedores(as)”; também são tidas como informais, e imediatistas, ou como tentativas, como mentiras associadas ao lugar do não sucesso (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; SÁ, 2018). Entendemos que os preconceitos dominam o *mainstream* da gestão, atribuindo aos/às negociantes comuns, o título de “fracos/as”, fazendo com que os/as próprios/as praticantes se diminuam e tentem esconder ou disfarçar os modos de gestão não reconhecidos pelo mundo dos formais. São posições a serem repensadas nesta pesquisa. Ou seja, buscamos questionar as hierarquias desleais, regras institucionais e gerenciais, que atribuem aos/às empreendedores/as, posições de “certos/as” ou “errados/as”, num contexto complexo, no qual é necessário considerar muitas variáveis e aprofundar questões.

Neste estudo entendemos o cotidiano, segundo Certeau (2014), como a base para as práticas táticas, estratégias, bricolagem, formas de organização e diversos outros elementos que compõem a prática. Para as autoras Bernardo, Shimada e Ichikawa (2015, p. 57), referendadas em Certeau (2014), estas influências da prática dão conta de “inventar e reinventar o cotidiano”, em suas pluralidades de articulações e vivências pelos/as praticantes. Desta forma, apresentamos, nesta figura 1, as relações em contextos de cotidiano:

Figura 1 - Contexto do cotidiano e das artes de fazer



Fonte: A Autora (2021)

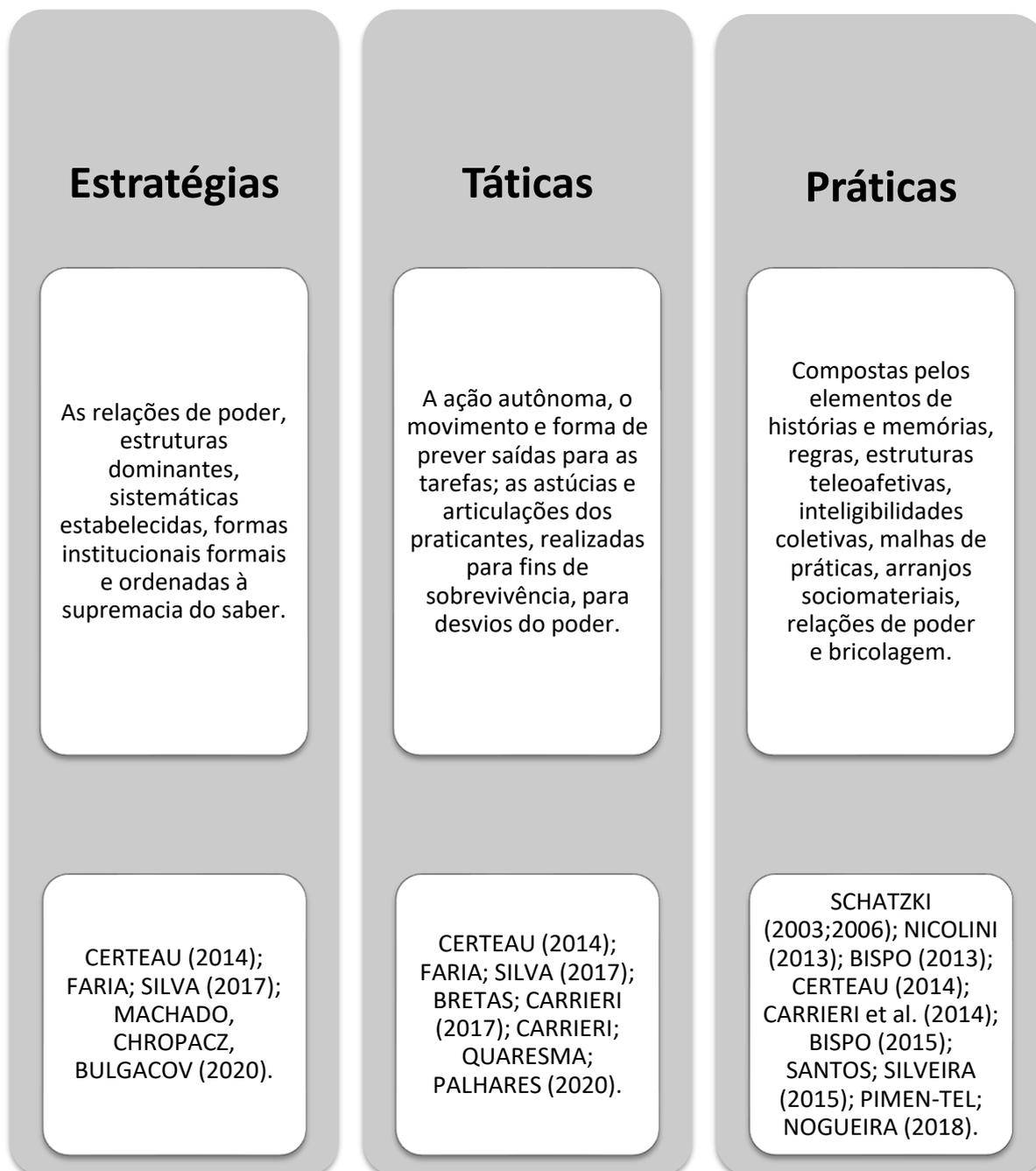
A partir das ideias de Certeau, é possível perceber que a realidade é constituída por conjuntos de práticas que divergem de lugar, de grupo e criam o jogo de

pluralidade, criatividade e efeitos imprevistos, em resposta às ordens impostas (CERTEAU, 2014; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015). De acordo com Souza (2000, p. 160), “[...] ideias se entranham no cotidiano e em práticas sociais, permitindo uma direção singular aos comportamentos individuais e coletivos”. Logo, na análise das práticas, é interessante problematizar os comportamentos e discursos, entendendo-os como “lances táticos”, que constituem as práticas organizativas.

Portanto, as relações estão permeadas de práticas de resistências aos planos e modelos que não se relacionam com o dia a dia dos/as praticantes e com as realidades nas quais estes/as interagem. Para compreender melhor estas saídas, pelas táticas, a utilização da bricolagem, como forma de criatividade, causando desvios para os projetos pré-modulados, parece próspera. Para se referir a esta ideia, Certeau utiliza o termo “arte de fazer” (CERTEAU, 2014). Fabricar, criar e protagonizar novos saberes e fazeres são característicos destes sujeitos livres, passando a utilizar os conceitos de organização, com mudanças (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020), realizando alterações necessárias e desejadas para suas sobrevivências. Reproduzidas e reinventadas nos contextos específicos, as práticas são passadas para novos/as praticantes, como alternativas do saber fazer e como direcionamento para os/as que as fazem.

Desse modo, assumir as práticas, como arte “ordinária” sem lucro, são formas de resistência popular e intercâmbio de saberes. Para colaborar com esse entendimento, traçamos os conceitos estudados nos seguintes esquemas:

Quadro 1 - Marcos das categorias conceituais



Fonte: A Autora (2021)

Diante da apresentação dos principais conceitos, como pilares desta pesquisa, precisamos compreender as interpretações dos elementos da prática, de acordo com os/as teóricos/as estudados aqui. Assim, formatamos o esquema conceitual acima, que faz referência aos principais significados discutidos ao longo do texto; facilitando, assim, a identificação dos marcos teóricos:

Quadro 2 - Elementos que constituem as práticas ou as artes de fazer

Elementos de Práticas	Definições
Histórias e memórias	As interações estão sendo reproduzidas nos cotidianos das histórias coletivas, nos interesses múltiplos, gerando memórias, discursos e comportamentos (SCHATZKI, 2003; 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013; CERTEAU, 2014; BISPO et al., 2014; 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PIMENTEL E NOGUEIRA, 2018).
Regras	As regras são incorporadas às práticas, como condutas ou normas, da maneira como os/as praticantes compreendem suas histórias e a memória dentro de uma ordem social (NICOLINI, 2013; CERTEAU, 2014; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).
Estruturas teleoafetivas	Conjunto de estados mentais de crenças, interesses, desejos, expectativas corretas e aceitáveis; e, ainda, de emoções, afetos, humor (SCHATZKI, 2003; 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2015)
Inteligibilidades coletivas	Conhecimentos compartilhados com seus significados atribuídos aos acontecimentos, gerando as ações inteligíveis, considerando as relações humanas (SCHATZKI, 2003; 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).
Malhas de práticas	As relações sociais, as ligações entre praticantes, a convivência relacionada com o público e outros/as agentes, em construções de redes interconectadas, constituem as comunidades em suas culturas heterogêneas e comportamentos híbridos (SCHATZKI, 2003; CZARNIAWSKA, 2013; CERTEAU, 2014; SANTOS; SILVEIRA, 2015; MARINS; IPIRANGA, 2017; PIMENTEL, NOGUEIRA, 2018).
Arranjos sociomateriais	Usos e disposições físicas, nos espaços e lugares, nas posições corporais, nos artefatos mobilizados e visuais, nos objetos do cotidiano dos/as praticantes (SCHATZKI, 2003; DURAN, 2007; NICOLINI, 2013; CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).
Relações de Poder	Diz respeito às práticas que estão relacionadas, que são reproduzidas no coletivo. Constituem as comunidades, em suas culturas heterogêneas, comportamentos híbridos, movimentos de sobrevivência, relações informais, contraposições e desvios das estruturas hierárquicas (CERTEAU, 2014; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020).
Bricolagem	É uma maneira de articular a criatividade para a sobrevivência, diante das condições socioculturais, explorando a liberdade nas astúcias e inteligências, pelas e através das táticas (FAGUNDES, 2011; RIES, 2012; CERTEAU, 2014; PEREIRA, 2014; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015; FARIA E SILVA, 2017; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020).

Fonte: A Autora (2021)

Estes elementos e resumos teóricos apresentados acabam por colaborar com a visão geral do que compõe a dinâmica dos modos de organizar. Faria e Silva (2017), ao realizar revisão bibliométrica de pesquisas internacionais, que utilizam as ideias de Michel de Certeau, apontam como principal contribuição delas, o impacto na crítica à tendência de submissão às verdades estabelecidas, podendo gerar uma quebra de paradigmas nos estudos organizacionais.

Dentre os teóricos brasileiros que estudam Michel de Certeau, podemos enfatizar Machado, Fernandes e Silva (2017), que apontam o potencial de expansão destas pesquisas no contexto organizacional. Esses teóricos também utilizam a bibliometria, fazendo um apanhado de artigos nacionais, mostrando que o campo

empírico, escolhido pelos estudos que utilizam a abordagem certeuniana, geralmente foge do tradicional meio empresarial ou formal. Desta forma, estes autores provocam a necessidade de ampliar os debates, nas perspectivas dos diferentes cotidianos, para que sejam consideradas suas formas plurais de gestão, estratégia e cultura.

Para caracterizar as formas de sobrevivências por meio dos “golpes” às burocracias, utilizando as relações informais, por exemplo, as práticas possibilitam fugas às regras impostas (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015). Com base em Certeau (2014), no presente estudo consideramos que os modelos de gestão, estabelecidos pelos modelos de negócios importados, representam as estruturas estabelecidas, as estratégias, e os movimentos orgânicos e espontâneos dos negociantes, representando a reinvenção do cotidiano, por meio das práticas táticas.

No contexto pesquisado os elementos são tratados como um mix plural de articulações entre as “estratégias” e as “práticas táticas”, reforçando a interdependência nas relações de poder e resistências. Para entender este campo de atuação vamos adentrar em aspectos específicos das *Startups* e abordar as perspectivas particulares destas organizações.

2.2 Literatura a respeito dos modos de organizar em *Startups*

Como foi mencionado na introdução deste trabalho, os negócios *startups* surgem com viés inovador, sendo fundados e idealizados por empreendedores/as engajados/as nas causas ou problemas a serem solucionados em escala global (RIES, 2014; BLANK, DORF, 2014; ROCHA, 2016; FARIA, 2018; MAIA, 2019). Numa visão de incertezas de mercado, as *Startups* são bem diferentes de empresas estabelecidas; pois, a fim de criar algo inovador, possibilitam tecnologias; mas, também, inovação de paradigmas. As *startups* não são “aplicativos”, nem plataformas digitais; mas, rompem precedentes, lançam transformações culturais, podem modificar comportamentos sociais a partir de soluções, à frente do seu tempo.

Os negócios *startups* surgem de ideias a partir de problemas percebidos na própria realidade, que, por meio de diferentes conhecimentos produzidos em equipe multidisciplinar e liderança inovadora, criam as soluções em ambientes flexíveis e

dinâmicos (RIES (2014); VANHAVERBEKE; COHENDET, PARMENTIER, SIMON; LE MASSON, HATCHUEL, WEIL (2017); PIMENTEL e NOGUEIRA; MUZZIO E PAIVA JR. (2018); MAIA (2019). Assim, buscamos compreender, nesta pesquisa, as *Startups*, em seus modos de organizar, suas constantes transformações, nas práticas táticas das trajetórias empreendedoras, nas histórias e memórias dos seus cotidianos, das práticas interconectadas, a partir de literatura específica (SCHATZKI (2006); CZARNIAWSKA (2013); NICOLINI (2013); CERTEAU (2014); SANTOS; SILVEIRA (2015); CARRIERI ET AL. (2015; 2018); DUARTE; ALCADIPANI (2016); PIMENTEL, NOGUEIRA (2018); COUTO; HONORATO; SILVA (2019).

Empreendedores(as) de *Startups* têm trajetórias marcantes para priorizar as *startups*. Muitas vezes, estão presentes: a mudança de profissão ou de negócio; a busca por oportunidades; influência de famílias ou amigos(as) e necessidade de geração de renda (FARIA, 2018). As ideias e propósitos são molas impulsoras dos fatores motivantes, para iniciar um negócio *Startup*. Para tanto, são necessários projetos, gerenciamento e redes de apoio no cotidiano destes/as empreendedores/as, para a sobrevivência dos negócios.

As *Startups* compõem contextos de comunidades de práticas em inovação organizacional. São compostas por membros fundadores/as, que se tornam sócios/as, com atividades compartilhadas e inserem-se no ecossistema de inovação de uma localidade (GUIMARÃES; GONÇALVES; VALE, 2018). Colaborando entre si, as redes de práticas constituem objetivos para desenvolver os/as praticantes, trocando experiências e recursos. Diante dos conceitos de Guimarães, Gonçalves e Vale (2018), as comunidades de práticas significam o cotidiano dos/as praticantes. As táticas, como problemas reais, representam as malhas de práticas nesses ecossistemas, fortalecendo a cultura empreendedora de inovação.

Diante destas perspectivas, para identificar interligação das estratégias com o ambiente e as práticas dos/as empreendedores/as, a literatura aponta para um esforço de atuação conjunta entre as organizações, instituições e agentes externos (SILVA; DACORSO, 2013). Assim, as interdependências entre profissionais, consumidores/as, instituições, empresas, entre outros, permitiria criar campos de conhecimentos interligados, em relações de práticas, pelas vivências das pessoas envolvidas, como é o caso das incubadoras e aceleradoras (LIMEIRA, 2014; MAIA, 2019).

Neste sentido, os conceitos de “redes” recebem certo destaque, no que diz respeito aos estudos sobre *startups*; apesar de não haver consenso, sabendo que não se tem modelos predefinidos, podendo ser estabelecidos, caso a caso, e serem modificados ao longo do tempo. Contudo, uma compreensão interessante é apresentada por Lopes e Baldi (2009, p. 1008), que apontam que “[...] por meio de uma estrutura em redes é possível racionalizar recursos, aumentar o valor dos recursos existentes, reduzir custos de transação e aumentar a velocidade de entrada em um determinado mercado”. Para essa compreensão, as atividades da gestão interligam-se com agentes externos à organização, desenvolvendo uma estrutura em rede, para colaborar com suas demandas organizativas e a posição de mercado.

Diante dos estudos de Guimarães; Gonçalves e Vale (2018), existem níveis nas relações em rede, sendo: (1) prático, por meio de compartilhamento do conhecimento; (2) social, por meio de interação e integração de membros e (3) organizacional, por meio do envolvimento efetivo das organizações, em relações fortes. Deste modo, a interação das pessoas, por meios dos objetivos compartilhados, engaja os/as praticantes para reconhecer as necessidades sociais; e, assim, propor inovações.

Neste sentido, o desenvolvimento de processos, produtos e serviços desses negócios vincula-se, diz a literatura sobre o assunto, ao conhecimento externo às organizações, sendo eles dependentes da interação em redes para criar e lançar soluções no mercado (VANHAVERBEKE, 2017; COHENDET, PARMENTIER, SIMON, 2017). São diversos, então, os desafios para conquistar a inovação nas atividades das *Startups*, principalmente o desconhecimento pelos empresários/as e pelos consumidores/as.

As *startups* levantam questões da realidade para propor inovações; porém, deparam-se com a escassez de recursos, dificuldades societárias e aceitação dos seus produtos e serviços, o que compromete a sua validação no mercado e agrava as suas condições de risco (RIES, 2014; CARVALHO; RIBEIRO; CUNHA, 2015). Além das relações com as instituições dos ambientes de inovação, que iremos tratar adiante.

De acordo com Rocha (2016), empreendedores/as desafiam suas competências diante das experiências, tecnologias e poucos recursos; mas, constroem uma rede de relacionamento e parcerias. Desta forma, as *startups* têm o

viés fundamental da inovação; porém, dependem diretamente das pessoas com suas competências, estando interconectadas para colaborações que gerem a evolução.

Conforme aponta Vanhaverbeke (2017), as ideias, que têm o potencial de se transformar em um negócio significativo, são transformadas em plataformas conectadas e estão organizadas em conjunto, podendo se beneficiar de recursos e serviços, como grandes empresas. Muitas vezes, com um viés temporário, as *startups* são adquiridas ou financiadas pelas grandes empresas, para implementar inovação nos seus grupos empresariais (BLANK, DORF, 2014; MAIA, 2019).

Para fazer-se entender, as *Startups* são inseridas em ecossistemas de inovação, que são ambientes físicos ou virtuais, para aglomerar empreendedores/as com propósitos em comum e que possam colaborar em rede (FARIA, 2018; BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019).). Percebemos que, neste contexto, as hierarquias são reveladas em posições políticas e institucionais, que permitem, ou não, a participação dos/as empreendedores/as. Ao mesmo tempo, as resistências podem coexistir (CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017; BRETAS; CARRIERI, 2017; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020), pelas necessidades de sobrevivência, articulações em rede, movimentos autônomos para se sobressair nas dinâmicas empresariais, conforme será explorado na análise dos resultados dessa pesquisa.

Para Bernardes, Borini e Figueiredo (2019), os ecossistemas de inovação representam ambientes macroeconômicos para dar conta das necessidades de investimentos, qualificação profissional e acesso ao mercado empresarial.

Estes ambientes geralmente são fontes de informações e aprendizagem, estímulo às competências empreendedoras e canais de relacionamento (BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019). Porém, estes teóricos alertam para o fato dessas instituições serem marcadas pela restrição de recursos, deficiência na gestão, incertezas de investimentos e continuidade dos projetos, exclusão e desigualdade social, indicando a existência de relações de poder.

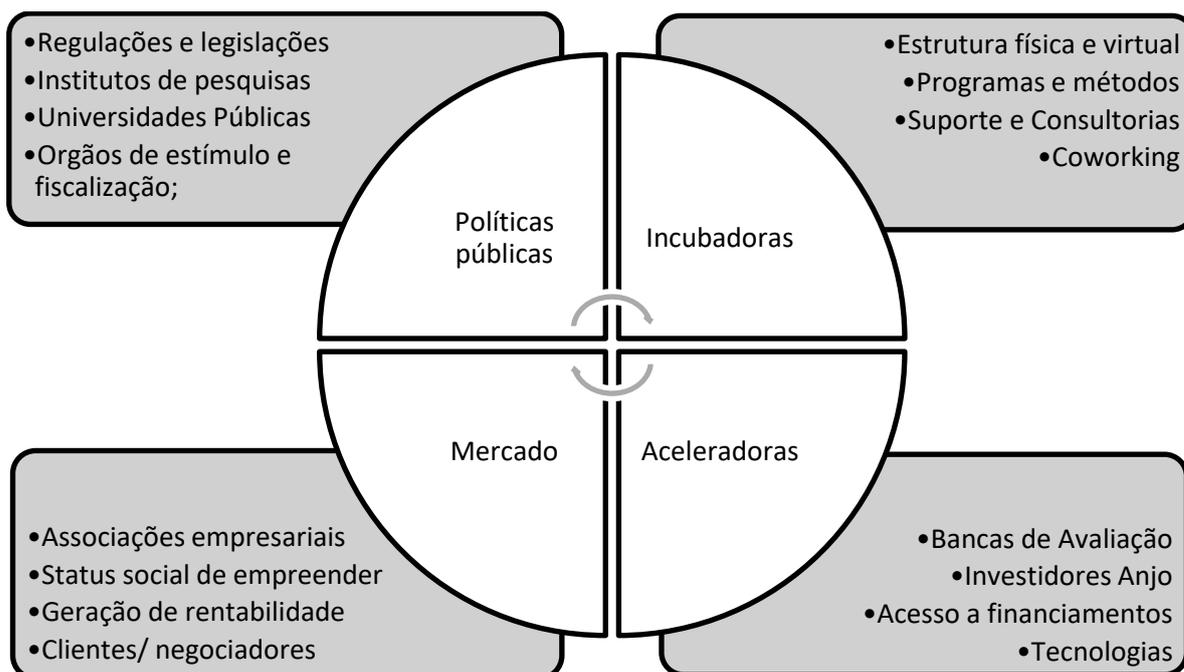
Um ecossistema *Startup* tem características próprias, linguagens e posturas particulares, adotadas para inserir empreendedores/as num universo restrito, com iniciativas e provocações na cultura de inovação (RIES, 2014; FARIA, 2018; GUIMARÃES; GONÇALVES; VALE, 2018). Constituem ambientes com culturas próprias e cultivadas numa realidade fortemente influenciada pelos ecossistemas

importados, como Vale do Silício, nos Estados Unidos, ou mesmo, movimentos nacionais de outras regiões predominantes.

Fazem parte deste movimento as Aceleradoras, Incubadoras e Coworking, provocando uma série de programas de capacitação e consultorias, que permitem o *networking* e provocam o desenvolvimento dos/as envolvidos/as (FARIA, 2018; BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019). Podem ser instituições públicas ou privadas, as referências para o mercado de inovação, as Startups e os investimentos em tecnologia.

Para identificar melhor as redes dominantes no ecossistema *Startup*, o esquema abaixo abrange as principais áreas que os/as empreendedores/as precisam acessar:

Figura 2 - Relações dominantes no ecossistema *Startup*



Fonte: A Autora, 2021

Nota: Adaptado de Rocha (2016).

A figura 2 aponta como os/as empreendedores/as que desejam se inserir num ecossistema de inovação, precisam se envolver nas relações entre instituições públicas e privadas, agentes de inovação e gestão, além de outros/as empresários/as, para possíveis parcerias. Destas instituições de apoio, as aceleradoras são apresentadas como empresas com o papel de atender novos negócios, com

incubações e programas para investidores/as, sendo diversas as parcerias público-privadas de captação de recursos (FARIA, 2018; BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019).

Assim, os programas de incubação de negócios podem durar de 3 a 12 meses; e têm seus próprios critérios de seleção, de avaliação e de graduação (conclusão do processo), sendo utilizados editais e documentações para normatizar o processo das *startups* (FARIA, 2018; ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2021; ITEP, 2021). Estas documentações e seleções, para fazer ingressar nos processos de incubação, representam um conjunto de regras (SHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018), para normatizar as formas de acessar as instituições; assim como conduzem uma ordem nas ações dos/as empreendedores/as e agentes.

Entendemos que os processos gerenciais são pontos dificultadores em *Startups*; pois, diante da busca de seguir modelos de negócios disruptivos, muitas vezes, as *startups* deixam de lado os planos e organizações mais fundamentais para empresas (RIES, 2014; VALENTIM, 2019; MAIA, 2019), como análises prévias de mercado e de funcionamento do negócio. Problematizar estes “processos gerenciais”, “planos fundamentais” e suas aplicações, em *startups*, é um dos interesses dessa pesquisa, utilizando, para tanto, o conceito de “estratégias” (CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017).

Além do mais, as *startups* não podem ser geridas como grandes corporações, frequentemente utilizadas como parâmetro, pela literatura tradicional do campo da administração; pois, essas corporações atuam com fatores de incertezas, em ambientes dinâmicos e inovadores, apresentando-se como negócios enxutos e ágeis em suas propostas inovadoras (RIES, 2014; SOUZA; DANILEVICZ, 2014; FARIA, 2018; MAIA, 2019). Para estes teóricos, a redução ou encurtamento de processos, a autonomia das equipes, as dinâmicas de proximidade com parceiros e a criação de valor econômico, fazem parte dos modos de organizar *Startups*.

As instituições Incubadoras e Aceleradoras projetam as sequências e ferramentas para desenvolver os negócios em “modelos de negócios”, estruturas de gestão e perfil do/a empreendedor/a (RIES, 2014; FARIA, 2018; BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019). Os/as pesquisadores/as ressaltam que muitos foram os esforços para encontrar as “fórmulas de sucesso para *startups*”. Porém, a inovação pede criatividade e “múltiplas influências” para alcançar as soluções propostas

(ROCHA, 2016, p. 33 e 34). A proposta dessa pesquisa é interpretar estes modelos de negócios, como “Estratégias” (CERTEAU, 2014), por serem estes saberes dominantes e estabelecidos, elaborados por um/uma próprio/a, que não é o/a praticante localizado/a na região em questão.

Nos estudos de Blank, Dorf (2014), e Rocha (2016), estes negócios iniciantes têm etapas a serem seguidas para descoberta, criação, validação, escalabilidade e modelo de negócio eficaz, indo além da invenção de produtos e serviços. Assim, apresentamos as fases de uma *Startup*, de acordo com nossas pesquisas:

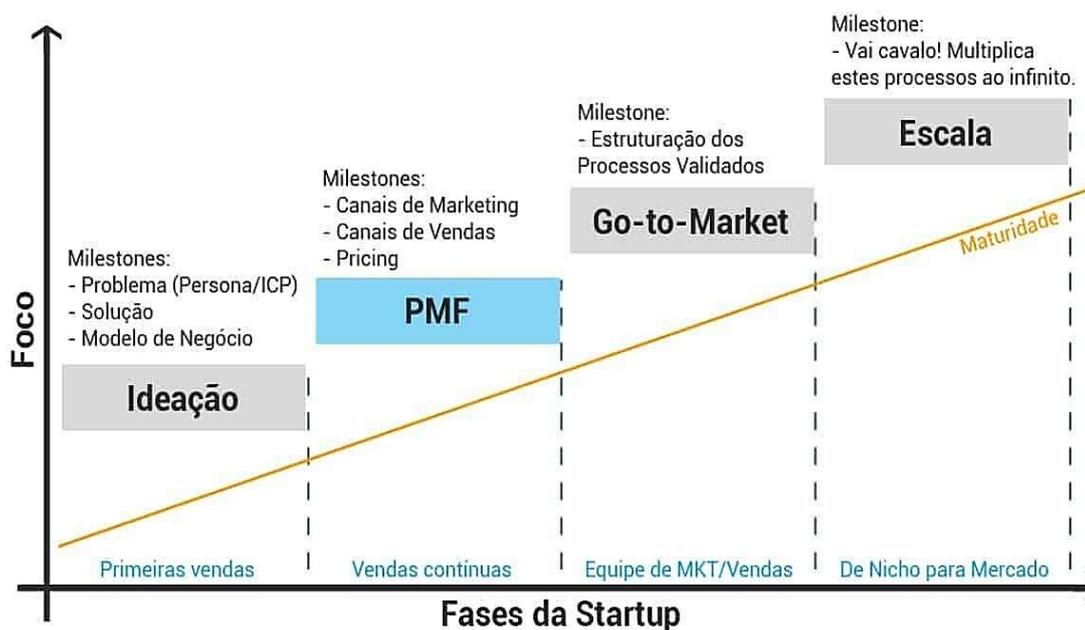
Quadro 3 - Fases de uma *Startup*

Fases	Vantagens	Principais desafios
Ideação	Descoberta de oportunidades; Tecnologia;	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de problema e solução; • Construção da estrutura de processos; • Modelo de negócio;
Validação	Definição de Sócios; Adequações internas; Entendimento do mercado;	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de aquisição do cliente; • Produto aderente à demanda do mercado; • Adequada solução de problemas; • Métricas de resultados;
Eficiência	Informações internas; Capital Intelectual;	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de times; • Captação de recursos e financiamentos; • Aprendizagem;
Escala	Tração; Retornos de investimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Atração de clientes; • Crescimento; • Obtenção de resultados.

Fonte: A Autora, 2021

Nota: Adaptado de Rocha (2016).

Ainda, para Faria (2018, p. 11), “[...] uma empresa *startup* é construída com base na lógica ‘construir – medir – aprender’”; pois, para ele, dos testes até a validação, se aprendem e mensuram resultados. O sistema aponta, para tornar um negócio viável, inovações com o menor custo de investimento possível e melhor desempenho no mercado. Essa viabilidade permite as margens de aceitação e crescimento desejáveis (FARIA, 2018). Os/as estudiosos/as trazem outras propostas de etapas, demonstrando fluxos, fases e ciclos comuns, de como se estrutura uma *Startup*, além de métodos ágeis e de melhoria contínua.

Figura 3 – Representação das fases de uma *Startup*

Fonte: Metzger (2020).

Compreendemos, então, que o/a empreendedor/a precisa de “reconhecimento de oportunidades”, “compromisso” e “credibilidade”, envolvendo competências técnicas e comportamentais de persistência, pesquisas de mercado e captação de recursos para o empreendimento (ROCHA, 2016, p. 32).

Diante das fases apresentadas acima, reforçamos o pressuposto de modelos de negócios projetados e validados para alcançar um mercado de clientes e investidores, numa busca constante por sobrevivência e crescimento. Assim, observamos a aplicação de ferramentas de modelagem de negócios com referências em grandes *startups* de outros países, ou regiões (RIES, 2014; SOUZA; DANILEVICZ, 2014; PEREIRA, 2014; VALENTIM, 2019).

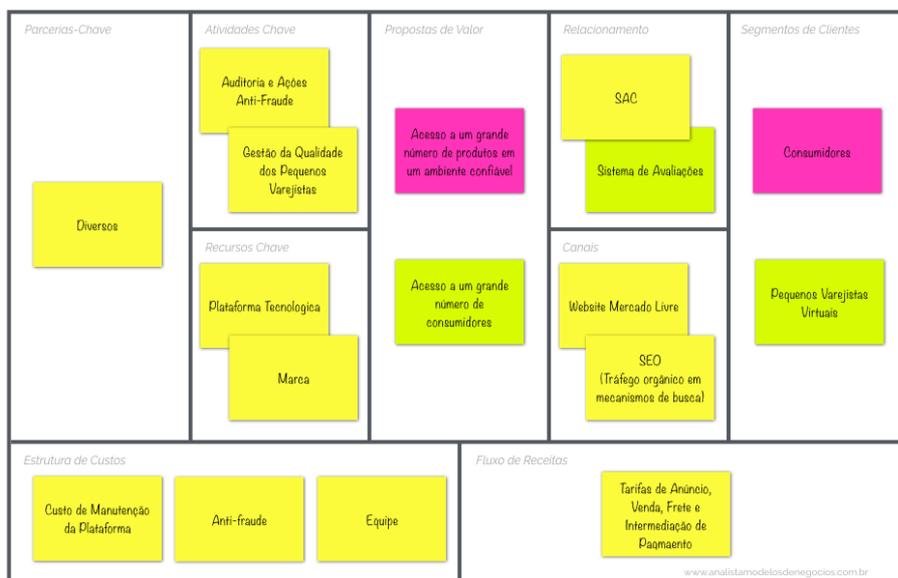
Os modelos de negócios são construídos com métodos de modelagem de negócios. O *Business Model Canvas* é uma ferramenta em quadro para planejar *startups* que propõe nove etapas para estruturar o projeto. Estão entre estas etapas: o conhecimento do problema e a proposta de solução; o estudo do cliente, os canais de vendas, métricas e recursos a serem utilizados; entre outras, como pode ser observado nos esquemas a seguir. Assim, trazemos aqui exemplos do modelo “*Canvas*”, para modelagem de *startups*:

Figura 4 - Modelo *Canvas* para modelagem de negócios

Fonte: Sebrae, 2019.

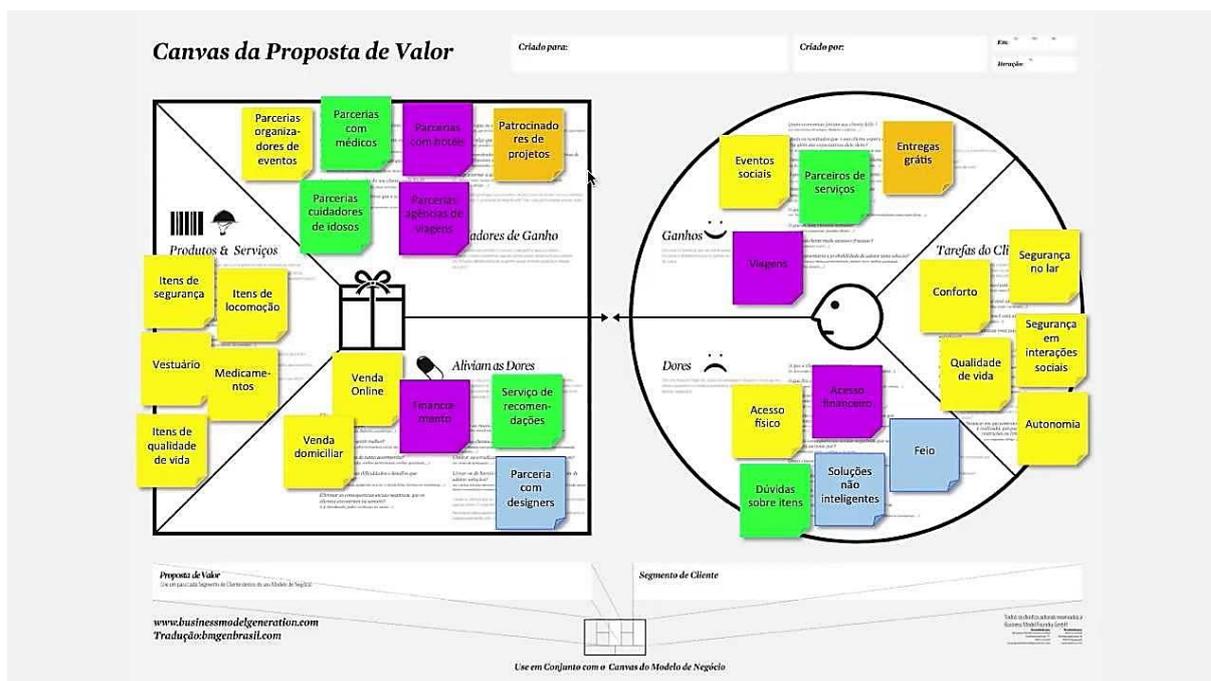
Figura 5 – Exemplo de modelo de negócio *Canvas*

Mercado Livre - Modelo de Negócio

O ANALISTA DE
MODELOS DE NEGÓCIOS

Fonte: Abstartups (2021).

Figura 6 - Modelo Canvas da proposta de valor em Startups



Fonte: FIAP, 2014.

Como é possível perceber, são diversas as influências, ferramentas e modelos existentes para empreender em *startups*. Além destas ferramentas apresentadas, existem outras diversas, para se obter um modelo de negócios projetado para atender a determinados públicos. No estudo de Carrieri et al. (2018), o modelo “Canvas” foi apresentado e realizado para um negócio comum de uma cafeteria. Este modelo foi questionado e precisou adaptar-se às necessidades locais do negócio.

Os estudos de Rocha (2016), ressaltam que os modelos de negócios importados precisam deixar de ser centrais às estruturas desses negócios. Rocha (2016) destaca a necessidade de desenvolver as condições de ecossistemas de inovação, de acordo com a cultura do ambiente em que estão inseridos, fazendo referência aos/às empreendedores/as e agentes locais, nas suas demandas e formas de criar os negócios.

Na presente pesquisa, entendemos os modelos de negócios como “Estratégias” (CERTEAU, 2014); pois estas apresentam planos estruturados para definir os negócios, apontam como precisam agir os empreendedores e traçam a projeção de como deve reagir o mercado (SEBRAE, 2019; ABSTARTUPS, 2021). Estes exemplos são os principais dos diversos formatos para modelar *Startups*, que

servem como ferramenta de planejamento e organização de ideias, no intuito de encurtar processos de criação de planos de negócios.

A partir dessa compreensão, esta pesquisa questiona se as etapas previstas em *Startups*, em um determinado tempo e contexto, são aplicadas a outros negócios, em situações distintas. E como os/as empreendedores/as estão se desafiando para adaptar-se a realidades distantes dos grandes centros tecnológicos e de inovação? Acreditamos que estas questões rompem paradigmas de padrões bem definidos e elaborados para serem seguidos por demais empreendedores/as. Ries (2014), Blank, Dorf (2014), e Rocha (2016), defendem que as *Startups* precisam do próprio modelo de negócios, adequando-as às necessidades do seu mercado, sendo bem diferentes de empresas tradicionais grandes, ou de pequeno porte. Pois os contextos locais de inovação ficam, muitas vezes, desconsiderados, quando se utilizam os modelos e ferramentas de negócios importados (PEREIRA, 2014; CARRIERI et al., 2018).

Assim, diante das velozes mudanças globais, tecnológicas e das relações humanas na contemporaneidade, percebemos que se faz necessário quebrar os padrões tradicionais, para entender os diversos aspectos da gestão, num contexto efêmero e transitório (RIES, 2014; CARRIERI et. al., 2014; 2018).

Nas histórias da origem das *Startups* vemos presentes a forte referência ao ideal estrangeiro do “Vale do Silício”, ponto de partida estadunidense para os negócios de inovação e tecnologia. A questão aqui levantada é como as dinâmicas locais captam ou não as “estratégias” importadas e criam “táticas” particulares às realidades do Agreste. Desta forma, vale salientar como os/as empreendedores/as praticantes das *Startups* de Caruaru-PE lidam com as articulações entre “estratégias” e “práticas táticas” nos seus negócios e nas incubadoras, conforme veremos no capítulo de análise dessa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa abordamos os processos metodológicos, diante da natureza da pesquisa, caracterização do campo e sujeitos investigados, procedimentos de coleta e análise, estratégia de validades, além das exigências éticas do estudo. Para melhor compreensão do contexto, e em função da utilização dos Estudos Baseados em Práticas (EBP), a presente pesquisa é de natureza qualitativa básica, de modo a compreender as práticas organizacionais, partindo dos conceitos de Theodore Schatzki (2003; 2006), e Michel de Certeau (2014). Apresentamos, a seguir, um resumo das categorias metodológicas:

Quadro 4 - *Design* da pesquisa

<i>Categoria</i>	<i>Decisões metodológicas</i>
Natureza	Qualitativa
Objetivo	Explicativa
Classificação	Pesquisa de campo
Sujeitos	Empreendedores(as) de <i>Startups</i> selecionadas
Métodos de coleta	Entrevistas semiestruturadas <i>online</i> , observação participante <i>online</i> e análise documental
Análise do material	Análise do conteúdo
Estratégias de validade	Triangulação de dados e métodos.

Fonte: A Autora (2021)

3.1 Quanto à coleta de dados

Os métodos de coleta utilizados foram: as entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental, que consistem em práticas de investigação de uma dada realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A Entrevista Semiestruturada, ou também chamada de “padronizada aberta”, caracteriza-se pela elaboração do Roteiro (Apêndice A), com perguntas em sequência, aplicadas com os/as entrevistados/as, possibilitando respostas abertas (GODOI; BANDEIRA DE MELO; SILVA, 2010). As entrevistas foram realizadas de forma *online*, com duração

média de uma hora com cada entrevistado/a, por meio do aplicativo de vídeo chamado *Google meet*, permitindo que a entrevista fosse gravada, para transcrição e posterior análise. Este método de entrevistas *online* foi constatado como tão eficiente, quanto as presenciais; além do mais, permitiu vantagens, como a conveniência no agendamento, a preservação da distância geográfica e a objetividade nas respostas, segundo Oliveira, et al. (2009). Assim como Cooper e Schindler (2003), entendemos que a entrevista semiestruturada requer habilidade do/a pesquisador/a, no que se refere ao maior entendimento do problema e do contexto para identificar as questões centrais; e, assim, iniciar e estimular os/as entrevistados/as, para que respondam mais livremente, seguindo o curso dos seus pensamentos.

Importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas em um encontro *online* com cada entrevistado/a. Por questões éticas e por sigilo dos dados pessoais dos/as entrevistados/as, utilizamos o Termo de consentimento livre e esclarecido, de pesquisa (Apêndice C), que foi narrado no início da entrevista. Solicitada a concordância do/a entrevistado/a, formalizamos, assim, a realização da entrevista.

Para atender aos requisitos da pesquisa, caracterizamos, como campo empírico, o contexto das práticas de gestão de *Startups* graduadas em Caruaru-PE. Para acessar essas práticas, empreendedores/as de *Startups* Graduadas foram consultados/as. Para seleção dos/as empreendedores/as, utilizamos os seguintes critérios:

- (1) ter mais de 2 anos de atuação com a *startup*, tendo passado pelas etapas de incubação e validação no mercado;
- (2) ser fundador(a) ou cofundador(a) da *startup* em que atua;
- (3) ter sido incubada e/ou originária na cidade de Caruaru-PE.

Desta forma, por meio de empreendedores/as experientes no contexto investigado, foi possível interpretar as realidades apresentadas, assim como seus desafios e avanços no campo. Foram entrevistados 11 empreendedores/as de 11 *Startups* diferentes, sendo 03 empreendedores/as que foram incubados/as no ITEP; e 08, incubados/as no Armazém da Criatividade (Porto Digital) de Pernambuco. Dos/as empreendedores/as, 10 atingiram os critérios de seleção desta pesquisa. Apenas um não continuou com a mesma *Startup*, apesar de ter graduado no processo de Incubação. Para a pesquisa, foi importante incluir este participante, pois ele trouxe muitas experiências do campo e continua empreendendo; só que com outro negócio.

A fim de preservar a identidade dos/as entrevistados/as são utilizados nomes fictícios na apresentação dos resultados.

Para ampliar o entendimento sobre o fenômeno em estudo, combinamos a entrevista com o método de coleta de Observação participante *online*. Este método está caracterizado pelo modo de acompanhamento das atividades dos/as participantes, via *Web*; porém, não interferiu na dinâmica dos/as empreendedores/as, seguindo um Roteiro (Apêndice B), estruturado em tópicos que permitiram o olhar, a escuta e a percepção (FLICK, 2004). Acompanhamos as atividades virtuais dos/as praticantes, tais como, diversas apresentações em *lives*, ao vivo, cursos, vídeos, postagens em redes sociais dos/as empreendedores e dos seus negócios, entre outras fontes de coleta publicadas nas mídias, como vídeos produzidos e publicados pelas Incubadoras. Este método colaborou com a abordagem das práticas, por acompanhar as atividades dos sujeitos nos seus cotidianos de atuação (BISPO, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Foi, também, adotado o diário de campo, contendo descrição minuciosa das práticas observadas.

Além do método de investigação por escuta, com a entrevista, e por observação, foi necessário implementar outras formas de captar o entendimento de práticas, por meio dos documentos a respeito das práticas das *startups* investigadas. Desta forma, a análise documental caracterizou-se pelo levantamento de materiais em relação ao assunto pesquisado. Neste caso, foram ser utilizados: documentos das incubadoras, notícias, reportagens e *sites* a respeito das *Startups*, seguindo orientações de Martins e Theóphilo (2019). Assim, apresentamos o Quadro de documentos utilizados/coletados na pesquisa:

Quadro 5 – Documentos coletados na pesquisa

Nº	TÍTULO DO DOCUMENTO	INSTITUIÇÃO	Nº DE PÁGINAS	QUANT. DE ACESSOS	TIPO DE DOCUMENTO	FORMATO	PERÍODO (ANO)
1	CHAMADA DE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES PARA INCUBAÇÃO NO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE-2018.2	ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE	24	3	PÚBLICO	PDF	2018
2	EDITAL PARA PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO DO PORTO DIGITAL - CHAMADAS: INCUBAÇÃO 2021.1 – ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE DE CARUARU	ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, PORTO DIGITAL, SEBRAE, GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO	12	5	PÚBLICO	PDF	2021
3	HISTÓRICO DE PERFIS DE INCUBAÇÃO- TURMAS DE INCUBAÇÃO AC	ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE	1	12	RESTRITO	TABELA EM PDF	2016 A 2019
4	TABELA DE PREÇO - USO DE EQUIPAMENTOS E LABORATÓRIOS 2016	ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE	6	2	RESTRITO	TABELA EM PDF	2016 A 2017
5	NOTÍCIAS E MATÉRIAS PUBLICADAS EM SITES E BLOGS	ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, PORTO DIGITAL, NE10, G1 GLOBO, DIÁRIO DE PERNAMBUCO.	22	10	PÚBLICO	WORD	2015 A 2021
6	EDITAL Nº 01/2021 - CHAMADA PÚBLICA PARA INCUBAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS DE BASE TECNOLÓGICA	INCUBATEP-ITEP	20	5	PÚBLICO	PDF	2021
7	PROCESSO DE CHAMAMENTO PÚBLICO PARA PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EDITAL INCUBADORA TECNOLÓGICA DO AGRESTE CENTRAL – Nº 01/2015	ASSOCIAÇÃO INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO – ITEP/OS	7	2	PÚBLICO	PDF	2015
8	RODADA PÚBLICA PARA INCUBAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS DE BASE TECNOLÓGICA - EDITAL ITEP/INCUBADORAS – Nº 01/2018	ITEP	13	2	PÚBLICO	PDF	2018
9	EMPRESAS - PROGRAMA DE INCUBAÇÃO ITEP-OS / ITAC	ITEP	1	12	RESTRITO	EXCEL	2012 A 2017
10	PORTFÓLIO DE EMPRESAS INCUBADAS ITAC- ITEP	ITEP	10	2	DISPONIBILIZADO	PDF	2015
11	APRESENTAÇÃO DA ITAC 2015- INCUBADORA DE EMPRESAS	ITEP	16	2	DISPONIBILIZADO	SLIDES	2015

Fonte: A Autora (2021)

Para atender aos métodos de coleta, as informações foram registradas e tratadas por meio dos instrumentos de transcrição, para as entrevistas; o diário de campo para a observação e os arquivos das pesquisas *Web*, para a análise documental. Os principais documentos acessados foram: editais de chamadas das Incubadoras; arquivos internos das Incubadoras e das *Startups*, como apresentações, planejamentos; e cursos realizados. As coletas documentais pela *internet* se deram pela necessidade de constatações e informações adicionais, com as constatações das práticas levantadas nas entrevistas e nas observações.

3.2 Quanto à análise de dados

Para análise das informações, a técnica de Análise do Conteúdo foi utilizada para tratar dos dados obtidos com maior fidedignidade. A Análise do Conteúdo permite gerar o conhecimento sistematizado para a consciência da prática, não só pelo pesquisador, mas, na comunidade de prática e acadêmica (BARDIN, 2011). De acordo com Gil (2008), a Análise de Conteúdo é aplicada/vivenciada em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação. Seguindo esses passos, as entrevistas com empreendedores/as foram analisadas em uma pré-análise, para viabilizar as informações, descrevendo a articulação dos seus discursos; para categorizar as informações do campo das práticas observadas e dos materiais documentais, de acordo com os objetivos da pesquisa. A partir desta análise, a exploração do material contou com uma verificação minuciosa dos dados, buscando as subjetividades como insumos para a pesquisa. Por fim, tratamos as informações em recortes precisos, contextualizando, comparando e cruzando dados com as práticas apresentadas, colhendo as conexões e identificações entre o campo e o referencial teórico, respeitando a fidedignidade dos materiais empíricos e científicos.

Para a Análise de Conteúdo adotamos as “categorias conceituais”, a partir dos conceitos abordados, principalmente, por Schatzki (2003; 2006), Certeau (2014), e demais autores/as e teóricos/as descritos/as no capítulo do Referencial Teórico (Tabelas 1 e 2). As tabelas descritas colaboram com o sentido da análise, para a elaboração de resultados consistentes dentro das teorias apresentadas.

Importante aqui destacar a proposta de Pimentel e Nogueira (2018), de atribuir a esta pesquisa as noções de: (1) *Zooming in*, que pede um envolvimento profundo

no cotidiano da organização, pela ótica dos “dizeres e fazeres” dos/as praticantes; e (2) *Zooming out*, para ampliar o raio do olhar, a fim de encontrar os nexos nas formas de organizar. Assim, tivemos as perspectivas micro e macro dos procedimentos, evidenciando um olhar mais amplo e contextual aos detalhes, tornando possível uma maior aproximação do entendimento de como acontecem as práticas.

Para essa aproximação, consideramos cada categoria/subcategoria nos roteiros de entrevista e no roteiro de observação, dando um direcionamento organizado aos dados a serem coletados. Outro fator importante foi a nossa visão, como pesquisadoras, não sendo neutra na condução da análise; devido à nossa aderência ao campo e à nossa aquisição de experiências com a própria pesquisa (CUNLIFFE, COUPLAND, 2011).

A análise das entrevistas semiestruturadas demandou organização de dados coletados em pastas de arquivos, contendo vídeos, áudios, roteiros individuais com anotações e transcrições das entrevistas. Para a análise foram utilizados os áudios, reanalisando os tons de voz e confrontando-os com as transcrições; escolhendo e recortando trechos relevantes, de acordo com os objetivos da pesquisa. Os arquivos de transcrições totalizaram 342 páginas, no total dos/as 11 entrevistados/as. Após a avaliação das entrevistas, ainda foram descritos entendimentos, além dos trechos recortados, explicando os modos de organizar contidos nos relatos. Além do mais, os trechos foram ordenados por conteúdos apresentados e categorias de análise, para a posterior construção do texto dos resultados.

Para a observação participante *online*, utilizamos o aplicativo Trello, para categorizar os dados coletados em um diário de campo das *Startups*. No aplicativo foram inseridos cartões com informações, em texto e imagens das redes sociais dos/as empreendedores/as e de seus negócios. Assim, foi possível descrever as etapas observadas. Além das *Startups*, foram analisadas as redes sociais das incubadoras, com o intuito de coletar dados que confrontassem com as entrevistas e os documentos.

Para analisar os documentos, estes foram categorizados em pastas, para cada Incubadora; e uma pasta diversa, para outros arquivos relacionados. Os documentos foram abertos e analisados de acordo com as categorias dos resultados encontrados. Para a análise, os documentos foram utilizados na triangulação das informações apresentadas, assim como relatados nesta sessão. Assim, descrevemos as informações de análise no quadro:

Quadro 6 – Categorização de dados da análise

CATEGORIA	TIPO DE ARQUIVO	Nº ARQUIVOS	Nº ACESSOS	LOCALIZAÇÃO
ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	VÍDEOS DAS ENTREVISTAS	12	11	DRIVE
	ÁUDIOS DAS ENTREVISTAS	12	132	DRIVE
OBSERVAÇÃO ONLINE	ROTEIROS COM ANOTAÇÕES	12	132	DRIVE
	TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	11	121	DRIVE
DOCUMENTOS	IMAGENS DAS REDES SOCIAIS	65	130	TRELLO
	LINKS DAS REDES SOCIAIS	52	52	TRELLO
	TEXTOS DESCRITIVOS	39	117	TRELLO
DOCUMENTOS	TABELAS DE DADOS	3	25	DRIVE
	EDITAIS E PORTFÓLIOS	5	25	DRIVE
	APRESENTAÇÃO DE <i>SLIDES</i>	2	10	DRIVE
	NOTÍCIAS DAS MÍDIAS	1	20	DRIVE
Totais		214	775	

Fonte: A Autora (2021)

Foram criadas categorias de análises que deram origem às sessões do capítulo de análise:

- (1) Contexto empreendedor de inovação em Caruaru-PE, no qual damos abertura às trajetórias dos/as empreendedores/as no contexto local.
- (2) Entre as estratégias do ecossistema de inovação, aqui entendemos como os/as empreendedores/as percebem o universo das *Startups* e como se aplicam os modelos de negócios.
- (3) Entre práticas táticas no cotidiano dos/as empreendedores/as, identificamos os modos de organizar próprios dos/as empreendedores/as.
- (4) Da pandemia Covid-19 à sobrevivência dos negócios, verificamos como aconteceu a bricolagem e as mudanças necessárias.

Para análise destas categorias organizadas, colhemos as informações em planilha *Excel*, utilizando esquemas visuais, *post its*, mapas mentais e nuvens de palavras. Estes recursos melhoraram a categorização e a organização de fases da análise, interligando pontos descobertos e permitindo a retomada de informações durante a avaliação.

3.3 Quanto à confiabilidade

Diante da proposta de estudo, um aspecto relevante é o uso da estratégia de triangulação de dados, adotada pelo ganho de qualidade e validação da pesquisa, além do fortalecimento dos resultados. A triangulação de dados consiste em usar diferentes fontes de coleta, mantendo os métodos, necessitando ser distintas as

pessoas, locais ou período de coleta (ZAPPELLINI, FEUERSCHÜTTE, 2015). A presente pesquisa utilizou a triangulação de métodos, com os dados obtidos nos diferentes métodos de coletas. Neste caso foram utilizados materiais das entrevistas, observação e documentos, comparados ou combinados (ZAPPELLINI, FEUERSCHÜTTE, 2015).

As metodologias adotadas para compreender as realidades tiveram papel essencial para representar a prática, de maneira a compreender o contexto estudado, construindo uma visão crítica para a ampliação dos estudos organizacionais (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Nos Estudos Baseados em Práticas (EBP), é relevante atender a diversos métodos, para melhor compreensão da percepção das subjetividades das organizações e dos contextos. Para Bispo et al. (2014), os estudos de práticas requerem grande resiliência e articulação das ideias; ou seja, diante dos fenômenos organizacionais, faz-se necessário observar através de vários ângulos e visões de mundos, principalmente, através das interações humanas, com as atividades e materiais envolvidos.

Assim, o discurso é visto como um dos elementos para compreender as práticas; podendo-se considerar diversas formas de interpretação, envolvendo os sentidos e as relações. Os materiais analisados se conectaram em diversos pontos, confrontando e sendo confirmados, para a interpretação dos dados apresentados.

3.4 Cenário da pesquisa diante da pandemia Covid-19

Vale salientar que durante a pesquisa surgiu a Pandemia Covid-19, mudando significativamente o curso das coletas. Diante do risco de contaminação por contato presencial, as pessoas precisaram ficar, a maior parte do tempo, isoladas, causando transformações drásticas no universo empresarial e empreendedor. Assim, foi adotado massivamente o meio virtual, para comunicação e trabalho. Desta forma, a aceleração das dinâmicas digitais modificou o fazer da pesquisa e os modos de organizar os negócios *Startups*, o que foi percebido já na pesquisa exploratória. Com visitas ao campo sendo interrompidas pelo contexto da Pandemia Covid-19, foram feitas as observações e diálogos pelo meio digital e redes sociais. Esse cenário nos permitiu explorar diversos campos de ecossistemas de inovação e diversas realidades em ascensão, inclusive de outras localidades. Por isso, justifica-se a maior adoção dos métodos online nesta pesquisa.

3.5 Cumprindo com os objetivos da pesquisa

Diante do exposto, os métodos adotados necessitaram de congruência com as seguintes perguntas de pesquisa:

- (1) *Como as estratégias de gestão são percebidas pelos/as empreendedores/as das startups, em Caruaru-PE?*
- (2) *Quais as práticas táticas criadas no cotidiano da gestão de startups em Caruaru-PE?*
- (3) *Quais transformações, nas práticas das startups, podem ser percebidas diante do cenário da Pandemia da Covid-19?*

A coleta e a análise das informações de campo buscaram atender a estas demandas, bem como, atender o objetivo geral da pesquisa: *“Como acontecem os modos de organizar cotidianos em Startups localizadas em Caruaru-PE?”*

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contexto empreendedor de inovação em Caruaru-PE

Os/as empreendedores/as, como praticantes, conhecem o processo de condução do negócio, aplicam-no em seu mercado consumidor e desenvolvem motivações para gerenciar (LOPES, FILHO; PAIVA; LIMA, 2019; VOGT; BULGACOV, 2019). Além do mais, este termo “empreendedores/as” é como se reconhecem os/as profissionais, neste campo das *startups*. Eles e elas não se denominam como “empresários/as” ou “sócios/as”; mas, têm o objetivo, o desejo de empreender (FARIA, 2018).

Desta forma, para compreender certos hábitos é preciso adentrar nas vivências, em suas formas de organizar, baseadas em crenças, discursos e posturas perpetuadas ou modificadas ao longo do tempo. Assim, acessando as histórias e memórias dos/as praticantes, podemos traçar um entendimento das suas trajetórias empreendedoras e da localidade dos empreendimentos.

4.1.1 Trajetória dos/as empreendedores/as de *Startups* em Caruaru

Traçando um perfil dos/as entrevistados/as, participaram da Pesquisa 11 empreendedores/as das *Startups* selecionadas. Apresentamos, no quadro a seguir, os perfis destes/as entrevistados/as:

Quadro 7 - Caracterização dos/as empreendedores/as

Entre vista	Nome na Pesquisa	Segmento	Incubadora	Duração da incubação	Período da Incubação	Cidade de Origem	Idade	Formação Acadêmica	Empreendia antes da Incubação?
1	Amanda	<i>Studio Designer</i>	AC	12 meses	2018 a 2019	Recife-PE	30	<i>Design</i>	Sim
2	Jorge	Plataforma de vendas	AC	18 meses	2016 a 2017	Oricuri-PE	43	Gestão da Tecnologia da Informação	Sim
3	Miguel	Música	AC	12 meses	2017 a 2018	Caruaru-PE	31	Administração	Sim
4	Samuel	Tecnologia para confecções	ITEP	24 meses	2014 a 2016	São José d'oeste-PR	34	Administração	Sim
5	José	Mídia e divulgação	AC	12 meses	2017 a 2018	Caruaru-PE	34	<i>Marketing</i>	Sim
6	Lara	<i>Studio Designer</i>	ITEP	24 meses	2015 a 2017	Pesqueira-PE	33	Matemática e <i>Design</i>	Não
7	Antônia	Ateliê de Moda	AC	12 meses	2017 a 2018	Recife-PE	26	<i>Design</i>	Não
8	Maria	Gestão e Mídias Digitais	AC	12 meses	2018 a 2019	Caruaru-PE	35	<i>Design</i> de Moda	Sim
9	Arthur	<i>Games</i>	AC	18 meses	2016 a 2018	Caruaru-PE	30	Administração	Sim
10	Isaac	Educação	AC	6 meses	2019	Caruaru-PE	21	Publicidade	Sim
11	Julia	Assessoria de imprensa e <i>marketing</i> digital	ITEP	34 meses	2012 a 2015	Caruaru-PE	37	Jornalismo	Sim

Fonte: A Autora (2021)

A forma de acessar as trajetórias dos/as empreendedores/as, por meio dos seus relatos e posicionamentos no cotidiano, nos permitiu tornar conscientes os processos vivenciados, como uma construção das suas histórias (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Consideramos, então, os relatos, como o modo de acessar as relações de poder e práticas, nos seus contextos (CERTEAU, 2014; CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018; CORREIA; CARRIERI, 2019).

As histórias dos/as empreendedores/as, as linguagens em comum, as contradições, entre outros, são representações dos sentidos construídos e dos aprendizados apreendidos (SCHATZKI, 2003; 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL;

NOGUEIRA, 2018). Neste sentido, percebemos que os modos de empreender são distintos e variam de acordo com cada trajetória, também apresentando pontos em comum, nas memórias destes/as praticantes.

Uma vez que as dinâmicas, para começar a empreender, foram diferentes em cada história, levantaremos aqui os marcos das trajetórias dos/as empreendedores/as. Para iniciar os relatos, recortamos as falas da empreendedora Amanda, quando perguntada a respeito de como começou a empreender:

“(...) sai da faculdade sem muita expectativa, sem saber mais o que fazer e aí consegui trabalhar(...) e foi paixão... Então, com a experiência do dia a dia. Aquilo me abriu os olhos e me atraiu tanto, e foi paixão (...). Depois eu fiquei, em 2016, desempregada; e assim, pra me recolocar no mercado de trabalho foi muito difícil, por não ter muitos cargos aqui na região (...)” (Amanda)

Percebemos como a empreendedora ressalta o desafio de superar o desemprego, buscando o empreendedorismo como alternativa, bem como experiências de insucesso que levaram a caminhos que, neste caso, não foram previamente escolhidos. A imprevisibilidade do mercado faz parte do contexto de inovação e *startups*, tornando as incertezas caminhos a serem trilhados e desafiados por estes/as empreendedores/as (RIES, 2014; BLANK, DORF, 2014; ROCHA, 2016; FARIA, 2018; MAIA, 2019). Buscamos destacar, aqui, as nuances relatadas e as visões destes/as praticantes para suas dinâmicas; como Amanda coloca:

“(...) comecei a trabalhar como *freelance*, porque eu fui trabalhando... trabalhando... já estava empreendendo; mas, eu não me via como empreendedora... Foi a partir do Armazém que... a chave virou, tudo se modificou, e eu fui me vendo como uma profissional, né? Como uma empreendedora de verdade” (Amanda)

Observamos o modo empírico como estes/as praticantes empreendem; e, em princípio, não se reconhecem como empreendedores/as. Diversas vezes, em suas habilidades práticas, não tomam consciência das suas atividades como um negócio iniciante. Compreendemos que os empreendimentos gerados, de forma empírica e nas atividades cotidianas, foram movimentos gerados pelos/as praticantes (CARRIERI et al., 2014). Diante da construção de suas histórias, os/as praticantes buscam autoafirmação e propósitos para se reconhecerem como empreendedores/as, como foi o caso de Antônia, em seu relato:

“(...) eu tinha um pensamento de trabalhar pra mim, certo? De, no caso, eu queria ter uma coisa minha; lógico que eu queria ter experiência à parte, né? Assim com empresas e tal... mas, eu nunca me via presa em um lugar só, né? (...). E também veio a questão que me despertou; foi a questão do mercado mesmo, né? Como eu estava me formando (...) eu via que não tinha uma valorização do profissional (...). Eles queriam pagar, tipo, um salário mínimo...

né? Uma coisa bem assim, que não correspondia ao nível de preparação”
(Antônia)

As exigências do mercado de clientes, as dinâmicas de trabalho e conhecimentos profissionais e a busca por valorização, são desafios para empreendimentos locais. Porém, observamos que, antes mesmo de participar de programas de incubação, de formarem suas *startups*, os/as empreendedores/as se encontravam numa trajetória empreendedora (LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019), a partir de cursos de formação superior, de experiências de empregos ou de negócios da família. Também foi percebido o marco relevante das incubadoras na vida profissional destes/as empreendedores/as. Falaremos destas instituições mais adiante.

Outros marcos foram levantados, que ficaram em destaque, na fala do empreendedor Samuel. Destacamos a sua tomada de consciência diante das dinâmicas iniciais para empreender, oportunizando experiências fundamentais para gerar negócios, mais adiante, na sua trajetória:

“Então, a minha visão empreendedora começou na escola, eu, assim... acho que deveria ter uns 12 anos, mais ou menos; e, assim, nunca gostei de depender, né? E também meus pais não me davam muita moleza, né? Sou filho mais velho; mas, eu nunca fui de pedir nada. Então, sempre gostei de ter minhas coisas (...) E minha família... muito conservadora (...). Eu comecei a fazer trabalhos escolares, terceirizava esse serviço, né? Comecei a oferecer e comecei a fazer trabalhos escolares, foi onde eu comecei a empreender”
(Samuel).

Assim, a partir do relato acima, vimos como as influências para as primeiras decisões, que surgem na juventude, tornam-se as diretrizes destes/as empreendedores/as (FARIA, 2018). A posição da família foi marcante para a empreendedora Julia, que se inspirou, especialmente no seu pai, para empreender:

“(...) graças a Deus, assim eu tenho um privilégio muito grande, que eu preciso reconhecer, que é o estímulo da minha família! Meu pai é empreendedor; ele é autônomo (...), ele atua em um ‘monte’ de negócios, assim... Ele é realmente empreendedor; ele não é empresário não; que não está milionário... Mas ele é empreendedor; ele é de testar muito os negócios, é de inovar muito. E eu cresci vendo isso. Então, desde que eu saí da CLT, do jornalismo, eu sempre fui estimulada a ser dona do meu negócio. Isso em casa, né?” (Julia).

Entendemos que a influência da família, amigos ou relações de cunho pessoal, em posições de falas e comportamentos, são traços marcantes nos/as empreendedores/as (FARIA, 2018; LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019; CORREIA; CARRIERI, 2019). A presença de familiares e as relações pessoais, colaborando com as atividades e apoiando com recursos diversos, como conhecimento, espaços e

dinheiro, são importantes na iniciação, continuidade e modificações nas trajetórias empreendedoras.

Já com o jovem empreendedor Isaac, a família incentivava outros caminhos, sendo necessário que ele rompesse paradigmas, para assim fazer uma trajetória diferente e poder empreender, conforme relato abaixo:

“Primeiro, falando um pouco da minha trajetória: eu não pensava que eu estaria aqui hoje; na verdade, era pra estar num hospital cirurgiando pessoas. E aí... depois uma ‘chave’ mudou; na verdade, uma professora; que ela falou: ‘meu filho, para que você quer Medicina? Você não tem cara disso, não (...) você tem habilidade para outras coisas; e vai ver algo no ramo da comunicação, tem *marketing*, publicidade’... aí eu falei (...) ‘como assim?’. (...) eu tava muito por conta da minha própria família, que queria um médico na família, e aí, enfim... várias razões (...)” (Isaac).

Compreendemos que a família também pode ser um ponto dificultador, ou não estimulante, para empreender. A falta de apoio de familiares, a não concordância, ou mesmo, a visão negativa da atividade empreendedora, são fatores que estabelecem rupturas de padrões familiares para empreender (LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019). Neste caso, percebemos que outras relações sociais de não-familiares foram importantes; e a influência de professores foi marcante para a decisão de Isaac encontrar uma atividade como empreendedor, que tivesse impacto social em atividades que possibilitasse contribuições à sociedade:

“Depois que essa professora me alertou, aí eu fiquei ‘ok! Vou pesquisar sobre...’, isso foi em 2015. Aí, quando foi em 2016, eu falei: ‘cara eu gosto de publicidade; eu gosto de criar coisas; eu quero fazer com que aquilo que eu faça tenha um impacto na ação das pessoas’” (Isaac).

A amizade e o contato com conhecidos também aparecem como marcantes, na trajetória de Lara:

“É... eu acho que a minha história com o *design* começa um pouquinho antes da faculdade...Eu ganhei o meu primeiro computador com 14 anos. E daí... eu já comecei a me enfiar nessa coisa. Porque eu fazia edição de imagem no *site*. Até um amigo me apresentar o *Photoshop*... até no terceiro ano alguém falar que existia um curso chamado *design*, que eu podia trabalhar com editorial... de revista e etc” (Lara).

O entendimento de redes de práticas, por meio das relações, das conexões pessoais e profissionais, dos contatos com públicos e agentes do campo, a interação com a comunidade, foram e são decisivos para estes/as empreendedores/as. Para Guimarães, Gonçalves e Vale (2018), os ecossistemas empreendedores são cultivados a partir das articulações em redes, no cotidiano destes/as praticantes. Pois para começar a empreender, existiram muitos encontros, e mesmo desencontros, como influências e experiências ao longo da jornada.

Como foi apresentado, também, na fala da empreendedora Lara, ganhar o seu primeiro computador foi um grande marco; pois lhe permitiu uma atividade inicial, além de contatos com primeiros/as clientes e profissionais. Também para Samuel, o fato de ter um computador, na época, foi algo raro, que permitiu condições para empreender desde muito jovem. Neste sentido, os/as empreendedores/as que estão iniciando, ou que se encontram à frente destes negócios, buscam por constantes diferenciações, por meio da sua capacidade tecnológica e de inovação (RIES, 2014; CARVALHO; RIBEIRO; CUNHA, 2015; LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019). Além de conhecimentos técnicos na área do negócio, estes/as praticantes precisam traçar oportunidades. Assim, podemos perceber no relato do praticante, a seguir:

“(...) estudei um pouco na *internet*, no horário de almoço, lá; enquanto os outros jogavam dominó; a gente era viciado em dominó; mas, eu era mais a *internet*... aí aprendi... a fazer *site*” (Jorge).

Como vimos, o empreendedor Jorge encontrou motivações e necessidade de fazer o diferente, a partir do seu interesse por tecnologia; o que foi decisivo para sua carreira, até hoje. Jorge relata, em sua trajetória, que foi trabalhar, nos anos 2000, em uma confecção, onde começou propondo trabalhar de graça, por um mês, para demonstrar sua capacidade. Iniciou ficando no computador, para criar artes; e lá teve contato com a *internet*, o que foi fundamental para estudar e se incluir digitalmente. Aparecem, nas histórias, as limitações econômicas das famílias e da forma como cada empreendedor/a buscou superar as dificuldades financeiras. Para Isaac, as necessidades de estudar, para entrar na faculdade, enfrentaram condições financeiras limitadas; mas, o fato de já possuir um computador e *internet*, criou as condições para estudar:

“Só que... Eita, pulei uma parte! Em 2016, eu não tinha condições algumas de preparação regular para ENEM (Exame Nacional de Ensino Médio), para vestibular. Para você ter uma ideia, meus pais só tinham dinheiro para pagar a *internet* daqui de casa; e a minha mãe falou: ‘olha tem a *internet*. Veja o que você pode fazer’... que tinha já conhecimento. Minha mãe também é professora e minha família toda de professores” (Isaac).

Para Isaac, estudar pela *internet* foi a alternativa possível, já que sua família não poderia pagar um cursinho pré-vestibular. Assim, criou um método autodidata, estudando em casa; e conseguiu passar, com boa colocação, para entrar na faculdade. Esta disposição, para traçar modos de superação de restrições às condições convencionais, para se sobressair com recursos que já tinha, foi importante na trajetória de Isaac.

Entendemos que um marco relevante, a ser considerado neste estudo, é a escassez de recursos presente no início das atividades profissionais e de empreendedorismo, devido ao pouco investimento e às condições impostas por restrições financeiras (RIES, 2012; LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019).

No caso do Samuel, sua atuação como *office boy* em uma empresa de contabilidade e, em seguida, como suporte técnico de indústria, foram experiências necessárias para sua projeção como empreendedor. Também conseguiu conciliar as atividades do emprego com o início do novo negócio, buscando oportunidades e viabilidades no mercado.

Esta também foi a realidade de José, que primeiro atuou como funcionário e iniciou nas atividades da *Startup*, em paralelo:

“É... eu trabalhava com confecção, numa fábrica de confecção. E aí é... eu estava impaciente, porque eu sabia que ali não era o lugar onde eu ia crescer; eu não estava me sentindo bem, né? E aí eu pensei em fazer alguma coisa. E eu criei [nome da *STARTUP*] mais como uma brincadeira e tal; mas, eu não vi ali essa oportunidade” (José).

Iniciar um empreendimento, mesmo que despretensiosamente, como um gosto pessoal ou *hobby*, ou a partir de uma experiência profissional anterior, foram tidos como oportunidades. Na pesquisa de Faria (2018), foi constatada esta realidade: de não ter uma intenção prévia de empreender em novos planos de vida; mas, a insatisfação profissional e nas empresas onde trabalhavam, alterações de ordem emocional na carreira, ligadas à instabilidade, além de oportunidades inesperadas, são fatores que propuseram uma mudança de rota para empreender, em muitos casos.

No caso de Lara, foram vários trabalhos em segmentos diferentes, como funcionária ou estagiária, em empresas de publicidade, imobiliária, móveis planejados. Lara relatou que, nas atividades, aprendeu a atender clientes, negociar preços, responsabilidades; o que lhe permitiu as competências para empreender:

“Em um desses empregos eu aprendi a negociar com o cliente; porque, assim, eu era estagiária; mas, eu tinha funções como de qualquer uma das projetistas de lá. Eu só passava menos tempo na empresa, que elas... E no resto era assim, eu ‘me virava’. Então, lá dentro que aprendi a negociar preço, a ‘ter lábia’ para convencer o cliente que o projeto era viável pra ele; a ouvir cliente. E eu acho que a minha formação para empreender começou daí” (Lara).

Vamos ressaltar o modo de organizar a partir de conhecimentos acadêmicos ou formais, considerando a integração de estudos e empreendimentos, com a participação em cursos de graduação, como oportunidade de criar seus negócios e

aprender técnicas profissionais como base, para empreender. Assim como explica José:

“E aí eu resolvi (...) fazer alguma faculdade, para ver se essa ideia vinha e (...). Eu tentei vestibular para gestão pública; só que não fechou a turma. E aí eu fiz de *Marketing*; e acho que foi fundamental também, porque ... os professores eram mesmo de jornalismo, de comunicação; e aí, eu fui tendo uma ideia, fui implementando durante a faculdade, né? E nesse tempo da faculdade, eu saí dessa fábrica de confecções e comecei a produzir minhas peças. E também vi que não dava certo. E vi que o [nome da *Startup*] poderia ser uma oportunidade... e aí é... Terminando a faculdade, eu parei de produzir as peças de roupa e resolvi investir tudo, arriscar tudo no [nome da *Startup*]” (José).

Mesmo sem saber ao certo o que desejava empreender, a formação superior permitiu uma nova visão de trabalho e competências para estes/as empreendedores/as. Assim como aconteceu com a empreendedora, evidente no relato abaixo:

“E aí até então... Como eu não sabia nem o que era *Designer* direito, era uma coisa muito nova para mim; é muitas incertezas assim. Aí eu parei e, por 4 anos da minha vida, eu fiz Matemática, licenciatura de Matemática. Terminei. E aí, quando eu estava no meio do curso, eu fiz: ‘não’, vou tentar *Designer* quando terminar esse aqui. E aí fui entrei na faculdade (*Design*), focando em editorial para revista e no jornal. Que era o que eu achava que eu sabia. Eu já tinha trabalhado com fotografia, (...) meu primeiro emprego foi num estúdio de fotografia. E aí eu já tinha uma certa *expertise*, assim com um editorial e com ferramentas (...)” (Lara).

As incertezas, as inseguranças, as retomadas, as alternativas, são cenários e modos de buscar uma melhor habilidade e oportunidades. Para Lara, a ideia de empreender também foi despertada na Universidade, provocada pelos desafios do mercado:

“E aí, dentro da faculdade tinha uma discussão muito grande de como é o mercado lá fora de *Designer*. A gente tinha uma preocupação muito grande ‘como é que ia ser, quando terminar?’ Porque a maioria dos *designers* que estavam se formando, ou eles trocavam de curso, ou trabalhavam em um negócio que não tinha absolutamente ‘nada a ver’(...) ou iam para fora (...) pro Sul, ou pra algum outro lugar que desse dinheiro (...). E aí, tinha essa discussão: ah... ‘vamos abrir um *studio* de *Designer*’, tá... ‘mas a gente vai abrir como?’ (...) ninguém sabia para onde ia (...) era uma coisa muito difícil” (Lara).

Mesmo sendo de origem humilde, os/as jovens buscaram aproveitar as oportunidades surgidas nos cursos universitários. Nos estudos de Faria (2018), foram relatadas as formações em cursos de graduação, pós-graduação e especializações, como presentes nas trajetórias dos/as empreendedores/as, gerando interesses, aprendizados e outros fatores marcantes, para dar condições de abrir um negócio.

Na vivência de Isaac, também, os estudos para a faculdade lhe provocaram e o levaram ao empreendedorismo; pois não tinha experiência profissional, ainda. E, como estudante, podia desenvolver suas atividades, como voluntário, no princípio:

“Só que em 2017, foi onde eu comecei a criar Instagram e falei: ‘eu preciso comunicar para estudantes’, assim como eu. Então, fui considerando ali... caramba, acredito que tem gente em Caruaru que queira (...) foi um dia assim que eu passei pelo Difusora; vi ali umas mesinhas na livraria Imperatriz. Aí falei: ‘acho que daria para rolar alguns encontros com o grupo seletivo de pessoas’. e aí eu não sei nesse Instagram...” (Isaac).

A partir do grupo que formou, Isaac iniciou seu projeto piloto e, com o apoio da Universidade, teve espaço para aumentar os encontros com seu público. De maneira despretensiosa, inicialmente, percebeu que seus objetivos de impacto social poderiam ser alinhados com este projeto, que cresceu rapidamente. Ao mesmo tempo que cursava a faculdade, Isaac desenvolvia seu projeto empreendedor, que começou a ganhar visibilidade nas mídias locais; e a gerar resultados em proporções maiores que o imaginado. A partir desse primeiro empreendimento, Isaac percebeu que, com este negócio, poderia ajudar muitas pessoas e fazer o seu melhor para superar as expectativas dos/as clientes.

A história de Julia foi diferente; pois, a sua faculdade não incentivava o empreendedorismo, dando-lhe limitações para aprendizagens técnicas na área; mas, não para gerenciar um negócio próprio:

“É... então, sobre a questão de me ver empreendedora... eu venho de uma formação acadêmica que não estimula isso; é o jornalismo. No jornalismo a gente se forma e o máximo de objetivo que eles estimulam é você ser empregado (...)” (Julia).

Assim, a empreendedora Julia precisou aprender a empreender já diretamente no mercado e com apoio de outros/as profissionais. Os aprendizados na prática, nas atividades cotidianas, nas experiências comuns permitem saberes e fazeres aos/às praticantes (BISPO, 2013; CARRIERI et al., 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Outro fator fundamental foi a interligação entre cursos e experiências no mercado de trabalho. Assim, aprimorar as habilidades apareceu como necessidade, como conta Maria:

“Eu sou filha de costureira, né? Então, quando eu saí da escola as opções de cursos que tinham na cidade eram: *Design*, Administração e Ciências Contábeis. Das três, a que eu mais identificava, o que eu tinha visto desde criança, era questão de *Design* de Moda, que é um curso que tinha aqui na cidade. E aí eu fiz o curso, graças a Deus (...) fluiu muito bem, porque eu tinha um conhecimento prático e fui para a faculdade despertar mais a questão criativa, né? Que na faculdade de *Design* é mais o instinto criativo. E eu saí do

curso já contratada por uma empresa da cidade; ou seja, eu fui única da minha turma que já sai com o contrato remunerado de estágio dentro da cidade” (Maria)

A empreendedora Maria trabalhou em outras áreas, inclusive no serviço público, antes de empreender, passando por experiências e mudanças para iniciar sua oportunidade de negócio.

“Eu decidi voltar para o mercado como empreendedora mesmo (...) E aí eu fui para a área do empreendedorismo. Aí foi quando eu criei, junto com um sócio, o [negócio](...)” (Maria).

Interessante perceber, nas falas dos/as entrevistados/as, os tons de alegria e tristeza diante dos seus momentos desafios; e como deram significados para cada etapa das suas histórias. As memórias constituem elementos importantes na elaboração dos modos de organizar aqui estudados (SCHATZKI, 2003; 2006; CERTEAU, 2014). É a partir delas que são referenciadas as experiências profissionais anteriores, as aprendizagens proporcionadas pelos cursos universitários. É a partir das memórias que se moldam as formas de lidar com os negócios *Startups*.

Essas memórias podem ser mobilizadas em diferentes espaços, como vimos na observação participante *online*, prevista nos procedimentos metodológicos. Quando foi possível observar que a praticante Amanda gravou um vídeo e publicou em sua rede social, contando sua história, sua trajetória profissional e de vida, para começar a empreender. Para Ries (2014), as redes sociais são amplamente utilizadas pelos/as empreendedores/as como canal de informação e interação, estabelecem conexões e lançam seus produtos e serviços para clientes. Percebemos que as redes sociais podem ser utilizadas de modo a compartilhar memórias, importantes para a construção de práticas ligadas a *startups*.

Pela técnica de observação, *online*, vimos que os/as empreendedores/as investigados/as buscam inspirar os/as outros/as, por meio das suas experiências e ideias. Evidenciamos a busca e o empenho para influenciar o público, com pensamentos, motivações, frases de impacto, dicas de livros, partindo de exemplos das trajetórias profissionais e de vida, nas redes sociais de Amanda e Maria. Esse desejo de influenciar suas redes de contatos, de acordo com seus propósitos, também foi discutido por Ries (2014); assim como buscaram referências, no meio digital, para modificar seus comportamentos e discursos (FARIA, 2018).

Nas observações e falas/depoimentos de Arthur, Miguel, José, Antônia e Isaac, cada empreendedor/a representou a imagem da empresa, no meio digital. Assim, as

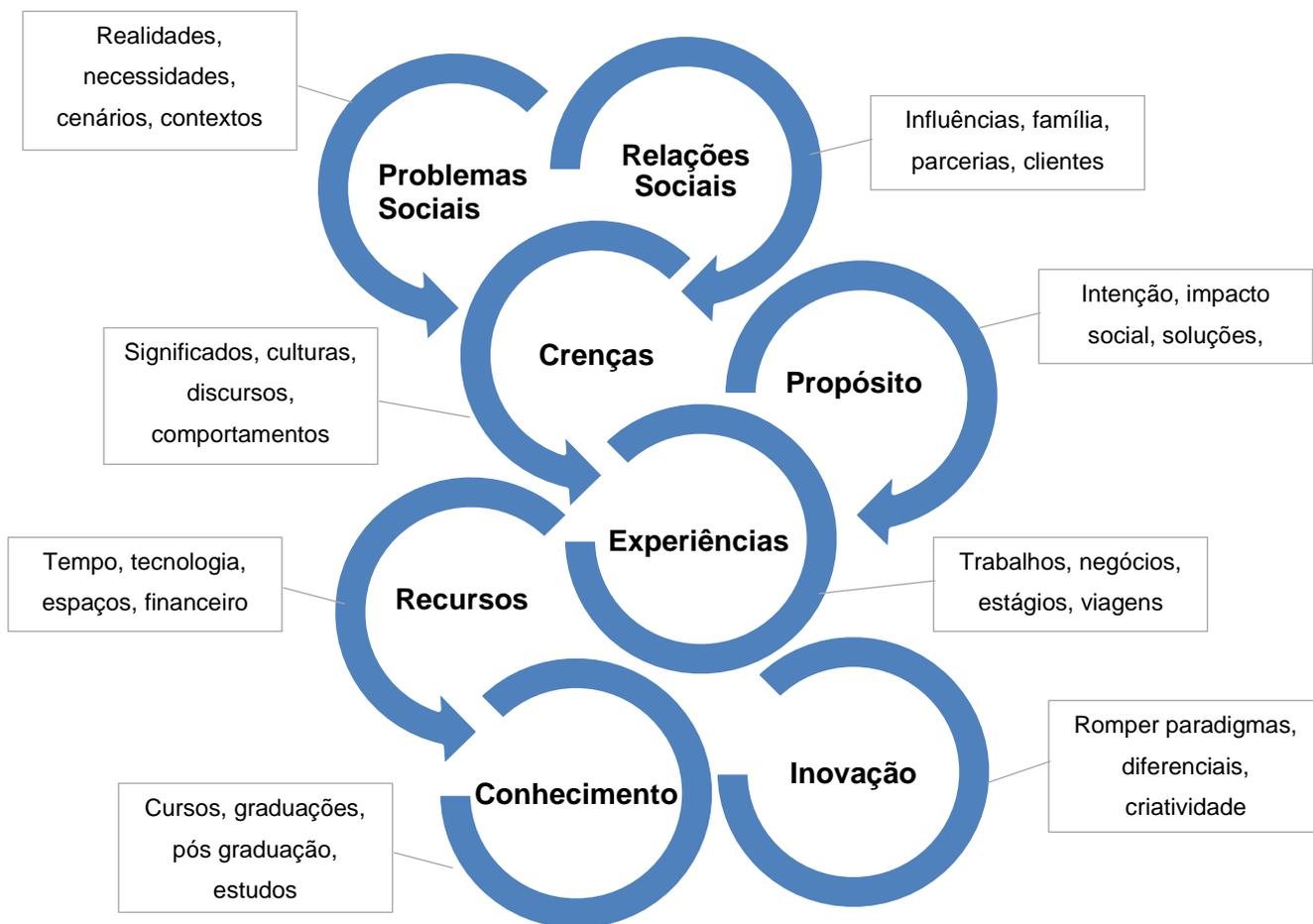
redes sociais também foram espaços para contar a história do negócio, além de destacar os benefícios para o público. Para José, o compartilhamento do certificado de conclusão de curso foi evidente para sua representação no meio profissional. Para Jorge, foi interessante construir a imagem da linha do tempo do negócio, para publicar no seu *site*.

Outro marco observado nas trajetórias dos/as empreendedores/as foram as viagens regionais, nacionais e internacionais, para trabalho ou lazer. Estes roteiros foram registrados nas redes sociais pessoais dos/as empreendedores/as, interligando as experiências como vivências criativas para empreender. Assim, pudemos observar a relevância das viagens de lazer ou de negócios, presentes nas trajetórias de Antônia, Isaac, Miguel, Samuel, José e Julia. As vivências fora da cidade demonstraram as expectativas para aprender inovações, culturas e comportamentos, como empreendedores/as. Nos estudos de Faria (2018), foi verificada a importância das viagens, como fontes de inspirações de novos negócios, para os/as empreendedores/as de *Startups*.

Entendemos que os depoimentos aqui apresentados, foram interpretados como elementos das trajetórias vivenciadas nos cotidianos dos/as empreendedores/as. Ouvimos histórias marcadas nos tempos passado, presente e futuro, que, por sinal, se misturaram nas narrativas, elucidando a necessidade de estabelecer conexões entre os tempos dinâmicos, em constante construção e reconstrução. No percurso do tempo criaram-se elementos de práticas, em acontecimentos, posições, histórias, memórias e modos de organizar (SCHATZKI, 2006; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

Desta forma, apresentamos a seguir, os elementos evidenciados nas trajetórias empreendedoras pesquisadas:

Figura 7- Entendimentos das trajetórias de empreendedores/as



Fonte: A Autora (2021)

No esquema acima apresentamos elementos marcantes, que estão imbricados nas trajetórias dos/as empreendedores/as estudados/as. Este modo de articular os elementos, na figura 7, está relacionado ao fato de não existir uma sequência lógica ou pré-estabelecida para empreender. Pois, cada praticante tem sua história de necessidades e oportunidades para iniciar um negócio, com planos traçados ou não, com avanços e retornos nas suas vivências.

Nesta perspectiva, os/as empreendedores/as entrevistados/as demonstraram diversas motivações nas suas histórias: a conclusão de curso superior, o desemprego, as mudanças de profissão, o incentivo da família ou as preferências profissionais (PIMENTEL, NOGUEIRA, 2018; LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019). Para Pimentel e Nogueira (2018), e Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), podem ser variadas as motivações para empreender, estando presentes as influências das relações sociais,

os fatores econômicos e financeiros, e as condições do ambiente em que estão inseridos/as. A paixão pela profissão, os desejos, os interesses e certos gostos pessoais também estão presentes nas vivências dos/as empreendedores/as (AMABILE, 1997; SCHATZKI, 2003; 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2015; FARIA, 2018).

Por tanto, nas conexões entre os elementos, nas trajetórias dos/as empreendedores/as implementam-se novos aspectos ligados às práticas. Assim, os entendimentos do campo nos possibilitaram contextualizar as particularidades das histórias empreendedoras, e sobretudo os pontos relevantes para os contextos nos quais os/as empreendedores/as estão inseridos/as.

4.1.2 Caruaru no Agreste: um berço de oportunidades e desafios

Localizada no Agreste de Pernambuco, a cidade de Caruaru faz parte do Arranjo Produtivo Local – APL. Tem caráter multifacetado, num aglomerado de iniciativas produtivas e empreendedoras (SANTOS, FERNANDES, SILVA, 2020). Este espaço também está permeado por contradições, entre os negócios originários das feiras e a busca por inovação nos empreendimentos (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013; SÁ, 2018). É um cenário que aponta para a necessidade de entender as realidades destes negócios, com suas particularidades e nuances, no contexto em que se inserem.

As dinâmicas dos negócios no município se diferenciam de outras localidades. Para Santos (2006), a cidade representa um *mix* de tradições, culturas populares, traduzindo a identidade da região, as formas criativas e produtivas do seu artesanato, das artes, da música e de seus cenários múltiplos.

Faz-se necessário, neste sentido, compreender as histórias mais particulares e as contribuições das personalidades, considerando as práticas sociais e econômicas deste contexto periférico. Desta forma, o município de Caruaru-PE foi alternativa para os/as empreendedores/as fazerem morada, uma vez que, dentre os entrevistados/as, alguns/algumas vieram de outras cidades, ou regiões, em busca de oportunidades. Como pudemos observar na fala a seguir:

“Eu vim de Ouricuri com 8 anos. Já me considero filho de Caruaru (...). Eu trabalhei em várias coisas, né? Na verdade, eu larguei a escola cedo (...). A gente vem de uma família de humildes (...). Na verdade, antes de chegar em Caruaru, a gente era muito humilde, muito humilde mesmo” (Jorge).

Mesmo não sendo nascido em Caruaru, Jorge, na infância, mudou-se com a família para Caruaru na busca pela sobrevivência:

“Aí segui tentando vender coisas. Aí ajudei meu pai, também(...). Quando foi em 1995, eu trabalhei em uma gráfica. E nessa gráfica tinha um computador. Eu me lembro da primeira vez que vi; me apaixonei de primeira, assim... ‘Eu quero isso aqui!’” (Jorge).

A cidade apareceu como oportunidade de renda e sustento, destacando-se na região e no estado. Assim, atraiu diversos públicos: feirantes, negociantes, profissionais e estudantes, para fazer uma nova vida para estes e estas e suas famílias. Percebidas por Sá (2018), as características culturais das empresas familiares, as concorrências nos modos de negociar, a colaboração entre empreendedores/as e as formas de desenvolver uma organização singular, são tradições e rupturas passadas entre gerações, nos negócios. Caruaru vive em contradição entre contemporaneidade e contexto histórico, com progressos, como grandes centros urbanos; e raízes; como cidade interiorana.

Na história do empreendedor Jorge, ele relata que, na época, foi visto por outras empresas maiores pelos seus feitos com *sites*, o que o fez trabalhar como *freelance* (autônomo). Assim, foi ao Recife, para trabalhar. No entanto, no desejo de voltar para Caruaru, quis montar sua agência para atender clientes, apesar dos desafios com o desconhecimento dos/as empresários/as do Agreste:

“(...) Então, tive bastante dificuldade; mas, não larguei não; assim... me apaixonei por aquilo realmente (...), mas, era isso que queria para mim! E aí, pronto! Minha a trajetória começou aí, de fato... era *site, e-commerce* (...). Tive uns momentos bons, também (...), teve os altos e baixos. (...) eu queria ter a minha própria empresa, sabia que tinha condição... eu peguei a bolha da *internet*, de fato; mas, não soube fazer, e aí foi quando veio o Armazém (AC)... eu já estava com esse projeto, aí eu inserir no Armazém (AC)” (Jorge).

As condições adversas, como jovem empreendedor, marcaram a memória de Jorge, com a cidade. Também podemos considerar que ele só entendeu o início da carreira, quando começou a ter sucesso na região.

A proximidade com a capital, Recife, em uma via única da BR 232, sendo rota para o interior sertanejo, Caruaru pode ter espaço para diversos negócios e profissionais. Há também uma integração da região com os desafios globais, não só no setor econômico, mas em todo o aparato relacionado aos serviços e produtos que suprem as barreiras dos/as empreendedores/as e consumidores/as locais.

Nos estudos de Márcio Sá (2018), as pessoas, que fazem parte da atividade local do Agreste, formam a coletividade nos negócios e na história da região. Desta

forma, os/as entrevistados/as empreendedores/as, que já são da cidade, buscaram fazer a diferença, atuando na região. Na trajetória do empreendedor Isaac, a opção de ir para a capital pernambucana foi cogitada; porém, Caruaru foi a alternativa viável, como explica:

“Só que... meu plano era estar em Recife; não era nem estar em Caruaru. Então, outro caminho que não ‘rolou’, como você pode ver(...) eu estou em Caruaru. E aí, meu plano era estar em Recife, fazendo publicidade. Só que eu não consegui ficar em Recife; questão de custo de vida, lá... é totalmente diferente de Caruaru (...)” (Isaac).

A cidade de Caruaru, nas últimas décadas, tornou-se destaque em termos acadêmicos, no interior, com faculdades particulares e universidades públicas com diversos cursos de formação superior e pós-graduações (SANTOS, 2006). Os/as profissionais têm buscado, cada vez mais, se especializar em diversas áreas de conhecimento, tendo como oportunidade, continuar na cidade, junto com a família e amigos/as; e se profissionalizar.

Uma cultura empreendedora local permite a articulação de conhecimentos e práticas diante das dinâmicas da comunidade empresarial. Para o empreendedor Samuel, Caruaru se mostrou como um campo potencial para começar o seu negócio:

“Aí, por essa empresa, eu comecei a vir bastante para o Nordeste. E aí, conheci Caruaru; a região toda aqui. Aí isso... eu já estava mais maduro, né? Já dava suporte. Nessa época eu já tinha sido promovido para ser coordenador comercial, né? Então, eu desenvolvia representantes para a região do Nordeste. E fui conhecendo o mercado e o potencial do mercado (...)” (Samuel).

A característica de planejar o negócio, considerando a oportunidade da localização geográfica e seu mercado de clientes, da região, foi fator decisivo para Samuel:

“Aí quando eu fui fazer o plano de negócio, ver custo, viabilidade... lá no Sul [Região Sul do País] para você iniciar, a exigência é muito maior (...). Para mim iniciar aqui, eu pensei, é mais complicado, ‘eu vou lá pra Caruaru, vou montar um negócio lá’ Aí vim para cá (...). Justamente percebendo aqui a viabilidade mais fácil, né? Então, vim para cá, né? Procurei um local com custo baixo (...)” (Samuel).

Compreendemos, então, que o capital econômico para iniciar um negócio no campo do Agreste é de baixo investimento, pois, os/as investidores/as só conseguem investir poucos recursos financeiros (SÁ, 2018; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019). Desse modo, o fato de investir poucos recursos, demandando maior tempo e esforço do/a empreendedor/a, para gerar os produtos e comercializá-los, é um ponto marcante no modo de organizar os negócios locais. Vale destacar, ainda, que as formas de

captar recursos materiais, a partir das amizades e das relações familiares, também são muito comuns na gestão dos negócios da região, como foi relatado entre os/as pesquisados/as.

Outra característica presente nos negócios locais, são as contribuições sociais para a população da cidade de Caruaru. Como relatado pelo empreendedor José, as ações sociais dão suporte às comunidades, entregando doações de empresários/as e de pessoas da sociedade para os/as necessitados/as dos bairros da cidade. Estes fatos também puderam ser observados nas redes sociais do negócio gerido por José. Além de adotar uma prática de colaboração com os/as clientes, de forma a dar uma oportunidade de melhoria para outros negócios.

Diante de diversas vantagens de empreender com inovação na região Agreste, eis que surgem os pontos dificultadores da localidade, os problemas recorrentes e as nuances relatadas pelos/as empreendedores/as e percebidas nas diversas realidades de Caruaru-PE. Além do mais, diante da história local, os negócios enfrentam muitos desafios que não se resolvem ou não tem soluções aparentes, pois são questões ligadas à cultura arraigada nos modos de organizar.

Assim, em uma visão crítica, os/as empreendedores/as expressaram suas dificuldades com o mercado da região. Amanda aponta que os desafios locais foram maiores do que esperava; pois, quando indagada sobre como percebia o mercado de Caruaru e da região Agreste de Pernambuco, ela relatou:

“Eu achei um mercado fechado (...) eu achei difícil entrar naquele mercado, né? Já que minha área é, realmente, muito desvalorizada aqui, e os profissionais, muitas vezes, se deixam levar pela necessidade; cobram pouco mesmo (...). Assim... tenho clientes em vários locais” (Amanda).

Também, para o empreendedor Miguel, foi crucial romper com as barreiras geográficas e se conectar *online* com diversos/as profissionais e empresas de outras regiões e nacionalidades:

“Curiosamente, fugir de Caruaru foi uma das coisas que... mais abriu minha mente (...). Eu não prospecto cliente em Caruaru (...). Uma das coisas que fiz com que eu pegasse influências, foi olhar para além dos limites de Caruaru; olhar para além dos limites do Porto Digital. Isso foi o que me ajudou muito. Assim, como eu posso chegar em pessoas que estão distantes de mim? Como eu posso chegar nas pessoas que estão em outros países? Isso acaba sendo um referencial para mim” (Miguel).

Para a Empreendedora Julia, a dificuldade do mercado local faz parte do seu cotidiano, pois ela mora e trabalha na cidade; e sente as necessidades de melhorias, como explica:

“Em relação à região, eu não sou muito otimista; tanto que eu estou...Eu estou numa fase que eu estou reposicionando como marca (...). Porque eu não vislumbro muitas coisas positivas aqui na nossa região (...). Então, é totalmente desvalorizado; e é muito aquele mercado de feirante... de ficar ‘quanto é o seu serviço? É tanto...? Mas, faz tanto?’ E mesmo essa área de consultora; mesmo eu tenho clientes que são daqui e eu pretendo atender; e tudo mais... e continuar. Mas, eu preciso focar o meu mercado para o digital” (Maria).

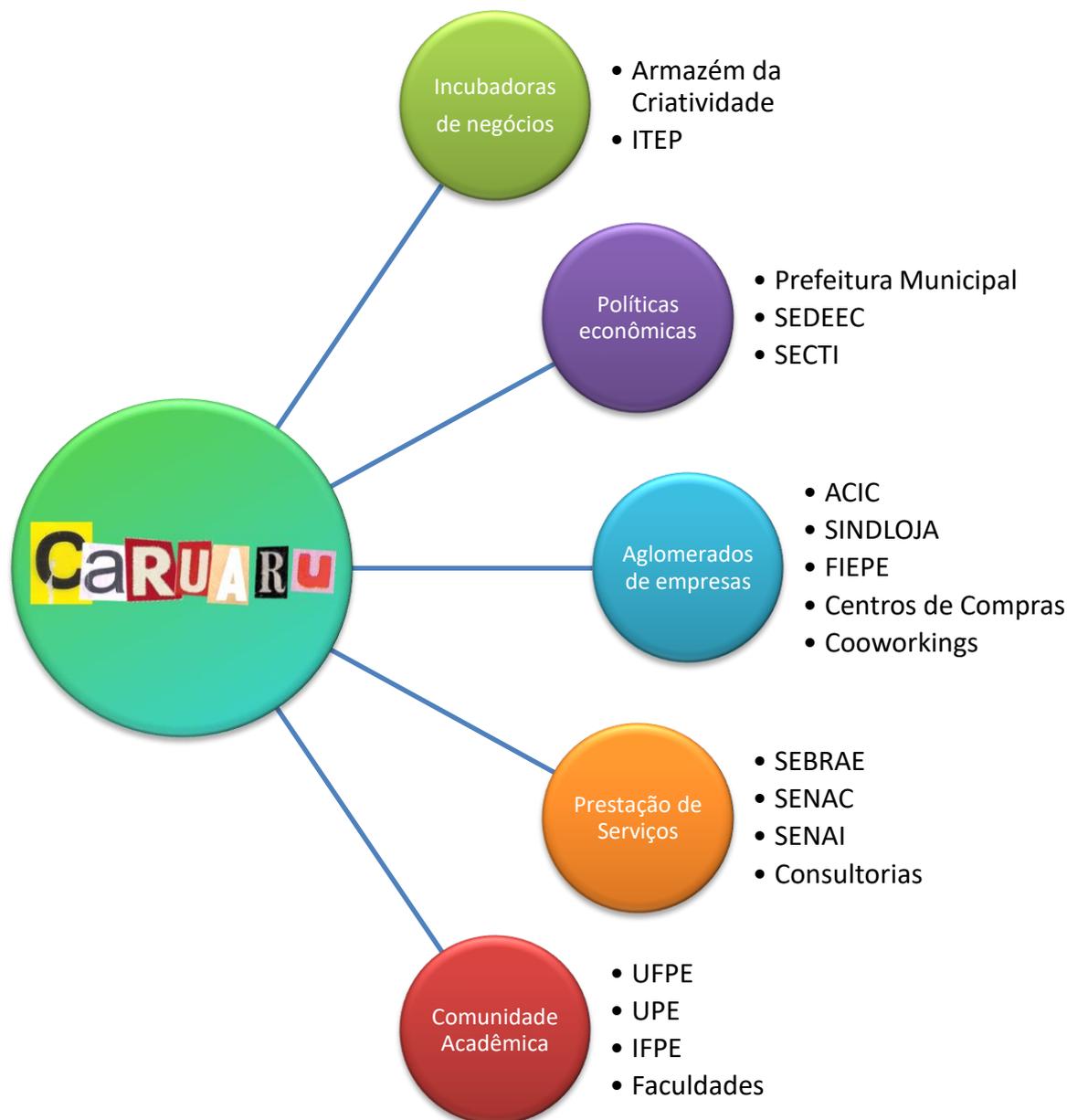
Esta cultura de empreendedores/as feirantes, que tratam com informalidade as relações de trabalho e as parcerias, foi tratada por Sá (2018), sendo entendida como uma cultura de comportamentos que visam o baixo custo nos processos. A pouca valorização de profissionais formados/as, a solicitação de descontos nos serviços e a não compreensão de diversos aspectos da estruturação da empresa, fazem parte do contexto local; o que, na visão dos/as entrevistados/as, dificulta a ascensão de executivos/as especializados/as nas demandas empresariais, como: gestão, tecnologia, comunicação, e, até mesmo, uma equipe qualificada para trabalhar no negócio.

O aprendizado cultural e as concorrências fazem parte do contexto local, como forma de negociar e de manter e atender às necessidades das famílias (SÁ, 2018). São diversos os desafios para as profissões; seja nas áreas de comunicação, tecnologia e negócios, fazendo-se necessário buscar o reconhecimento no mercado local de Caruaru e região.

Assim, pudemos adentrar nas histórias mais particulares e nas contribuições dos/as empreendedores/as locais para a região Agreste, considerando as suas práticas sociais e econômicas.

Nos editais e nas matérias publicadas pelas Incubadoras, acessadas para a construção da pesquisa, a cidade de Caruaru é citada como espaço de articulação entre diferentes organizações, permitindo a construção de contribuições das instituições para com a localidade (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE; PORTO DIGITAL, 2021). Para visualizar as organizações que fazem parte do ecossistema de inovação em Caruaru-PE, e entender como estão relacionadas, montamos este esquema para representação do cenário local:

Figura 8- Mapeamento das organizações do ecossistema de inovação em Caruaru-PE



Fonte: A Autora, 2021

Nota: Adaptado de Silva; Fernandes e Silva, (2019).

Para destacar, aqui, as organizações formais que estabelecem relações com o fomento empreendedor e o incentivo à inovação, pontuamos os principais serviços que colaboram com este processo. De acordo com Santos, Fernandes e Silva (2020), o aglomerado do Arranjo produtivo local do Agreste pernambucano aumenta as chances de sobrevivência dos negócios; pois visa desenvolver a região por meio do acesso às tecnologias de gestão. A seguir vamos adentrar na colaboração de cada eixo deste aglomerado de fomento empreendedor.

4.1.2.1 *Incubadoras de negócios em Caruaru-PE*

As Incubadoras de negócios do Instituto de Tecnologia de Pernambuco - ITEP, são sediadas em Recife e têm como finalidade desenvolver soluções inovadoras em serviços especializados, para o crescimento econômico e sustentável de Pernambuco (ITEP, 2021). Em Caruaru-PE, o ITEP foi pioneiro na incubação de negócio. Na cidade, o Instituto também é conhecido como o Centro de Tecnologia da Moda (CT da Moda), por realizar projetos para as confecções, lavanderias industriais e beneficiamento têxtil no Agreste (SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019; ITEP, 2021). Como ressaltam Santos, Fernandes e Silva (2020), o Centro Tecnológico do Agreste – CTA, do ITEP, desenvolveu diversas ações em parcerias público-privadas, em diversos programas de promoção de profissionalismo, pesquisas, formações técnicas, entre outras tecnologias de inovação. O CTA ainda articula e estabelece relações com empresas, associações e universidades, promovendo o empreendedorismo local (SANTOS, FERNANDES, SILVA, 2020), configurando-se como uma base importante para introduzir empresas inovadoras no mercado da região.

Em 2016, é instalado, no Agreste, o Armazém da Criatividade, como uma unidade avançada do Porto Digital de Pernambuco, localizada em Caruaru e ligada à Secretaria de Ciências, Tecnologia e Inovação – SECTI, do governo do Estado. Como uma estrutura de suporte ao empreendedorismo, integrado às instituições de Ensino, Ciência, Tecnologia e Cultura, foi criado para desenvolver os negócios da região e para viabilizar a inovação por meio do conhecimento e da criatividade (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, s.d.; PORTO DIGITAL, 2021). Neste ambiente do Armazém da Criatividade, em Caruaru-PE, surgem os novos negócios *Startups*, numa perspectiva de inovação, para diferenciação das atividades no mercado.

Por meio da observação *online*, pudemos constatar que as redes sociais destas incubadoras geram informações e referenciam a cidade com conteúdos que interligam a cultura aos aspectos de inovação. E, ainda, estão publicando, no digital, programas realizados para empreendedores/as, além de parcerias estratégicas com instituições e empresas locais.

Neste quesito as Incubadoras se revelam como instituições cruciais de articulação governamental e tem papel fundamental para o empreendedorismo de inovação. São estas organizações que por meio de programas e projetos,

movimentam a economia para gerar valor social. Para tal, as Incubadoras do Agreste pernambucano cumprem um papel de atrair talentos empreendedores(as) corroborando com ideias de negócios e desenvolvendo produtos e serviços para a população.

Portanto, o Governo do Estado, em parceria com outros órgãos, investe recursos para estimular a rede de apoio empreendedora e empresarial no contexto local. Os aportes financeiros são significativos quando se trata de uma região de escassez, de esquecimento histórico e de novas sementes a serem lançadas por meio de projetos inovadores.

4.1.2.2 *Políticas econômicas e sociais em Caruaru-PE*

Como Políticas Econômicas, entendemos os órgãos públicos que promovem o desenvolvimento sustentável da sociedade, a fim de garantir crescimento econômico, geração de renda e condições para o empreendedorismo local. Em Caruaru, a Prefeitura realiza, por meio de programas específicos, diversas funções de apoio à inovação dos negócios na cidade. São projetos destinados aos/às comerciantes, feirantes e industriais, para incentivo e estruturação de bases físicas e tecnológicas, que permitem o avanço das empresas no mercado (PREFEITURA DE CARUARU, 2021). Este poder público vem concedendo políticas de incentivos fiscais para empresas inovadoras e constituição de parcerias, para melhorar a viabilidade dos empreendimentos na cidade. São tarefas extremamente relevantes, porque incentivam a renovação e manutenção das organizações, a fim de investir na economia local.

Para responsabilidades em políticas de inovação e economia, a Prefeitura investe em projetos, pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Economia Criativa – SEDEEC. A Secretaria tem o papel fundamental de destinar recursos para a atuação de agentes, com o objetivo de implementar empreendedorismo, tecnologia, cultura e turismo, integrados a outros programas de fomento local (SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019; SEDEEC, 2021). Como estratégia de criar meios inovadores de transformações socioeconômicas, a SEDEEC tem relevância na articulação de recursos financeiros e estruturais às iniciativas privadas da cidade;

procurando melhorar os níveis de empregabilidade, geração de receitas, arrecadações de impostos, além de qualificação profissional e empreendedora.

Por outro lado, o Governo do Estado investe na economia circular do município, por meio da Secretaria de Ciências, Tecnologia e Inovação – SECTI, articulando-se às instituições locais, envolvendo empresas, academia e sociedade (SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019; SECTI, 2021). Visando à aceleração da inovação em Pernambuco, a Secretaria busca promover talentos criativos, empreendedores e tecnológicos. Na cidade, a SECTI tem projetos em articulação com o Porto Digital, ITEP e SEDEEC, entre outras ações de promoção empresarial e social.

4.1.2.3 *Aglomerados de empresas em Caruaru-PE*

Caruaru pode ser considerada um agrupamento de empreendimentos de todos os tipos e segmentos. O empreendedorismo, pelos caruaruenses, é forte e cultural. Foram muitos anos e gerações investindo esforço e recursos para formar os negócios locais e uma cultura empreendedora (SANTOS, 2006; SANTOS, 2016; SÁ, 2018). Assim, a Associação Comercial e Empresarial de Caruaru – ACIC, reúne empreendimentos de diferentes ramos de atividades, para conquista de benefícios e vantagens para os negócios. Movimentando parcerias e eventos que interagem com outros estados do país, pela sua representatividade, a ACIC é considerada a maior Associação Comercial do Norte e Nordeste, além de compor uma sede com ambientes de reuniões, auditórios e salas de treinamento (SÁ, 2018; ACIC, 2021). A Associação articula capacitações profissionais e empreendedoras, serviços de apoio aos negócios e rodadas de negócios, para escoamento da cadeia de produção local (SÁ, 2018). Além do mais, a ACIC, apesar de ser privada, articula programas com o poder público municipal, além ações em parcerias com outras instituições de classe.

O Sindicato dos Lojistas do Comércio de Caruaru – SINDLOJA, é a entidade representante dos comerciantes e feirantes locais, atuando na gestão das relações de trabalho e emprego (SINDLOJA, 2021). O Sindicato coopera com o fortalecimento do trabalho dos/as empreendedores/as e profissionais, por meio de capacitações, orientações, assessorias e outros serviços de responsabilidade social e econômica. O fomento ao associativismo local, em sua estrutura física e digital, facilita informações relevantes para a rede empresarial, para os/as profissionais liberais e

seus/suas colaboradores/as. Em Caruaru, os convênios e as parcerias estimulam os negócios a se profissionalizar, inovar e gerenciar decisões de forma conjunta com os/as outros/as associados/as.

A cidade é contemplada com a Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE, que tem sede em Caruaru, promovendo o setor industrial da cidade. A instituição está vinculada a outros 33 (trinta e três) Sindicatos Industriais, a fim de garantir benefícios, reivindicações e negociações para os filiados, em seus segmentos (FIEPE, 2021). Esta instituição se articula com sistemas nacionais de serviços, para empresários/as e colaboradores/as da indústria; com princípios da sustentabilidade socioambiental e da superação econômica. Por meio desta articulação, acontecem importantes eventos, cursos e pesquisas, para apoiar os setores envolvidos, sempre buscando o respeito à diversidade e a inovação nas empresas. Torna-se relevante ressaltar que outras Associações e Sindicatos da cidade são instrumentos de avanços, nas profissões, para os/as empreendedores/as e para acesso aos canais acadêmicos, públicos e privados.

Outros aglomerados de negócios locais, a serem considerados, são os centros de compras da cidade: o Polo Caruaru e a Fábrica da Moda. Com a iniciativa do Polo Comercial de Caruaru, veio o contexto de grupos empresariais, além de lojas de confecções, serviços e praça de alimentação. E, também, muitos outros segmentos fazem parte do entorno local, como supermercados e lojas de utilidades, com muitas opções para o público varejista (SÁ, 2018; POLO CARUARU, 2021). O Polo, como é conhecido, também virou um atrativo turístico; pois, além dos preços acessíveis para turismo de negócios, são apresentados diversos atrativos culturais, como: exposições, artesanatos e eventos musicais. Neste aglomerado, está abrigado o Armazém da Criatividade do Porto Digital, que movimenta pessoas nos ambientes do Polo.

Caruaru também acolhe os grandes empreendimentos da Fábrica da Moda, em frente à Feira de Artesanato, ao lado do Parque 18 de maio. Figurando como o maior complexo têxtil de Pernambuco, este centro de compra distribui, principalmente, confecções da região em atacado e varejo (FÁBRICA DA MODA, 2021). O famoso centro da cidade é visto por sua diversidade de artigos e movimentação comercial, de grande volume de pessoas de toda região, que desejam abastecer as famílias e outros negócios. Além destes pontos, a cidade comporta dois *Shoppings Centers*: o Caruaru *Shopping* e o *Shopping Difusora*. Nestes espaços, os magazines nacionais fazem a praça e inovam em serviços aos clientes.

É importante destacar, ainda, que a abertura e a popularização de *Coworkings* e galerias empresariais, em Caruaru, tem se caracterizado como uma ascensão da cultura colaborativa e criativa. Com ambientes dinâmicos compartilhados em espaços *coworking*, salas empresariais, de reunião e treinamento, espaços para eventos e cafés, além de escritórios virtuais, estes locais promovem encontros entre empreendedores/as e agentes locais (COWORING BRASIL.ORG, 2021). Os principais *Coworkings* da cidade são: *Realiza Coworking* e *Plural Colab*, como opções para os negócios se articularem, promovendo ideias, parcerias e negociações. Caruaru também possui diversas galerias empresariais; com destaque para o “Colmeia Espaço Colaborativo”, envolvendo salas de diversos negócios complementares, para atrair movimentação de pessoas no local.

4.1.2.4 *Prestação de serviços empresariais em Caruaru-PE*

A existência do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco – SEBRAE PE, é um serviço especializado em empreendedorismo, que busca o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios (SEBRAE, 2021). A entidade privada, sem fins lucrativos, atua com capacitações, consultorias, projetos e articulações, para promover a tecnologia, a inovação e o acesso a financiamentos. Com programas e serviços técnicos, essa instituição aproxima agentes de inovação e parceiros/as com empresários/as e empreendedores/as, para aprimorar produtos, serviços e processos (SILVA; FERNADES, SILVA, 2019). O município de Caruaru é bem assistido pelos eixos de gestão, inovação e iniciativas empresariais, por meio da sede do SEBRAE, na cidade; e por meio dos eventos em parcerias.

Em Caruaru também podemos encontrar a sede do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, que contém o complexo educacional e o Centro de Convenções, com estrutura para grandes eventos (SENAC, 2021). Com o foco na educação profissional técnica, em níveis Médio e Superior, tanto presencial, quanto *online*, os cursos formam talentos para gerar diferenciais no comércio de bens e serviços. Por meio de parcerias com outras instituições público-privadas, o SENAC tem atendido à formação de diversos/as profissionais, empreendedores/as e colaboradores/as, em suas carreiras.

Outro serviço essencial, em Caruaru, é a Escola Técnica do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; que, funcionando com o Ensino Médio,

possibilita a qualificação para profissões e profissionais da indústria e da construção civil (SENAI, 2021). Na cidade, a inovação se destaca por meio das consultorias empresariais, dos serviços tecnológicos e da profissionalização da população para o emprego. Caruaru tem a Sede do SENAI, que supre as demandas de capacitação para os segmentos que oferta, com qualidade e compromisso social sustentável. O investimento do “Sistema S” - SEBRAE, SENAC e SENAI, na região, é considerado como de extrema relevância para os avanços necessários nos contextos econômico e empresarial.

Registramos, ainda, as empresas de consultoria locais, que buscam atender, com vantagens e benefícios personalizados, aos negócios da cidade. São equipes de consultores/as empresariais ou consultores/as independentes, gerando serviços em gestão, tecnologia, inovação, formação de equipes e diversas outras soluções para o mercado. Nos estudos de Sá (2018), os depoimentos de consultores/as e empresários/as evidenciaram a importância desses serviços de orientação para os/as fabricantes e comerciantes da Região Agreste.

4.1.2.5 Comunidade acadêmica em Caruaru-PE

A comunidade acadêmica da cidade é composta por universidades públicas e particulares, além do Instituto Federal, por terem a missão de Ensino, Pesquisa e Ciência, no Agreste de Pernambuco. Caruaru, por ser central e por ser a principal cidade da região, é considerada um Polo Educacional no Estado. São diversos os Cursos Superiores e Tecnológicos que formam profissionais da região. As formações buscam atender às demandas locais, com qualificações nas principais áreas de administração de negócios, moda e saúde.

As universidades públicas em Caruaru são: o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; e a Universidade de Pernambuco – UPE, Caruaru. A UFPE, por meio do *Campus* do Agreste, vem contribuindo com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado, com cursos de graduação e pós-graduação, para a inovação dos arranjos produtivos locais (UFPE, 2021). A UFPE, na cidade, possui um enorme *campus*, onde abriga as atividades educacionais/pedagógicas, e onde os/as graduandos/as e pós-graduandos/as são estimulados/as para o envolvimento com pesquisas e projetos, na região, desenvolvendo projetos e trabalhos científicos, por meio do conhecimento

acadêmico. São diversas e significativas as interações dos/as docentes e discentes com as empresas e instituições parceiras, para promover as melhorias nos negócios e no consumo do Agreste.

A UPE – Universidade de Pernambuco em Caruaru atende à comunidade, com Educação Superior, graduação, pós-graduação em Administração, Produção e Tecnologia, por meio de Programas de Extensão Universitária e pesquisas (UPE CARUARU, 2021; SÁ, 2018). Com a sua sede na cidade, localizada no Polo Caruaru, as programações com eventos, em parceria com o Armazém da Criatividade, colocam os/as estudantes em articulação com as práticas do mercado, num processo de construção do conhecimento. Para Ries (2014), Silva, Fernandes e Silva (2019), a articulação “universidade-empresa” melhora o desempenho dos negócios e dos estudantes, permitindo que a inovação seja inserida, gradativamente, nos setores privados. Porém, como alertam os autores (SILVA, FERNANDES, SILVA, 2019), os/as empreendedores/as e empresários/as locais não estão aderindo bem, aos programas de Ciência e Tecnologia, devido a um processo de inovação ainda incipiente nas empresas.

Outro espaço importante, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE - *Campus* Caruaru, realiza/oferece o Ensino Profissional e Tecnológico, fazendo parte do programa de interiorização da Educação Técnica (IFPE, 2021). Com cursos que interagem com a dinâmica local, o Instituto abrange oportunidades de inclusão social e de carreira. Além da atuação das instituições públicas de educação, na cidade, há uma abrangência de cursos nas faculdades particulares, que permitem a disseminação de diversas profissões e egressos no mercado de trabalho. Com educação presencial e à distância, há faculdades tradicionais na cidade e o ingresso de novas instituições de ensino para suprir demandas da população.

Caruaru é uma cidade que acolhe e gera crescimento, por oportunidades, para quem quer empreender; tendo, também, um ecossistema de inovação em formação e desenvolvimento. Assim, Caruaru atrai diversas pessoas para estudar e trabalhar, de diferentes regiões do Estado e do País.

4.2 Entre estratégias do ecossistema de inovação

Neste capítulo, entendemos “estratégias” como diretrizes das relações de forças, instituídas de forma hierárquica, por linguagens específicas, por posições preestabelecidas e por possuir certas técnicas tidas como parâmetros, num determinado campo (CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017). Cabe ressaltar que formas institucionalizadas dos ambientes de inovação são referências para empreendedores/as comuns ou inventivos/as, que buscam oportunidades nas organizações de um ecossistema (FARIA, 2018; BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019).

Os/as agentes, que influenciam os negócios, estão atuando por meio de organizações estruturadas, nos diversos programas, projetos e serviços para empreendedores/as (SANTOS, FERNANDES, SILVA, 2020). Estas organizações que aqui apresentamos são as instituições Incubadoras “Armazém da Criatividade” e “ITEP”, que desenvolvem estratégias próprias para ser aplicadas junto aos/as empreendedores/as.

Assim, estas instituições referidas são entendidas como organizações que geram inteligibilidades coletivas (SCHATZKI, 2003; 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018), por acontecerem em meio a relações de poder, com conhecimentos aprendidos e experiências vivenciadas nestes ambientes. Neste contexto, ressaltamos as estratégias, pela lente de Certeau (2014), quando trata das formas racionais de organização, condicionando regras e diretrizes no campo (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Ao longo deste estudo falamos dos modelos de negócios instituídos no cotidiano do contexto empreendedor das *startups*. Neste sentido, vamos apresentar percepções dos/as praticantes pesquisados/as, inseridos/as no contexto do agreste de Pernambuco, sobre os formatos preestabelecidos de organização.

Nas seções seguintes, mostraremos como os/as pesquisados/as tomaram conhecimento sobre as *startups* e sobre todos os passos vividos. Procuraremos compreender como as estratégias podem ser percebidas, desde o início do processo, passando pela incubação ao lançamento do negócio, visando direcionar as ações dos/as empreendedores/as. Desse modo, acreditamos ser possível construir uma trajetória com vivências comuns – considerando todas as contradições e diferenças

existentes entre as diferentes histórias – experimentadas pelo/a empreendedor/a ordinário/a, localizado/a no Agreste pernambucano, que busca atuar no campo das *startups*. É por meio dessa trajetória que perceberemos as estratégias e táticas que formam este campo.

4.2.1 Linguagens e discursos no mundo das *Startups*

As formas de gerenciar as organizações de inovação são vivenciadas por meio das relações estabelecidas num contexto institucional desses ambientes (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020), caracterizados pela busca de previsões, projeções e estruturações de funcionamento. Bernardo, Shimada e Ichikawa (2015), quando citam Certeau (2014), retratam a estratégia como a ordem estabelecida em normas, formais ou informais, por meio da linguagem e dos comportamentos. Estas regulações sociais definem formas de desenvolvimento em etapas e fases, também reconhecidas nas hierarquias de “centro-periferia” (BERNARDO, SHIMADA, ICHIKAMA, 2015, p. 51).

O universo das *Startups* e do ecossistema de inovação, no Agreste de Pernambuco, é cheio de especificidades e desafios estabelecidos em definições e posicionamentos. Assim, é preciso adentrar nas nuances e aspectos mais detalhados deste campo, a partir da percepção dos/as seus/suas praticantes. Nesta pesquisa, os/as empreendedores/as ressaltaram as vivências e desafios para inserir seus negócios nas incubadoras.

Vamos adentrar nos aspectos da iniciação dos/as empreendedores/as, como *Startups*. Pretendemos pontuar: os seus entendimentos, a introdução da ideia do negócio, os desafios encontrados, os eventos que participaram das incubadoras e a linguagem particular utilizada; enfim, contemplaremos toda a preparação para serem incubados/as. Desta forma, ouvindo o empreendedor Arthur, podemos entender os primeiros contatos com o termo *Startup* e os conceitos de negócios de inovação, como conta:

“O meu conhecimento do universo de *Startups* ainda é um pouco mais antigo do que incubação (...). Eu vinha estudando sobre *Startups*. Tinha um ‘grupozinho’ lá da Federal [UFPE] que a gente tratava desses assuntos de tecnologia (...)” (Arthur).

Torna-se imprescindível considerar a história de Arthur com o campo de inovação, além de suas experiências iniciais como empreendedor; e seus objetivos para idealizar o negócio (LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019). Consideramos o contato acadêmico e a trajetória profissional, em negócios *online*, como a ponte para se incluir no mundo das *Startups*; o que foi decisivo para Arthur, como empreendedor iniciante. De modo semelhante, o desejo de entender como funcionava uma incubadora, foi a necessidade fundamental do empreendedor Samuel. Em seu relato, ressalta que, desde antes de empreender, já tinha referências desta oportunidade, como conta:

“Meu primeiro contato com Incubadora foi porque antes de eu começar a empreender, eu trabalhava numa empresa que nasceu de uma incubadora. Então, conheci a história dela e através da história dela eu, assim... tive o meu primeiro contato com a incubadora. Saber... para que que serve uma incubadora, né? Eu admirava muito essa empresa. E aí, quando eu fui empreender, eu procurei uma incubadora, ver como é que funcionava; e ver se tinha disponibilidade para a gente participar do edital, né?” (Samuel).

Com a busca por mais informações, Samuel submeteu seu projeto, que estava nas primeiras etapas de negócio. Este desejo de empreender com *Startup* tem um certo vislumbre, pelo movimento com inovação e atração pelo mundo desconhecido das *Startups* (LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019). Os autores Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), também apontam a baixa experiência, no campo de inovação, como um dificultador para a inclusão de empreendedores/as. Assim, quando perguntada sobre como tomou conhecimento sobre incubação, a empreendedora Lara expressou que não entendia como poderia empreender. Ela afirmou:

“Na época não se falava muito sobre essas coisas, né? E como a gente (...) tinha acabado de sair da faculdade e... não sabia para onde ir, entendeu? A gente trabalhava por fora (...). Eu e [a sócia] a gente trabalhava junto; mas, a gente ficava dizendo “vamos montar um estúdio(...)”. Mas, na cabeça da gente tinha que ter muito dinheiro para montar um estúdio” (Lara).

O conhecimento tornou-se um alvo destes/as empreendedores/as, por meio de informações sobre *Startups*, Incubadoras, inovação. Eles e elas precisaram de estar atualizados para tomar decisões sobre os rumos dos seus negócios (FONSECA, BARBOSA, PEREIRA, 2019). Para Ries (2014), as lições básicas de negócios de base tecnológicas, como conhecer os clientes, definir rotas e traçar planejamentos, são meios para o desenvolvimento. Na realidade da empreendedora Antônia, a faculdade foi uma porta de abertura para este mundo de empreendedores/as de *Startups*. Assim, ela conheceu as experiências, como conta:

“(...) na faculdade eu estava pagando uma cadeira; e uma professora convidou é... uma empresa que era do primeiro ciclo de incubação, no Armazém da Criatividade. E eu ‘ouvi eles’ falando do local, né? Mostrando a experiência deles, de como estava sendo assim... o acompanhamento do negócio. E despertou bastante interesse” (Antônia).

Na visão de Ries (2014), as universidades são capazes de articular parcerias com agentes de inovação e comunidades empreendedoras, agregando valor para fomentar novos negócios. Este campo de *Startups* estimula o compartilhamento de experiências para estimular outras pessoas a abrir seus negócios (RIES, 2014). O despertar da praticante Antônia permitiu um novo horizonte de possibilidades. De acordo com os estudos de Rocha (2016), por meio de informações do ambiente externo da empresa, de conhecimentos que geram aprendizados e de criatividade, os/as empreendedores/as são capazes de realmente inovar. Para o empreendedor Jorge, quando perguntado sobre como tomou conhecimento sobre *startups*, ele relata que viu na *internet*:

“Eu tomei conhecimento... foi antes da incubação, é... eu já acompanhava alguns grupos de Recife... Como eu sou de TI, há mais de 20 anos sou dessa área. Então, eu sempre procurei estar em alguns eventos de tecnologia. Eu estava mais antenado com o que estava acontecendo no Porto digital. Então, quando eu soube que o Porto Digital ia abrir o Armazém da Criatividade, aqui, aí abrir um processo de incubação, aí eu escrevi um projeto que eu tinha (...)” (Jorge).

A empreendedora Maria, quando questionada como tomou conhecimento sobre o universo das *startups*, contou que estava iniciando sua ideia de negócio e percebeu a possibilidade da incubação:

“Foi através das redes sociais, né? A gente começou a acompanhar o movimento das redes sociais, tanto do Armazém da Criatividade, como também, de alguns eventos que aconteciam lá. E aí a gente é... eu fui até o Armazém para tomar maiores informações sobre como eu poderia me inscrever. Coincidentemente, na época, estava aberto o processo de seleção para a *startup*. Eu não sabia muito bem do que se tratava; mas, aí ,eu topei me inscrever (...)” (Maria).

Podemos perceber a importância das informações publicadas nas redes sociais e das pesquisas do/a empreendedor/a, para conseguir visualizar as oportunidades de inovação. Como ressaltado pelos autores/teóricos Fonseca, Barbosa e Pereira (2019), os meios digitais abriram espaços amplos para as descobertas e transmissões de informações de interesse público.

Outro fato marcante é o apoio das incubadoras para informações diretas, por meio dos/as agentes coordenadores/as dos programas, desmistificando as dúvidas e

a necessidade de incubar o negócio. Para Rocha (2016), Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), o fato de estar participando de uma incubadora, aceleradora ou parque tecnológico, caracteriza a preparação para uma maior chance de sobrevivência para as *Startups*. Assim, o empreendedor Jorge percebeu a possibilidade de *Startup*, também acompanhando os eventos e ações do Porto Digital:

“Eu soube pela *internet*, em um canal do Porto Digital, que estava abrindo essa turma aqui, é... Primeiro eles estavam fazendo... um *workshop* lá, algo nesse sentido, ou um encontro... não lembro direito! Era para explicar exatamente para as empresas interessadas, as *Startups* interessadas, quem tinha suas ideias e tudo... Até então eu nem era *Startup*, não conhecia a fundo o termo '*startup*', né? O que de fato distingue uma *startup* de uma empresa comum. É... eu não sabia que tinha uma *startup*, na verdade...” (Jorge).

A participação dos/as empreendedores/as em eventos, convivências e encontros das incubadoras, permite o posicionamento da ideia do negócio e a preparação para as fases da incubação (LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019). Assim, quando perguntado sobre como descobriu os negócios *Startups*, José respondeu sobre sua iniciação neste universo, quando conheceu o Armazém da Criatividade:

“Foi lá no armazém. Eu fui para inauguração e já tinha o [negócio]. Mas, eu não entendia nada disso, né? E lá foi quando eu comecei a ouvir esses termos, né? E foi aí que(...) descobri que a minha empresa era *startup*; e fui descobrindo as oportunidades que tinham lá no armazém para mim, né?” (José).

Os primeiros contatos com o universo de *startups* foram marcantes para os/as empreendedores/as, pelas descobertas em diversas dimensões: pelo uso de tecnologias, pelo contato com outros/as empreendedores/as, pela formação de novos paradigmas empresariais e assessorias para a geração do negócio.

O desejo de empreender e as novas oportunidades baseadas no programa de incubação despertaram a necessidade da incubação. A empreendedora Lara relata como as relações acadêmicas influenciaram na sua posição:

“Aí uma amiga minha, que estudou comigo, também, lá na federal [UFPE] (...), ela passou num edital do ITEP e aí informou... que tinha; de vez em quando abria o edital e tal (...). Aí faltava bem pouquinho tempo... Acho que umas 2 semanas para fechar o edital. Aí a gente foi na correria e tentou... e tentou; e submeteu e entrou. Mas, até então... era tudo muito novo, assim... foi até “nas doida”; e não sabia nem como fazer direito. Mas teve orientação (...) de uma professora da Federal [UFPE]” (Lara).

Como percebemos, as informações sobre incubação estavam facilitadas por meio dos contatos pessoais, que puderam ajudar no processo de integração, no universo de inovação. De acordo com Fonseca, Barbosa e Pereira (2019), cada segmento de negócio precisa de informações específicas e de diferentes fontes.

Consideramos que os contatos com as pessoas são fontes importantes para colaborar nos projetos.

A empreendedora Amanda, mesmo tendo pesquisado o processo de incubação pela *internet*, precisou preparar seu projeto, junto com os/as agentes do Armazém da Criatividade, como relata:

“(...) eu fiz umas 9 reuniões com eles, para preparar o projeto direitinho para poder participar da banca. Então, foi assim... foi uma briga imensa, mesmo pra esse lado mais empreendedor, de gestão, da ideia né? Organizar tudo mais... e botar tudo no papel, coisa que eu não conseguia fazer antes; já que eu estava engessada no modelo de pegar os trabalhos; fazer entregar, pegar e fazer pegar... não tinha uma linha completa de olhar a empresa como um todo. Foi muito legal por conta disso” (Amanda).

Nesta introdução ao ecossistema de inovação, o suporte de profissionais das incubadoras e de outros/as agentes, foi crucial para gerar entendimentos e a necessidade de incubar o projeto de negócio. Assim, entendemos que a baixa capacidade de planejamento é a realidade da maior parte dos/as empreendedores/as brasileiros/as; pois, a antecipação às necessidades, a preparação para a gestão e as previsões de cenários, realmente são pontos fracos dos/as empresários/as iniciantes (RIES, 2014).

Desta forma, a partir da ideia de negócio, o empreendedor Miguel, em fase de prototipagem do projeto, construído a partir da sua dissertação de mestrado, e em viagem de negócios para São Paulo, lembra:

“(...) Na época tive uma reunião com um Secretário de Economia Criativa do município de Caruaru(...) e ele comentou assim: ‘cara esse projeto aqui pode funcionar no Armazém da Criatividade’. Eu não fazia ideia do que era o Armazém da Criatividade. Isso eu já estou falando... início de 2017. Aí foi quando eu fui no Armazém da Criatividade; apresentei [*nome do Projeto*] para (...) não lembro do cargo específico. Mas, acho que era coordenador de empreendedorismo, ali do Armazém da Criatividade. Aí, foi quando ele começou a me orientar para que eu entrasse no programa de incubação” (Miguel).

Observamos, a partir da fala de Miguel, a relevância desses/as agentes das Incubadoras para introduzir os/as empreendedores/as, no universo das *startups*; assim como, a importância dos/as executivos/as do poder público, para apontar caminhos para os negócios nascentes (SANTOS, FERNANDES, SILVA, 2020). Nesta perspectiva, tomar conhecimento das atividades do Armazém da Criatividade, foi decisivo para visualizar as possíveis vantagens de empreender naquele espaço:

“Havia um programa de *Mind the Bizz*, que era uma espécie de incubação rápida. Uma coisa mais acelerada é um programa de 2 meses, eu acho... E esse programa estava na metade. Então, eu perdi a inscrição do *Mind the Bizz*. Mas, eu comecei a frequentar o Armazém, semanalmente, trocando ideias com [coordenador de empreendedorismo]” (Miguel).

Também foi uma descoberta para a empreendedora Antônia, quando lembrou que, além dos primeiros contatos com empreendedores/as da incubação, precisou pesquisar as oportunidades, como detalhou:

“E aí, quando eles falaram ‘vai abrir o *Mind the Bizz*’, que é o primeiro programa, que são dez semanas de fomento. E então, se você tem uma ideia para poder expor, né? O momento é esse! Então, assim... é aquilo ali! Foi um estalo! (...) Eu fiquei com isso na cabeça, é... e eu fiz assim: ‘eu tenho que saber o que é’ Então eu entrei no *site* do Armazém; e sai puxando todo o tipo de informação que eu podia sobre o programa” (Antônia).

O *Mind The Bizz* é um programa do Porto Digital e do SEBRAE, para captar e desenvolver empreendedores/as com projetos inovadores, numa programação de 10 (dez) semanas de cursos, consultorias, formações e mentorias (SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019, PORTO DIGITAL, 2020). Nestes encontros são abordados temas sobre empreendedorismo, inovação digital, jogos empresariais, com acesso aos laboratórios, tecnologias e espaços compartilhados do Armazém da Criatividade. A proposta é formatar o Mínimo Produto Viável (MPV), ou protótipo da *startup* (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE; PORTO DIGITAL, 2021). O MVP é o produto ou serviço que, de forma mais direta, atende às necessidades dos/as clientes, ou público proposto, num ciclo constante de construir – medir – aprender (RIES, 2014). O empreendedor Miguel considerou que, participar do evento, permitiu uma relação mais próxima com a incubadora, com uma orientação mais detalhada do que precisaria projetar, para seu negócio participar da incubação. O empreendedor ressaltou:

“(...) as conversas que eu tive com o [coordenador de empreendedorismo]. Eu gosto de dizer que quando eu apresentei o [Projeto] (...), ele me deu realidades e fez com que eu percebesse que a ideia, em si, era uma ideia ‘natimorta’. E de certa forma, ele começou a ser, vamos dizer, o primeiro mentor pra mim. É do que seriam coisas como: ‘VP... de vamos juntar um time complementar, com habilidades complementares. Então, a partir dele, eu comecei a pegar informações, ele começou a me conectar com outras pessoas(...)” (Miguel).

Podemos compreender que as relações sociais estão apoiando as iniciativas empreendedoras, por meio de conhecimentos, estímulos e influências (LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019). Como as interações com praticantes do campo de inovação ficam intensas, estes/as empreendedores/as vão se posicionando como inovadores/as. Assim, estabelecem conexões e aprendizados no ecossistema, para oportunizar seus negócios como *Startups*.

As ideologias, próprias do mundo da inovação, vêm marcando empreendedores/as, para aprender e aderir à linguagem específica das *Startups*. Com os discursos próprios do mundo das *Startups*, os termos adotados, muitas vezes em inglês, das etapas de incubação e dos perfis empreendedores, são alguns dos indicadores das diferenças (RIES, 2014; FARIA, 2018). Então, representamos aqui, de forma objetiva, alguns dos principais termos utilizados neste campo, como podemos observar na figura abaixo:

Figura 9 – Jogo da memória, linguagem e significados do universo das *Startups*



Encontrando os significados:



Fonte: Autoral

O esquema do jogo (Figura 9), condiz com a dinâmica de aprendizagem nos ecossistemas de inovação. Propomos esta apresentação, para articular os conceitos das linguagens comuns na cultura de *Startups*. Como cita Faria (2018), nos ambientes de incubadora há uma presença constante de jogos, como *vídeo games*, sinuca, entre outros.

Esta trajetória inicial aponta para a existência de algumas estratégias definidas por quem ocupa um lugar próprio (CERTEAU, 2014); neste caso, o Armazém da Criatividade, para aqueles/as interessados/as em empreender com *startups*. Desta forma, uma estratégia pode ser percebida na inserção do/a empreendedor/a, em

programas de pré-incubação, como o *Mind the bizz*, no qual ele/ela terá contato com discursos e linguagens específicas, conforme discutido anteriormente. O interesse e a disposição, para apreender estes discursos e linguagens, parecem estar diretamente relacionados a uma experiência prévia, seja no ambiente acadêmico, seja como empreendedor/a.

Pela técnica de observação *online*, podemos perceber, como estratégia, as comunicações publicadas nas redes sociais das incubadoras, com o uso de termos e técnicas importados. Esta é uma proposta de introduzir informações por meio de programas e cursos, apresentação das técnicas e diretrizes do contexto de *startups*. As incubadoras também abordam as vantagens, em benefícios e colaborações, redes de apoio, eventos e infraestrutura, para atrair os negócios inovadores (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, PORTO DIGITAL, ITEP, 2021). Aqui trazemos alguns exemplos destas evidências de estratégias, a partir das imagens das redes sociais das incubadoras:

Figura 10 - Estratégias de comunicação das incubadoras



Fonte: Redes sociais das incubadoras, 2021.

Nestas imagens podemos perceber as nomenclaturas importadas presentes no contexto do ecossistema. Para explicar os termos apresentados, buscamos o próprio conteúdo publicado: cultura *Maker*. Significa o movimento de “faça você mesmo”, atualizado através da forma técnica de construir ou consertar objetos (PORTO DIGITAL, 2020). *Hack* Minas é um evento voltado para mulheres empreendedoras. A palavra “*Hack*” dá o sentido de selecionar; e “*Minas*” é a sigla para Mulheres, em Inovação, Negócios e Artes (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2020). E o *Pitch* tem o sentido de apresentações de curta duração, em público, para *Startups* (ITEP, 2020).

Na observação das redes sociais do Porto Digital, do Armazém da Criatividade e do ITEP, percebemos o esforço em apresentar e explicar termos estrangeiros, como componentes do ecossistema de inovação. São nomes de programas para empreendedores/as que precisam ser traduzidos para gerar entendimento pelo público local. Os processos definidos e as linguagens preestabelecidas, construídas por um próprio, de modo a direcionar as relações de força, podem ser configuradas como as estratégias, segundo Certeau (2014).

A análise documental dos editais de chamada do Armazém da Criatividade, do Porto Digital e do ITEP (2021), observamos os segmentos de negócios contemplados na incubação, nos requisitos de participação, no perfil de empreendedores e nas informações do programa; utilizando os conceitos próprios do ecossistema de inovação. Mais adiante, nesta pesquisa, traremos exemplos de requisitos exigidos nas seleções das incubadoras.

A introdução de processos organizativos, numa cultura própria, tidos como gerenciais (MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020), consiste nas técnicas aplicadas, nas definições de etapas avaliativas, nas provas e validações de produtos, e nas formas de relações entre agentes, empreendedores/as e investidores/as (LIMA, RITA, 2020). O universo das *startups* está permeado de contradições e junção entre estratégias e táticas práticas (CERTEAU, 2014), que podem ser entendidas como complementares e necessárias neste campo.

Neste sentido, para atuar como *Startups*, faz-se necessário atentar para os modelos e perfis de inovação, como destaque para o desenvolvimento de soluções, para problemas da sociedade, por meio de produtos ou serviços que facilitem a vida das pessoas, verificando, constantemente, a reação do mercado; e relacionando-se com parceiros/as, para captação de recursos e tecnologias. A autora Faria (2018), chama a atenção para a identificação com o *status* de empreender com *Startups*, assumindo a ideia de negócios inovadores, disruptivos, descontraídos, flexíveis e vivazes, como atrativos para jovens audaciosos/as e criativos/as.

De acordo com Faria (2018), os incentivos do mercado para o empreendedorismo, são uma forma de beneficiar a economia, com jargões de empreender pelo 'sonho', para impactar o mundo e fazer a diferença, numa busca pela autorrealização. Porém, fazemos a crítica ao mundo das *startups* transparecer com certa magia e romantização o contexto empreendedor, adotando linguagem e

técnicas como “corretas” ou mesmo “maravilhosas”, assim gerando uma “melhor forma” de se inovar por meio de *startups*.

É preciso encarar uma realidade de muito trabalho, dificuldades de acesso a recursos e incertezas do mercado; questões já citadas anteriormente, nesta pesquisa. Pois não adianta idealizar um empreendedorismo de vantagens, sabendo que os desafios podem ser maiores que os projetados. Assim, as realidades da região também impelem diferentes visões e até mesmo preconceito quando se fala de *Startups*. Colocamos aqui as diversas dificuldades, porém os/as empreendedores/as pesquisados/as nos oportunizaram mais reflexões críticas a respeito desta ilusão do “mágico” ou “romântico”.

Portanto, podemos considerar que, apesar da experiência prévia relatada, uma vez que oito, de onze entrevistados/as, já haviam empreendido, antes de iniciar a sua *Startup*, todos/as relataram ter dificuldades de entendimento e de inclusão no universo de *Startups*. Como resultados da inserção dos/as empreendedores/as no mundo das *Startups*, por meio das linguagens e discursos, representamos:

- (1) Importância das experiências dos/as empreendedores/as em negócios;
- (2) Relevância dos conhecimentos acadêmicos prévios;
- (3) Importância das redes de contatos e *networking* do ecossistema;
- (4) Necessidade de aderência dos/as empreendedores/as à incubação;
- (5) Estratégia de comunicação das incubadoras, com termos próprios.

A partir destes entendimentos, podemos adentrar em outros a serem articulados no campo, permeados das relações de poder e saber (CERTEAU, 2014), pelas configurações de diretrizes e critérios de negócios, dos ambientes das Incubadoras. Cabe, então, aos/às empreendedores/as, buscar adequar-se aos parâmetros e desenvolver seus negócios, de acordo com as diretrizes das incubadoras, sobre as quais discutiremos nas próximas sessões desta pesquisa.

4.2.2 Empreendedores/as diante das seleções das incubadoras

O processo de seleção para ingressar nas incubadoras ITEP e Armazém da Criatividade, em Caruaru, foi apresentado pelos editais e relatado pelos/as empreendedores/as. A fim de explicar melhor como cada entrevistado/a percebeu as etapas, vamos entender, desde a preparação dos/as empreendedores/as, como

realizaram a inscrição, as formalizações necessárias, o envio dos projetos, as bancas de avaliação e os critérios de escolha dos negócios para a Incubação.

Diante da análise documental, os editais de seleção são tidos como chamadas para empreendedores/as, sendo focados em inovação, tecnologia, negócio criativo ou de impacto social (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, ITEP, 2021). Os editais também detalham cronogramas, etapas, critérios de avaliação técnica, documentos exigidos e pontos relevantes para concorrer às vagas dos ciclos de incubação. Estas etapas são definidas e publicadas nos Editais de seleção, para os/as interessados/as em entrar na incubação, sendo requisitos padrões, de acordo com cada Incubadora (PORTO DIGITAL; ITEP, 2021). Percebemos que as incubadoras utilizam como estratégia, nesta etapa do processo, a escolha de determinados critérios, para seleção dos negócios, apresentados nos editais:

“Esta chamada tem por objeto a seleção de novos empreendimentos (*startups*, empreendimentos criativos, empresas nascentes, negócios de impacto em fase inicial, ou com modelos de negócio em funcionamento), que visem o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores e escaláveis” (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2021).

“O presente edital tem como objetivo selecionar e apoiar modelos de negócios (produtos e serviços), em processo de validação ou validados, ou empresas já constituídas, cujos produtos e processos incorporem métodos inovadores e que contribuam para a melhoria da competitividade empresarial e territorial no Estado de Pernambuco” (ITEP, 2021).

Apresentamos, ainda, os requisitos descritos nos editais dos programas de incubação:

Quadro 8 - Requisitos de seleção das incubadoras pesquisadas

Incubadora	Critérios de seleção	Segmentos contemplados	Pré-requisitos para participação
Armazém da Criatividade	<i>Startups</i> e empreendimentos criativos que tenham como propósito o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, com base tecnológica	Agronegócios/ <i>AgroTech</i> : Economia Criativa: Educação/ <i>EduTech</i> : Cidade Inteligentes: Comércio/ <i>RetailTech</i> : Construção Civil/ <i>ConstruTech</i> : Direito/ <i>LegalTech</i> : Finanças/ <i>FinTech</i> : <i>Games</i> e Entretenimento: Gestão Pública: Impacto Social Indústria: inovação Saúde/ <i>HealthTech</i>	Apresentar inovação no produto, serviço ou modelo de negócio. Ter pelo menos duas pessoas (fundadores ou sócios) dedicadas à <i>startup</i> . Ter pelo menos um fundador ou sócio com formação ou experiência profissional comprovada na área de atuação do negócio. Garantir a dedicação de, no mínimo, 80% do tempo médio do grupo ao empreendimento, considerando uma jornada individual de trabalho de 40h semanais – de maneira online.
	Seleção de Proposta	Áreas de atuação	Propostas Elegíveis
ITEP	Apresentar, obrigatoriamente, caráter de inovação. Sendo aperfeiçoamento no ambiente produtivo, que resulte em novos produtos, processos ou serviços (...).	Engenharia Civil Sustentável Engenharia e Operações de Redes Energia Sustentável Sustentabilidade em Matriz Ambientais Alimento Seguro e Sustentável Gestão Territorial Sustentável Propostas de soluções aderentes: Saúde, Indústria, Educação, Gestão.	Taxa de inscrição. Pessoa física, jurídica ou em sociedade. Ter pelo menos 03 pessoas (fundadores ou sócios) dedicados à <i>startup</i> . Participar presencialmente. ou remotamente das atividades previstas, com garantia a dedicação de. no mínimo. 80% do tempo médio dos empreendedores, numa jornada individual de trabalho de 40h semanais. Ter, pelo menos, um fundador ou sócio, com formação ou experiência profissional comprovada na área de atuação do negócio.

Fonte: Editais de incubação (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, ITEP, 2021).

Além dos critérios apresentados no quadro acima, são apontadas as etapas obrigatórias de inscrições do ITEP, com: formulário *online*, preenchimento de ficha de inscrição, com a descrição do projeto e do perfil empreendedor; detalhar a tecnologia, capital, mercado e gestão do empreendimento e razões pela qual busca o programa de incubação, proposta de modelo de negócio (ITEP, 2021).

O Armazém da Criatividade (AC), a partir destas etapas, também prevê no edital, a formação da Comissão de Avaliação, contendo investidores/as, pesquisadores/as, empreendedores/as e especialistas. A seleção do AC descreve a fase da análise de propostas e as entrevistas com os/as empreendedores/as, além de definir quantidades de negócios e notas atribuídas por fases (ARMAZÉM DA

CRIATIVIDADE, 2021). Compreendemos, por meio da abordagem teórica utilizada nesta pesquisa, que a definição dos passos, a serem seguidos pelos/as empreendedores/as, elaborados pelas incubadoras, podem ser interpretados como “estratégias” (CERTEAU, 2014).

A partir de então, vamos analisar a percepção dos/as empreendedores/as, ao se inscreverem nas etapas seletivas da incubação. Para essa inscrição, a empreendedora Lara comenta como foi o passo a passo, para dar vida à sua ideia inicial de negócio, ingressando na incubadora:

“Primeiro a gente submeteu um documento contando, mais ou menos, qual era a ideia do estúdio. E aí a gente fez (...) um resumo do que seria o serviço, e (...) se tinha capital inicial. (...) Aí, teve esse processo que era documentação. Aí a gente passou nessa fase; e depois, a gente teve que apresentar o projeto para uma banca” (Lara).

O processo de construção do projeto foi identificado por Ries (2014), observando as preparações dos/as empreendedores/as, pelos registros das previsões de mercado e desenvolvendo as etapas, desde a ideia à ação. Para o empreendedor José, um movimento que precisou fazer, foi se preparar um ano antes de fazer a seleção para a incubação, como explica:

“Quando eu vi o ambiente lá(...) e aí eu fiquei ligado nas coisas que estavam acontecendo por lá, né? E aí teve uma palestra sobre as possibilidades do armazém, né? E aí eles explicaram. E aí normalmente, eu achei que eu não estava preparado, ainda, pra uma incubação (...). Até porque já tinha uma turma que tinha começado antes da inauguração. Mas, aí, ela disse que ia ter alguns cursos. Ia ter o *Mind the Bizz* e, depois, de abrir outra turma. E aí eu comecei a me preparar (...) para a incubação, né? E aí eu fui aprendendo todos os processos é... de *pitch*, de tudo... que eu não sabia nada disso, né? E aí eu acho que foi um ano de incubação e um ano de preparação para incubação” (José).

Na sua experiência, como empreendedor iniciante, José não fazia parte da linguagem de *startups*. Desconhecia o que fazia uma incubadora e como poderia organizar o seu negócio inovador. De acordo com Fonseca, Barbosa e Pereira (2019), a preparação dos/as empreendedores/as, em geral, ainda está tímida diante dos desafios do mercado e das exigências das incubadoras.

Durante a preparação para o processo seletivo, é comum o aprimoramento ou mesmo modificação do projeto inicial, para que a *Startup* produza valor para públicos e investidores/as (MAIA, 2019). Diante das etapas preestabelecidas de seleção, percebemos o esforço em adequar e documentar o projeto, para, assim, submetê-lo à banca avaliadora.

Formar uma *Startup* é o desejo desses/as empreendedores/as. Porém, as dificuldades no processo seletivo foram relatadas por Samuel, quando falou de incubação, no ITEP, na região Agreste:

“A região desconhecia dessa possibilidade, né? Na verdade, faltaram projetos para a incubadora incubar, entende? Eu acho que podia ter mais inscritos. Eu vi que, assim... eles meio que tentaram colocar algum volume, para não ficar sem projetos, dentro da Incubadora. Mas, é uma deficiência que aí ... também não só deles; mas, muitas pessoas, às vezes, desconhecem isso, né? Às vezes, não sabem nem que existia isso na região” (Samuel).

O desconhecimento de empresários/as, gestores/as e profissionais, a respeito das possibilidades de incubação, reflete na falta de aproximação de empreendedores/as locais neste meio de *Startups* (SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019). Porém, como se fazer conhecer, com diretrizes específicas e termos importados, que ‘não falam a língua’ dos/as empreendedores/as comuns? E, ainda, a cultura do Agreste pernambucano não está orientada para este movimento de *Startups*. São pontos que precisamos levantar nesta pesquisa, para compreender as contradições do campo estudado.

Outro fato desafiador para empreendedores/as, é o uso de tecnologia. É perceptível o quanto as incubadoras adotam, como estratégia, a adoção de tecnologias e recursos digitais, solicitados nas etapas da seleção, com formulários de dados, vídeos e necessidade de pesquisas *online*, como negócios de base tecnológica (RIES, 2014). Existe, também, uma dificuldade de conseguir recursos tecnológicos, gerenciais, financeiros e espaços para iniciar um negócio, como atrativos das possibilidades das incubadoras (LOPES FILHO, PAIVA, LIMA, 2019).

De acordo com a literatura sobre *startups*, os recursos de tecnologia, mais especificamente, o uso da *internet*, das redes sociais e dos canais de informações *online*, resultam em negócios disruptivos (RIES, 2014). Estes negócios teriam a característica de diferenciar-se por meio da inovação, nas soluções para clientes e públicos, existindo a busca por ascender com a inovação (RIES, 2012). Desse modo, percebemos que a estratégia, adotada pelas incubadoras de *startups*, condiz com o que a literatura sobre *startups* aponta, como relevante para estes negócios; sem considerar, no entanto, as dificuldades, por vezes culturais, de empreendedores(as) locais.

Para lidar com essas exigências, no que se refere às tecnologias, o empreendedor Samuel, usou a pesquisa na *internet*, como aliada, buscando os editais

das incubadoras e se preparando para as etapas em que iria submeter seu negócio, como relata:

“No caso, foi feito o edital. Aí, no edital, você precisa apresentar seu projeto, né? Aí, como eu já tinha meu projeto, na verdade, minha empresa já estava dando os primeiros passos, quando eu submeti o projeto na incubadora (...)” (Samuel).

A exigência de ser um projeto de negócio inovador faz com que os/as empreendedores/as precisem estudar e adaptar-se para conquistar este espaço no ecossistema de inovação. A proposta de inovação deve atender aos problemas sociais, por meio dos negócios inovadores, observando e procurando promover as transformações das realidades (LIMEIRA, 2014).

Diante dos relatos de Samuel, o processo de seleção do ITEP aconteceu com foco na inovação proposta, como explica:

“Aí o processo de seleção, a gente apresentou, né? Nosso projeto... passamos lá, pela mesa avaliadora. Foi basicamente apresentar a nossa inovação, né? Que a incubadora estava procurando algo inovador. Então, a gente apresentou nossos produtos, os diferenciais, o que que ele ia resolver no mercado” (Samuel).

Como evidência de estratégia (CERTEAU, 2014), das incubadoras, percebemos o alvo nos projetos inovadores. Encontrado na pesquisa documental, o Edital do ITEP apresenta o conceito: “Entende-se como inovação, a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo, que resulte em novos produtos, processos ou serviços, conforme Lei de Inovação nº 10.973 (ITEP, 2021).

A empreendedora Amanda, quando questionada a respeito do processo de seleção da Incubadora, enfatiza em sua fala:

“Ah... foi muito legal. Assim, foi uma das experiências mais assustadoras também, porque eu estava ali, colocando o meu trabalho, coisas que eu tava... é... dando o meu tempo, o meu máximo, querendo aquilo de todo jeito. E assim, é... me ver como uma profissional mesmo, assim né? Focar como uma empreendedora, como profissional... botando ali o que eu acreditava, e ter sido avaliada foi muito, muito bom(...)” (Amanda).

Estas noções de afeto, envolvendo emoções e apreços pelos projetos de *Startups*, também foram percebidas por Faria (2018); pois, os/as empreendedores/as desejam as experiências do ecossistema. O fato da empreendedora Amanda se reconhecer como profissional em desenvolvimento, diante do processo de seleção da incubadora, foi marcante para a iniciativa do negócio. Neste relato, percebemos como o mundo das *startups* pode ser desafiador para empreendedores/as e, ao mesmo tempo, para um universo de aprendizados, como enfatiza, ainda a empreendedora:

“(...) até me desenvolvi em várias outras áreas; na questão da oratória também. Eu era horrível, péssima para falar em público. Então, foi... é um conjunto, né? Eu acho que foi um conjunto de vários fatores, que fizeram com que eu me desenvolvesse. Hoje eu cheguei aonde eu cheguei” (Amanda).

Para a empreendedora Antônia, foi importante o fato de perceber a oportunidade da incubadora. Para iniciar seu negócio, ela reuniu uma equipe de colegas da universidade, para montar o projeto e submetê-lo às primeiras fases do processo, como explica:

“(...) a gente foi montando um plano de negócio, sem saber montar um plano de negócio, mas tentando ver... na intuição. E tudo que a gente preencheu foi com as experiências que a gente vivia mesmo, assim, dentro da faculdade, com projeto de extensão, fora, enfim... A gente fez a primeira seleção desse projeto (...), então foi uma banca, né? Para poder entrar” (Antônia).

Para concorrer à vaga na incubadora é preciso preparar um projeto, ou plano de negócio a ser enviado, como etapa do processo seletivo. A solicitação de um plano de negócio para concorrer à vaga é uma determinação da incubadora, assim entendemos como estratégia. Em outros termos, o processo seletivo evidencia a relação de elaborar etapas devidamente formalizadas, na descrição de um planejamento para se tornar uma *startup*, com diretrizes preestabelecidas e provocadas pelas incubadoras.

O empreendedor Jorge vivenciou uma experiência na primeira seleção da turma de incubação do Armazém da Criatividade do Porto Digital:

“E a gente... terminei indo para lá (Porto Digital). E lá, eu tive mais informações do que era e como seria, como se daria o processo seletivo. Que, se não me engano, foram 3 etapas: houve a primeira inscrição *online*; depois, houve um *Pitch*, é... acho que foi em Recife mesmo, o primeiro *Pitch* e o segundo, último, aqui em Caruaru” (Jorge).

O termo *Pitch* que foi destacado pelo empreendedor, como uma apresentação de curto tempo para apresentar o negócio para agentes de inovação e para possíveis investidores (LIMEIRA, 2014; MAIA, 2019). Neste caso, e nos demais, identificamos a estratégia das incubadoras, de exigir a apresentação oral (*Pitch*), na seleção. Esse foi um dos instrumentos utilizados para avaliar, tomando como base os projetos de negócios interessados no processo de incubação.

Na experiência de Maria, as etapas da seleção foram uma sequência de acontecimentos novos na sua vivência, como relatou:

“A gente preenchia lá, o formulário, né? E tinha que enviar um vídeo apresentando a ideia, né? (...) Qual era o projeto que nós tínhamos e que queríamos o auxílio na incubadora, no caso para o desenvolvimento dele (...). Fomos chamados para uma banca, para que a gente pudesse defender o

nosso projeto (...). Para, assim, validar se seríamos ou não selecionados; já que o número de *Startups* escritas era maior do que as vagas” (Maria).

Vimos, por meio do relato da entrevistada, que existe uma tensão gerada pela escassez de acesso à incubadora, pela restrição de vagas, aumentando o desafio na apresentação oral e na defesa do projeto escrito. Além do mais, as diversas etapas do processo seletivo foram marcantes, por chocar os/as empreendedores/s, como uma grande dificuldade de cumprir todas as exigências das avaliações, como retratou a empreendedora:

“E assim foi muito assustador... demais, porque eu estava ali na frente de pessoas *expert*. Assim as pessoas que entendiam de *Startups*, eu estava meio... é... entrando nesse mundo totalmente novo para mim. Mas, foi muito assim, é... muito rico, né? Aprender tudo, tudo o que tinha naquele lugar, muito legal” (Amanda).

Para alcançar os desafios da seleção, os/as empreendedores/as foram buscar mais conhecimentos em orientações, informações das incubadoras, pesquisas na *internet*, entre outras fontes. Diante dos estudos de Ries (2014), parece ser primordial quebrar padrões preestabelecidos no mundo dos negócios; e ser ágil no processo de aprendizagem com o mercado. Para o empreendedor Miguel, as fases de seleção foram representativas, como declarou:

“E até que chegou o momento da inscrição do Armazém da Criatividade. E eu estava com muito medo, porque haviam muitas outras pessoas que estavam fazendo parte do programa *Mind the Bizz*; e eu não me sentia preparado. Porém, eu me inscrevi e passei” (Miguel).

Ainda para Ries (2014), os riscos de uma *Startup* são maiores do que se pensa. As dificuldades de inovar vão desde a perda do capital intelectual, com o ‘roubo da ideia’, até a falta de aceitação do projeto. A empreendedora Antônia avaliou como se sentiu no processo de avaliação para ingressar no projeto, como relatou:

“Aí a banca avaliadora é... já foi esse susto, né? Assim, de você estar sendo avaliado como profissional, como empreendedor... Então a gente conseguiu passar por essa fase e entramos no *Mind the Bizz*. Foram 10 semanas assim... transformadoras (...)” (Antônia).

As tensões relatadas existentes nas etapas de seleção foram justificadas pelos/as entrevistados/as como vieses do campo de inovação, novos processos de negócios, novas experiências profissionais. Há evidência de estratégia, pelas incubadoras, de tornar o processo seletivo de acesso restrito e concorrido, estimulando uma divisão entre negócios *Startups* e empreendedores/as comuns. Essa estratégia acontece num contexto onde as pessoas sentem dificuldades de se inserir,

de aprender as formas de empreender, em *startups*, e todas as demandas para participar deste ecossistema (RIES, 2014).

O empreendedor Miguel descreveu que precisou contar com a ajuda de pessoas, que já faziam parte da turma de incubação anterior, para orientar nas atividades:

“Enfim, eles foram me moldando para esse processo. O processo em si, particularmente, eu achei algo muito padrão, sabe? Vendo depois esse processo sendo repetido em outras turmas, eu fiz parte deste processo como avaliador em outros momentos (...)” (Miguel).

A forma de lidar com o processo seletivo da Incubadora foi detalhada pelo empreendedor Miguel, como pudemos acompanhar no seu relato:

“(...) mas, entendo que tem que ser um filtro mesmo, pra entrar. Porque realmente a gente está lidando com muitas pessoas, com muitas realidades, com muitas ideias. Então, é importante, sim, ter uma forma de avaliar; que ela seja padronizada. E é onde entra a questão do *Pitch Back* que você tem... digamos assim, uma espécie de *Power Point* padrão com 10 slides, que você tem que apresentar, onde você apresenta o time, onde você apresenta concorrentes... onde você apresenta para projeções, onde você apresenta qual é a dor que a sua ideia se propõe a solucionar... Enfim, é algo realmente interessante, para apresentar para pessoas leigas, que nunca ouviram falar de você e da sua ideia” (Miguel).

As bancas de seleção são tratadas aqui como estratégias das incubadoras, enfatizadas pelos/as entrevistados/as, como um processo de exigência e pressão para os/as empreendedores/as interessados/as na incubação. Nelas, os/as coordenadores/as e consultores/as das incubadoras selecionam projetos inscritos para apresentar suas ideias, diante de uma comissão julgadora (SILVA, FERNANDES, SILVA, 2019). Pudemos acompanhar esse processo, no relato do empreendedor Jorge, que participou da seleção, no Armazém da Criatividade:

“Foi onde teve uma banca bem importante de pessoas do Porto digital; até porque era o primeiro, e as primeiras turmas, né? (...). É... então veio uma banca bem interessante aí, com pessoas do alto escalão, inclusive lá do Porto. Pessoas muito boas de negócio que, pra gente, foi meio que, um trauma. Eu não estava habituado a falar em público; sempre tive um pouco de dificuldade nisso aí, e a banca enorme, até mais de 20 pessoas. E isso foi bem marcante para a gente aí. Mas, terminou é dando certo” (Jorge).

Desta forma, a empreendedora Lara, no processo de seleção do ITEP, enfatizou a formação da banca avaliadora; como relatou:

“E aí na banca é... tinha um pessoal do ITEP e um pessoal de fora, que era tipo... empreendedores, assim... da região. E, aí, pronto! Esta foi a final. Assim, a gente passou nas duas. (...) aí a gente assinou contrato de incubação” (Lara).

Outra estratégia importante é a formalização dos projetos, por meio da organização de documentos. Que pode ser reconhecida nos contratos e na apresentação de documentos comprobatórios, para regular a relação do incubado(a) com o programa de incubação. Os editais de seleção apresentam as diretrizes de: firmar contratos de adesão, cumprir prazos previstos nos cronogramas, pagar taxas e mensalidades da incubação. Essas diretrizes consistem nas formas de acessos a recursos, infraestrutura e atividades programadas (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2021).

Ao considerar os resultados desta análise, verificamos, como estratégia das incubadoras, os padrões estabelecidos nas etapas de seleção, diante dos critérios de escolha, da adoção de tecnologias e da exigência por projetos inovadores; diante do preestabelecimento dos planos de negócios, das apresentações orais (*Pitch*), do acesso restrito às vagas, das bancas de seleção e da formalização de documentos.

Nos estudos de *Startups*, realizados por Carvalho, Ribeiro e Cunha (2015), e Ries (2014,) são apontados os padrões estabelecidos em seleções das incubadoras e as adequações dos/as empreendedores/as a estes formatos, sendo colocados como a estruturação necessária para o ingresso das *Startups*.

4.2.3 Expectativas na incubação e realidades dos modelos de negócios *Startups*

A proposta das incubadoras é de assessorar empreendedores/as, por meio de cursos, consultorias especializadas, disposição de estrutura e tecnologias, além da orientação para captação de financiamentos e mercados (LIMEIRA, 2014; CARVALHO, RIBEIRO, CUNHA, 2015). Verificamos as estratégias presentes no campo de análise das Incubadoras: por meio da solicitação de documentos formais dos editais e publicações e de planos de negócios requeridos nas seleções; pelas formas de estruturação dos modelos de negócios; nos critérios pré-estabelecidos nas bancas de avaliação e durante a incubação; nas programações para graduação das *startups*, entre outros formatos estabelecidos, que registraremos nesta pesquisa. Entendemos que estes mecanismos servem como “estratégias” à medida que se tornam “sistemas impostos” (CERTEAU, 2014), aos/as empreendedores/as, para atender às exigências.

Desta forma, na análise dos documentos de editais e publicações das incubadoras, pudemos adentrar nos detalhamentos de serviços a serem oferecidos: em suporte técnico, em infraestrutura de espaços, em laboratórios, equipamentos, custos de investimentos, formas de comunicação, metodologias, entre outras características do programa (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, PORTO DIGITAL, ITPE, 2021). Para elucidar as propostas dos programas de incubação, detalhamos, a seguir, aspectos descritos no Edital do Armazém da Criatividade:

Quadro 9 - Metodologias dos programas de incubação

MÓDULOS	CONTEÚDOS
Embarque	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito • <i>OKRs</i> • Construindo um Time • Alinhamento Societário
Modelagem	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e Identificação do Problema • Ideação • Metodologias Ágeis para <i>Startups</i> • MVP e Prototipagem • Tipos e Modelos de Negócios • Modelos de Receita • Precificação • <i>Pitch</i>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Vendas • <i>Branding</i> • Planejamento de <i>Marketing</i> 1 • Planejamento de <i>Marketing</i> 2 • Planejamento de Conteúdo • Gestão de Mídias Sociais • Mídia <i>On</i> – <i>Instagram</i> • Mídia <i>On</i> – <i>Google</i>
Sustentabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos Contábeis e Financeiros • Planejamento e Controle Financeiro • Custo de Aquisição de Cliente • Projeções Financeiras
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Mudança • Indicadores e Resultados de Impacto • Os ODS e seus negócios • Captação de Recursos
Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Valuation</i> • Tipos de Investimentos • Estratégias para Captação de Investimentos

Fonte: Adaptado do edital de incubação Armazém da Criatividade, 2021.

Desse modo, ao longo do processo de incubação, para aqueles/as empreendedores/as selecionados/as, percebemos, como estratégia das Incubadoras, a definição dos módulos e dos conteúdos, como etapas desenvolvidas por meio de cursos, oficinas, consultorias e mentorias, para o aprendizado dos/as empreendedores/as. Assim, há uma busca de empreendedores/as, por referências,

nos/as agentes de inovação; na gestão; como mentores/as, consultores/as e coordenadores/as das organizações de formação empresarial; como instituições de formação empresarial, que possuem as formas “corretas” de organizar, em detrimento aos saberes das práticas (MAIA, 2019).

Diante deste cenário, buscamos entender a visão dos/as praticantes, nestes ambientes de incubação. Como expôs o empreendedor Jorge, sua inclusão como empreendedor, na incubadora, foi um grande salto de desenvolvimento do negócio:

“A incubação... ela tem um cronograma que foi um programa, com cronograma de cursos, que foi bem importante para a gente. Além da mentoria e das consultorias na área de gestão, na área financeira, na área de registro, a marca, na área jurídica, é... contábil. Então, a gente recebeu bastante, foi um trabalho bem intensivo” (Jorge).

O Empreendedor Jorge relatou que, além das formações, teve acesso a cursos fora do Armazém da Criatividade, conseguidos por intermédio dos/as coordenadores/as da incubação. Para ele, foram e são grandes os aprendizados, a partir dos métodos e das tecnologias aplicadas no seu negócio. Como discutido por Limeira (2014), as incubadoras exercem relevantes funções de oportunizar o empreendedorismo a partir da formação de negócios e aperfeiçoamento de tecnologias.

A empreendedora Julia relatou que, no início da incubação, seu negócio conquistou nova visão de mercado:

“A gente teve uma expectativa muito grande, principalmente no início, porque é a que tinha um vínculo muito grande com a equipe do ITEP de Recife. Então, eles meio que fiscalizavam, exigiam muito é... relatório e tudo mais... Eles explicaram para a gente como que era o processo de incubação; e a gente entendeu aquilo ali, como algo com muita responsabilidade” (Julia).

Como vimos, os programas de incubação atuam por meio de diversos serviços de apoio técnico e de recursos, com o objetivo de desenvolver *Startups* para inovar no mercado (LIMEIRA, 2014). É preciso considerar a estruturação de uma *startup* num ambiente de inovação das incubadoras; e a proposta de aperfeiçoamento empreendedor (BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019; LIMA, RITA, 2020).

A partir dos conceitos das descrições dos módulos, conteúdos e relatos dos/as empreendedores/as, verificamos a estratégia das incubadoras, de adotar ferramentas de modelagem dos negócios, em etapas preestabelecidas. A partir do contato com o campo, foi possível perceber a definição de técnicas e padrões nos modos de gerir, tidos como oportunos para empreendedores nascentes ou inovadores. Além do mais,

percebemos que os modelos usados, estrategicamente, pela incubadora condizem com aqueles apresentados no referencial teórico deste trabalho.

Para o empreendedor pesquisado Samuel, na incubação foram apresentados novos conhecimentos para modificar seu projeto inicial, desde a idealização até à validação no mercado, precisou reorganizar seu trajeto. Assim, quando perguntado como se deram as atividades na incubação, ele respondeu:

“Eu tinha meu plano de negócio, mas, eu refiz com o ITEP, né? Então, aí, a gente começou por aí... fazendo o plano de negócio. O ITEP disponibiliza, geralmente, consultores para auxiliar e tudo mais... Aí, a gente fez treinamentos, também, de gestão financeira. A gente fez bastante visitas, também empresariais (...). O importante da incubadora foi isso, né? Ele te dá um norte e faz acontecer, né? Então, é diferente de você montar o projeto sozinho, né? Você sabe as etapas e tem os prazos para ir fazendo (...)” (Samuel).

O empreendedor frisou o fato de ter se adaptado, de acordo com as referências para modelagem do plano de negócio, além de projetos para a busca de recursos financeiros. Como já foi discutido neste estudo, a técnica de modelagem estabelece um processo de decisões para o funcionamento e validação dos negócios (VALENTIM, 2019). Nas etapas de modelagem dos negócios, são criados, o produto mínimo viável – MVP; e os processos ágeis de/para encontrar soluções para uma determinada demanda do público (RIES, 2014). Para Ries (2014, p.58), este método de modelagem CANVA, requer uma validação que chama de “ciclo de construir-medir-aprender”, no qual o empreendedor constrói seu resultado.

A empreendedora Antônia passou pelo processo de conhecer modelos de negócios que foram indicados, como trajetos, para seu projeto:

“Realmente foram apresentados modelos de negócios bem tradicionais, né? É, para a gente... modelos de negócios conhecidos e alguns inovadores, que vinham surgindo, né? Tem novas *Startups*, novas empresas de sucesso todos os anos. Então, apresentavam esses *cases*, né? Esses planos de negócio” (Antônia).

A empreendedora Antônia foi enfática ao relatar como aconteceram suas relações com mentores e bancas de avaliação da incubadora, confessando as dificuldades de modelar seu negócio, de acordo com as exigências destes agentes. Para as realidades do ecossistema no qual estão envolvidos, os/as empreendedores/as precisam estruturar a gestão de acordo com as variantes externas ao negócio (BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019).

Como ressalta a literatura sobre *startups*, os modelos de negócios usados em Startups são diferentes de empresas tradicionais, sendo projetados para inovar

soluções e lidar com constantes riscos (RIES, 2012). Para Blank, Dorf (2014), Vendruscolo e Galina (2020), por meio das *Startups*, as demandas de mercado são medidas para modelar produtos inovadores. Nos estudos de Carmona, Martens e Freitas (2020), as incubadoras colaboram no processo de viabilidade e credibilidade dos negócios, para ser lançado como inovação. Logo, é possível compreender que o uso estratégico desses modelos de negócios inovadores, pelas incubadoras, tem como base a teoria sobre o assunto, que o valida como melhor modo de se modelar uma *startup*; sem, entretanto, contemplar outros formatos possíveis.

Quando perguntado a respeito dos modelos de negócios conhecidos da incubação, o empreendedor José relata:

“(...) eles fizeram uma avaliação do que era minha empresa e do que eu queria que ela fosse. E aí criaram um modelo, um histograma é... isto é infográfico lá, do que eu precisava fazer(...) para conseguir aqueles objetivos, né? E a gente usou o CANVAS, usou um monte de ferramentas lá. Mas, o que chamou mais atenção foi esse. Porque eu sabia, e tinha todas as metas e todas as tarefas que tinha que fazer (...)” (José).

Nas diversas ferramentas apresentadas, José se reportou a alguns modelos mais simples, que poderiam ser aplicados no negócio. O escritor Ries (2014), valoriza as ferramentas de modelagem, como uma das etapas para entender o funcionamento do mercado e do negócio; para, assim, direcionar as atividades de acordo com as descobertas.

Ainda para o empreendedor José, a definição de métricas, por meio de ferramentas em aplicativos indicados na incubação, foi importante para a organização financeira, de metas, de atividades. A escolha de métricas a serem adotadas pela *Startup*, depende da definição do modelo de negócios, pois adota critérios de viabilidade do negócio (VALENTIM, 2019).

Ao falar sobre “métricas”, na análise dos documentos de Edital, e pela fala dos entrevistados, as etapas da incubação apresentam as estratégias de acompanhamento e monitoramento, nas quais busca-se estabelecer metas e ações a serem dirigidas, analisando o desempenho dos/as empreendedores/as (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2021). Este é um ponto importante no debate aqui empreendido, pois, este controle parece ser fundamental para a garantia do seguimento da estratégia, no processo de incubação. Importante lembrar de que as *startups* que não seguem os requisitos, podem ser retiradas do programa de incubação.

Para a realização das atividades, foram relatados, pelos/as empreendedores/as, muitos desafios e dificuldades para ter acesso às consultorias

de acompanhamentos. A empreendedora Julia relatou que sentiu falta de acompanhamento necessário para as realizações do seu projeto. Por outro lado, a empreendedora Amanda percebeu que as etapas das consultorias não foram totalmente cumpridas, como relatou: “[...] não conseguiu ter aquele desempenho como a gente esperava, sabe? Mas, no geral, foi muito...”.

Diante das consultorias em que participou, o empreendedor José conheceu as etapas, por meio dos acompanhamentos do negócio. Porém, relatou as dificuldades para a continuidade dos processos da incubação:

“Mais ou menos, da metade para o final, que ficou com alguns buracos na incubação, né? A gente não tinha mais acompanhamento igual o começo, e aí foi a parte ruim, porque a gente começou uma jornada, né? E não conseguiu seguir até o fim com ela” (José).

Para José, pelo pouco suporte em etapas do programa, não sabia como dar prosseguimento nas fases planejadas para o negócio. Além do mais, as informações incompletas incomodaram o praticante, diante dos desafios do mercado. Das dificuldades dos empreendedores de *Startups*, apontadas por Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), estão presentes a pouca experiência de mercado, a limitação de recursos e baixa produtividade para alcance de resultados. Podemos perceber que estas carências deveriam ser minimizadas, pela efetivação dos programas de incubação.

Avaliando o processo de incubação, a empreendedora Maria pode diagnosticar os problemas que frustraram suas expectativas:

“Senti, também, a falta de alguns acompanhamentos, algumas mentorias (...). Assim, começava e parava no meio do caminho. Então, não teve um ciclo saudável, né? (...). Acho que a gente ia ter cinco assessorias e teve duas. Era mais ou menos isso... foi uma falha no processo” (Maria).

Para Maria, a descontinuidade do programa dificultou a atividade do negócio que estava desenvolvendo. Assim, precisou articular-se junto aos/às coordenadores/as de empreendedorismo do AC, para orientar suas decisões para o mercado. De acordo com Santos, Fernandes e Silva (2020), a interação entre agentes possibilita uma melhor articulação de aprendizados para a inovação, além de mobilizar recursos e parceiros para o suporte ao empreendedor.

A empreendedora Antônia relatou os pontos marcantes do processo de um ano de incubação, no Armazém da Criatividade. As bancas avaliadoras faziam parte das etapas de acompanhamento e monitoramento da incubação, como ressaltou:

“Então dentro de cada processo, dentro de cada banca, era... uma ‘Montanha-russa’... Tinha banca que a gente tinha vários resultados para mostrar; já tinha

banca que a gente não tinha tantos resultados. É... mas que serviram de aprendizado cada crítica, né? Cada palavra dura, ou de apoio, que nós tivemos durante todo o processo” (Antônia).

Antônia falou sobre a dificuldade de realizar as metas para poder apresentar nas bancas avaliadoras, que aconteciam periodicamente, ao final de cada etapa da incubação. Antonia relatou que as avaliações poderiam ser positivas e negativas, inclusive, de caráter eliminatório. Porém, o desenvolvimento do seu negócio, diante das etapas, proporcionou sua evolução na incubação.

A marcação de bancas avaliadoras é uma estratégia para direcionar discursos e comportamentos, como parâmetros da incubadora. Nestes parâmetros se projetam as formas de apresentação, as metas e os resultados aceitáveis neste ambiente, e no qual se divide o período de incubação, em fases a serem alcançadas pelos/as incubados/as, para dar continuidade ao processo de incubação. As estratégias institucionais e empresariais foram retratadas por Certeau (2014) como movimentos cronometrados, com formas de medir e controlar predefinidas.

Os próprios Editais preveem a realização das bancas avaliadoras durante a incubação, para apresentação de resultados e para avaliação da continuidade do negócio, na incubação (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2021). Neste ponto, outros documentos relevantes são: os *portfólios* e *slides* de apresentação das empresas incubadas e dos programas de incubação, nos quais são apresentados os modelos de negócios desenvolvidos e as etapas das suas estratégias de atuação (ITEP, 2021).

Podemos considerar a estratégia de graduação do negócio, como um evento que acontece ao final do programa, para os/as empreendedores/as que cumprem todas as etapas, módulos e são aprovados/as nas bancas periódicas (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2021). Neste momento, a incubadora afirma que o negócio está pronto para ser lançado no mercado, concluindo o processo de incubação.

Como resultados, percebemos as estratégias desenvolvidas pelos/as empreendedores/as, na adoção de ferramentas de planejamento, de métodos de modelagem, de programas tecnológicos, do uso de software de dados e aplicativos, como exemplos de mecanismos para gerenciar as Startups (RIES, 2014; SOUZA, DANILEVICZ, 2014; FONSECA, BARBOSA, PEREIRA, 2019).

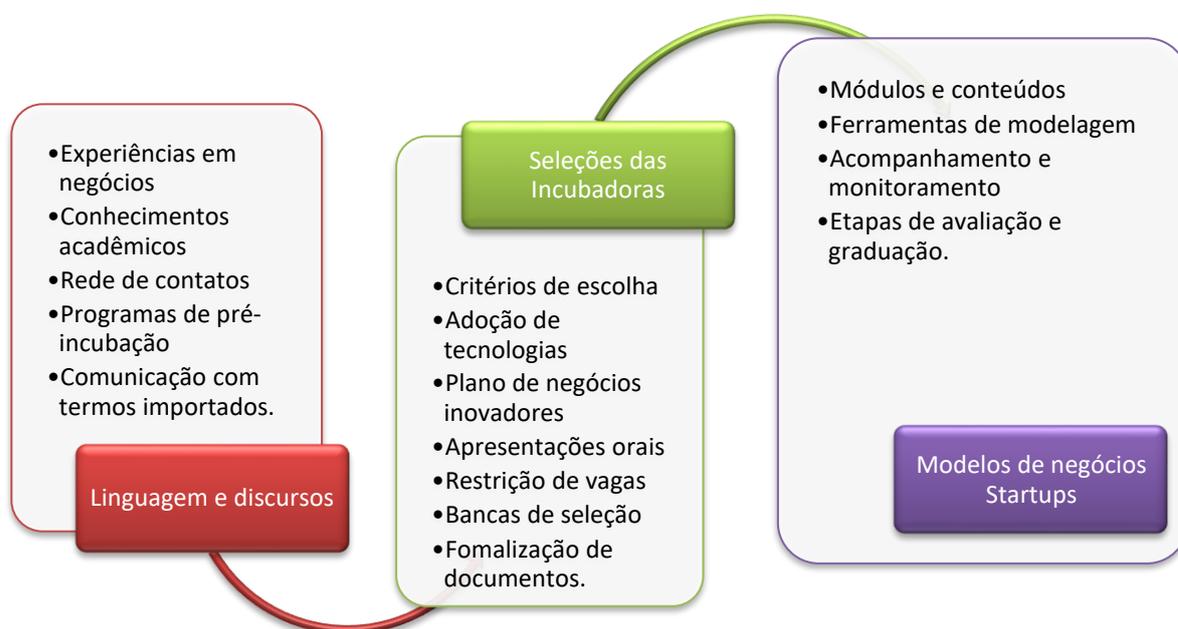
Como resultados desta sessão, apresentamos as realidades vivenciadas pelos/as empreendedores/as, nos programas de incubação, entendidas, aqui, como estratégias de:

- (1) definição de módulos e dos conteúdos na incubação;
- (2) adoção de ferramentas de modelagem de negócios *startups*;
- (3) sistemática de acompanhamento e monitoramento de resultados;
- (4) realização de bancas de avaliação das *startups*;
- (5) apresentação dos negócios num evento de graduação.

Diante do exposto, os modelos de negócios, apresentados aos/às empreendedores/as das *startups*, são entendidos como formas de poder, na hierarquia do saber e das estratégias (CERTEAU, 2014). Observamos a estratégia de condução de agentes e consultores/as da incubação, para integração de tecnologias próprias; porém, entendemos a dificuldade dos/as empreendedores/as em aderir às inovações e formas gerenciais.

Apresentamos, então, o esquema de análise, fortalecendo os pontos relevantes discutidos neste capítulo, como podemos conferir na figura abaixo:

Figura 11 – Estratégias em *Startups* no Agreste de Pernambuco



Fonte: Autoral

No esquema acima apresentamos as estratégias das incubadoras, de acordo com os relatos dos/as empreendedores/as das *Startups* pesquisadas. Portanto, para nossa pesquisa, abordamos os programas de incubação, as modelagens de negócios e requisições dos programas empreendedores, como estratégias, por serem

elaborados por um “próprio” (CERTEAU, 2014; BERNARDO, SHIMADA, ICHIKAMA, 2015).

Noutra perspectiva, as relações e atividades não planejadas, construídas por meio de espontaneidade, são tidas como as “práticas táticas” (CERTEAU, 2014; MACHADO, CHROPACZ, BULGACOV, 2020). Em outras palavras, vamos ressaltar, aqui, a “estratégia”, como aquilo que é proposto; e a “prática tática”, como aquilo que é feito, diante de problemáticas reais e das demandas dos/as empreendedores/as pesquisados/as.

4.3 Entre práticas táticas no cotidiano de *Startups*

Os estudos baseados em “práticas” são o guarda-chuva para diversos conceitos como: estratégias, táticas, estética, aprendizagem (BISPO, 2013). Na percepção das práticas, são consideradas as diversidades e possibilidades de entendimento das pessoas, em seus cotidianos e interações, sendo possível compreender melhor os acontecimentos que marcam e fazem a organização (BISPO, 2015; GOUVÊA, CABANA e ISHIKAWA, 2018). As organizações estudadas desejam adotar técnicas de gestão para saber agir; porém, muitos modelos preestabelecidos não atendem às necessidades das diversas realidades locais das startups, localizadas no Agreste de Pernambuco. Desse modo, investigamos rupturas emergentes das propostas do ecossistema de inovação.

Bernardo, Shimada e Ichikawa (2015), veem as “táticas” como formas de sobrevivência, por meio da criação de alternativas em contextos de incertezas; até mesmo, superando procedimentos padrões da sociedade. Ainda consideram a forma como os/as praticantes relembram, contam e expressam as emoções, a respeito dos acontecimentos passados, revelando significados, fortalecendo as crenças, valores e expectativas, diante das suas práticas e do coletivo (SCHATZKI, 2003; 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Assim, a presente pesquisa compreende o que permeia estes ambientes de inovação, inseridos no contexto de negócios do Agreste, a partir da perspectiva dos/as empreendedores/as das *Startups* Graduatedas. Estes profissionais concluíram todas as etapas da incubação e estão atuando no mercado, tendo maiores condições de avaliar seu contexto, construído ao longo e pós incubação.

4.3.1 Transformações nos modelos de negócios *Startups*

As *Startups* são entendidas como modelos de negócios escaláveis, inovadores e que enfrentam as incertezas do mercado (FONSECA, BARBOSA, PEREIRA, 2019). Esta compreensão é compartilhada por diversos/as agentes, importante na definição das principais estratégias relativas ao modo de organizar as *startups*. Nesta pesquisa, entendemos que, diante do contato com clientes e consumidores/as, diversas modificações são provocadas nos negócios (VENDRUSCOLO, GALINA, 2020). Ainda, na abordagem de Werlang, Lavarda e Lorenzatto (2019), não existe uma estratégia única para modelar o negócio; é preciso observar aspectos externos e internos que influenciam nas decisões. Este campo passa por constantes transformações, por influências de modelos inovadores e da criação de valor para a sociedade.

Assim, acreditamos que precisamos compreender estes negócios, como singulares em suas realidades adversas, em contextos desafiadores, trazendo à tona as vozes destes/as empreendedores/as que os fazem (CARRIERI, 2018). Para tal, entendemos estas organizações, em sua espontaneidade, como uma teia de práticas interconectadas, renovando-se numa dinâmica particular, ao ser praticada.

Estamos falando das “práticas”, como resultados dos aprendizados, das histórias e das memórias, interpretadas nos cotidianos dos praticantes (SCHATZKI, 2006; CZARNIAWSKA, 2013; NICOLINI, 2013; CARRIERI et al. 2015; 2018; COUTO; HONORATO; SILVA, 2019). Para os autores “[...] a organização passa a ser vista como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual (*knowing*) que se renova e se transforma ao ser praticado (...)” (PIMENTEL e NOGUEIRA, 2018, p. 353).

Compreendemos, nesta sessão, que as ressignificações dos modelos padrões, pelos/as praticantes, tidos num lugar de ‘não-saber’, são entendidas como táticas (CERTEAU, 2014); e se sobressaem por meio das experiências e dos saberes práticos dos/as empreendedores/as. O entendimento de como a tática torna possível questionar os modelos de negócios, foi expresso na fala da praticante Lara, sobre a dinâmica do seu negócio:

“O modelo de negócios da [*startup*]... ele, na verdade.... ele não consegue ser fixo, sabe? A gente tem uma mente muito inquieta. Então, o modelo de negócio que a gente tem hoje, ele está sempre mudando. A gente está sempre tentando refazer ele (...)” (Lara).

De acordo com seu relato, Lara não conseguiu adotar os modelos de negócio, métodos e ferramentas que foram apresentados na incubação. Para ela, as modificações no projeto, que precisou fazer, foram encaminhadas de acordo com as suas experiências no mercado, nas atividades internas e administrativas. Lara ainda ressaltou que a administração rígida e burocrática não foi atrativa para a sua realidade.

É possível questionar modelos e padrões que entendemos como “estratégias”, na tentativa de os sobrepor, por meio das práticas táticas dos/as empreendedores/as das *startups* locais, de contextos periféricos (MARIZ, 2007). Assim, é necessário propor uma visão crítica a estas abordagens pragmáticas e taxativas, originárias das regiões não centrais aos conhecimentos hegemônicos (CARRIERI, 2018; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020). No caso dos/as empreendedores/as de *Startups*, como praticantes, por vezes eles/elas vão de encontro às estratégias de gestão indicadas pelos modelos de negócios importados. Os modelos hegemônicos de administrar, precisam ser questionados, por muitas vezes serem impostos nas organizações, sem considerar as particularidades das suas realidades.

A empreendedora Antônia e sua sócia precisaram recriar o seu modelo de negócio, para conseguir atender às demandas dos/as seus/suas clientes. De acordo com elas, apesar da insistência de alguns/algumas mentores/as, em determinadas sistemáticas de atividade, elas precisaram romper barreiras e transformar o modelo de negócios:

“Só que a gente via, era uma forma engessada, por parte de alguns mentores (...). Mas, muitos mentores ainda defendiam e acreditavam que, para a pessoa ter sucesso, a pessoa tem que ser bom em uma coisa só (...). Então, quando nós vínhamos com várias coisas, vários processos (...). a gente queria transformar tudo isso... trazer isso para o nosso negócio. Então, é... tiveram muito momentos de ‘bater de frente’, com essas pessoas; porque elas não acreditavam que podiam gerar (...)” (Antônia).

De acordo com o relato da empreendedora, sua proposta foi um modelo de negócio de multiserviços, que geram uma diversidade de soluções para seus clientes. Este modo de organizar surpreendeu os/as mentores/as e ela enfrentou questões de resistência para inovar, ao seu modo. Porém, sabia que a realidade do mercado local demandava as suas projeções de negócio diversificado, em serviços, com multitarefas, agregando parceiros/as e colaboradores/as.

Para o empreendedor Jorge, durante a incubação foi necessária a tática de modificar e criar um modelo de negócio, ao considerar as baixas condições do seu projeto, diante das adversidades do mercado local, como contou:

“(...) a gente precisava, realmente, criar uma coisa do zero. E aí, a gente parou, sentou e... vamos fazer um MVP. Então, terminou a gente fazendo um MVP de baixíssima qualidade; é... mas, conseguiu validar o negócio” (Jorge).

Para os modelos de negócio, estes modelos simplificados, que criou, foram desafiadores; pois, para se tornar *Startups*, é preciso elaborar com maior rigor, como pedem os/as consultores/as e coordenadores/as. Porém, ele considerou a cultura local e atingiu as metas de vendas para os/as clientes da região, tornando-se viável o novo modelo de negócio.

“A gente terminou desenvolvendo uma plataforma muito ruim no começo; tecnicamente falando (...) a gente precisava fazer uma coisa muito simples e com uma usabilidade lá em cima; que resolvesse o problema principal; assim... cadastro de produto à venda; mas, que não tivesse muitos recursos, para que fosse fácil de ser ensinado” (Jorge).

Assim, a Startup conseguiu dar acesso aos/as clientes da empresa, facilitando o uso das soluções tecnológicas para seu público, como relatou o Jorge. Na visão de Carmona, Martens e Freitas (2020), estes negócios transformam as questões sociais em soluções cabíveis, mobilizando recursos e dinâmicas empreendedoras, para geração de oportunidades. Consideramos, ainda, que mudanças profundas, inclusive nos objetivos da *Startup*, são possíveis neste processo de “pivotagem”, com base no retorno de informações do mercado (VENDRUSCOLO, GALINA, 2020).

Assim, quando questionada sobre os momentos mais desafiadores da incubação, a empreendedora Maria relatou em detalhes que recortamos aqui:

“O principal foi esse de pivotar. Decidir pivotar é muito difícil, né? Mudar... porque você vai com aquela ideia fixa de que o meu negócio é o melhor (...). O segundo momento foi fazer o planejamento, né? Porque como era um negócio 100% desconhecido [*Startups*] (...). Então, eu não sabia muito, até onde a gente podia ir... o que a gente podia fazer. Foi preciso abrir a mente para esse novo universo (...). E perceber como fazer esse planejamento dentro dessa nova proposta de ação. Então, foi muito complicado esse início dessa transformação da ideia (...)” (Maria).

Para os/as empreendedores/as em *Startups* de localidades periféricas as suas realidades são bem diferentes das aplicadas em outros contextos. Assim, passam a criar modos de organizar, que funcionam nas suas realidades. Nesta perspectiva, a criatividade está presente em todo contexto: na iniciação do negócio, nas etapas inovativas, nas influências, nas relações com o meio, na capacidade de suportar dificuldades criando alternativas para o negócio; e, sobretudo, na busca pela

sobrevivência (RIES, 2012; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020).

Por meio das orientações e mentorias, a empreendedora Maria sentiu o impacto positivo de modificar seu projeto; pois acreditou que seria interessante para o mercado. A partir daí, contou que podia testar serviços a serem lançados para clientes. Para Faria (2018), o cotidiano de uma *startup* conta com uma diversa rede de apoio de agentes, provocando flexibilidade e mudanças drásticas, ou rápidas, para gerar valor em sua proposta.

Para tanto, a percepção das realidades das incubadoras está ligada a padrões de formações empreendedoras, com etapas e métodos (MAIA, 2019). No entanto, as diferentes necessidades não atendidas acabaram por modificar os seus projetos, o que os levou, por vezes, a “se virarem” por meio de táticas.

Ainda, para Jorge, em sua vivência na incubação, os métodos e ferramentas são formas de provocar o desenvolvimento para o negócio. Porém, muitos métodos precisaram ser transformados, como ele contou:

“(…) de ferramentas de gestão, as que a gente viu mais, são as voltadas para *startup*, que são os chamados *Canvas*, né? Existem vários tipos de *Canvas*, é... na verdade, a gente não podia se ater muito ao modelo mais burocrático, digamos assim... De você criar um plano de negócio a longo prazo, é... tem toda uma documentação, né? Que se faz... é... mas, na verdade, não! Como as *Startups*, elas pivotam, sempre tão pivotando, até se achar... No mercado, não vale a pena você estar se apegando ao processo” (Jorge).

As táticas de adaptação, nos métodos de gestão apresentados, foram ressaltadas nas entrevistas. Como foi colocado por Jorge, o caminho que trilhou foi o da união das ideias da equipe, com as experiências do mercado, para atualizar as ferramentas de gestão apresentadas, para projetar o negócio.

O empreendedor José recriou referências na gestão, pois adaptou os métodos, como *CANVAS*, histograma, aplicativo *Zero Papper* e métodos de acompanhamento de metas, com as quais teve contato na incubação. O histograma, por exemplo, é um gráfico de barras, que mede a distribuição de frequências de um conjunto de dados previamente estabelecidos. O empreendedor, quando questionado sobre os métodos de gestão que utilizava, respondeu:

“É o que se adaptava mais, é... a gente instalou na empresa, né? E tem por exemplo, Trello, eu tentei; eu gosto do Trello. Mas, a gente não teve como... não rodou, né? É muito boa a ferramenta; mas, a gente não consegue. Mas, o *Canvas*, a gente consegue; e algumas técnicas do *Empretec* também, sabe? E um modelo de finanças é... de acompanhamento. Então, é mesmo sendo um sistema bom; mas, às vezes, não se adequa à empresa da gente, né? E a gente consegue fazer de outra forma” (José).

Assim, José precisou experimentar o funcionamento de técnicas, para avaliar o que deu certo e o que não conseguiu implantar na sua realidade. Faria (2018), entendeu as fases experimentais, como parte da fundação destes empreendimentos, tomando como base as experiências empreendedoras e aprendizados de tecnologias.

Para o empreendedor Isaac, os desafios com a adaptação de métodos foram marcantes, durante e após incubação, como ouvimos em sua fala:

“Uma dificuldade que eu tive foi, na verdade, porque eu apliquei um método e acabei tendo um certo prejuízo. Então, foi uma dificuldade para entender: ‘OK apliquei; mas, não é a realidade do meu público, do meu cliente’. Então, esse método aqui, ele não funcionaria; mas, eu acabei aplicando porque eu achei muito sentido no que foi proposto. Então, acabou que ‘OK; esse método faz sentido; mas, eu não posso fazer isso com os meus clientes’, porque meus clientes são de um nicho totalmente diferente, de uma realidade totalmente diferente” (Isaac).

Por meio das mentorias, Isaac conta que foi orientado a aumentar o seu preço; porém, o empreendedor teve dificuldade de acesso do público e uma drástica redução nas vendas. Assim, refletiu:

“Basicamente, foi uma situação em que eu precisava aumentar o meu *ticket* médio (...). Só que eu tive uma redução drástica da aquisição! Eu falei: ‘era melhor eu tá vendendo mais barato, conseguindo superar sempre estas metas, do que botar o *ticket* alto e 2 pessoas comprarem (...). Então, isso me ensinou muito do que não fazer. O meu público ele atendia valor X. A estratégia é essa. E eu já venho de 5 anos nessa trajetória. Então, eu precisava, minimamente, ali, entender que o meu público ia ter uma reação negativa (...)” (Isaac).

Dentro da incubação, Isaac relatou que pode entender melhor com a experiência do/a cliente, com as vivências dos/as demais incubados/as e com as realidades locais, para construir o seu negócio de impacto social. Assim como precisou avaliar os métodos trabalhados/vivenciados nas consultorias, para aplicá-los de acordo com seu propósito, personalizando a relação com seu público e colaboradores.

A empreendedora Lara relatou que conheceu diversas ferramentas básicas para gerenciar o negócio; mas, não conseguiu aplicar, como contou:

“E aí a gente acabou não se adaptando muito as ferramentas que foram apresentadas para a gente (...). Porque, por mais que a gente fizesse aquele negócio mirabolante de fazer o *Canvas*... é *Canvas*, né? (...). No dia-a-dia, na prática, no vamos ver, não adiantava muita coisa, entendeu?” (Lara).

Para ela, a sua realidade não absorvia os métodos aprendidos, de planejamento e organização. Lara confessou que precisou adaptar diversas ferramentas; e, ainda hoje, busca métodos que se apliquem melhor ao seu estilo de

negócio. Importante considerar que a improvisação vem fazendo parte da espontaneidade de empreendedores/as que precisam de flexibilidade para atuar (CARRIERI, 2020).

A empreendedora Amanda relembra que, após a incubação, tentou manter as ferramentas para planejamento. Porém, não continuou usando os aplicativos e métodos, na sua dinâmica:

“[...] não tenho muito esse hábito de planejar. Eu vou pelo que... tá dando para fazer, sabe? O planejamento que eu não estou tendo muito mesmo não. Tem vez que fiz um planejamento (...). Eu gosto muito de caderno, de agenda... tudo anotadinho, tenho que botar tudo no papel, se não... Não tem condições de deixar tudo na cabeça, né? E o *Excel*, também gosto... acho uma ferramenta fácil (...)” (Amanda).

A entrevistada afirmou que precisa melhorar os processos e adaptar-se às realidades do momento. Hoje trabalha sozinha, porém gostaria de ter uma equipe para delegar atividades. Ressaltou, ainda, que os planejamentos elaborados não foram seguidos; e precisou simplificar suas listas de tarefas, para cumprir objetivos do negócio. Assim, é possível perceber que as formas plurais de alternativas para a sobrevivência (CERTEAU, 2014; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015) estão presentes na vida destes/as empreendedores/as. Amanda também relembra que foi necessário modificar todos os planos que desenhou na incubação, adaptando-os ao seu cotidiano. O imprevisto também foi retratado por Carrieri et al. (2018), quando pesquisou sobre empreendedores/as comuns, em suas realidades e particularidades locais.

O entrevistado Isaac também disse que suas experiências modificaram o modo de planejar, organizar e decidir; pois, estas são aprendizagens que acontecem a partir das dinâmicas das práticas. Então, destacam-se os entendimentos de táticas (CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017; BRETAS e CARRIERI, 2017; CARRIERI, QUARESMA e PALHARES, 2020), nas suas alternativas, diante das estruturas preestabelecidas e dos modelos de negócios propostos.

O empreendedor Arthur declarou que, a partir da sua formação em Administração, pode ter uma base para planejar sua gestão, com controles e técnicas. No entanto, para ele, no cotidiano da *Startup*, foi importante adotar ferramentas que aprendeu na Incubação, adaptando-as à sua dinâmica, como relatou:

“(...) assim, o processo de um método, de fato, ele é muito diferente quando a gente trata de uma rotina de uma *Startup*, de ser ágil, né? De chegar lá e de pivotar rápido, ter flexibilidade, de mudar até o próprio planejamento (...). Eu entrei para a parte de gestão. Aí, eu tenho planejamento anual... tenho! Mas, eu faço revisão, a cada 3 meses, dele. Eu mudo mesmo, ele sabe” (Arthur).

Ries (2014), relata os grandes problemas enfrentados pelas *startups*; principalmente, quando elas estão presas aos planejamentos extensos; por não se conectar com as pessoas que vão operar ou com aquelas que serão clientes. Estes planos, 'quase perfeitos', têm levado muitos/as empreendedores/as a não conseguir aprovação do mercado e validação dos seus produtos/serviços, gerando uma grande perda, ou até mesmo, a extinção do negócio. Assim, as transformações, em suas rotas, afetam/impulsionam os modos dinâmicos de empreender, a partir das práticas, como formas de aprender e externar suas potencialidades, nos cenários mais difíceis (CORREIA; CARRIERI, 2019; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020).

Analisamos, nesta seção, as táticas, como movimentos invisíveis e imensuráveis, manipuladas aleatoriamente e incontroláveis, que podem ser mais bem observadas olhando para os/as praticantes (CERTEAU, 2014). Estruturas rígidas geralmente não são capazes de aprender com estas práticas; pois, muitas vezes, não se faz o que se escreve ou se diz, resultando numa dificuldade constante das gestões, em entender as perspectivas e os interesses envolvidos.

Como resultados, podemos destacar que os modelos, importados e preestabelecidos, foram questionados pelos/as empreendedores/as, para atender às suas realidades. A posição de conhecimentos importados foi abordada por Barros e Carrieri (2015), quando verificam que certas produções internacionais desejam sobrepor técnicas em outras regiões, configurando-se como fundamental um olhar mais específico para as realidades locais e periféricas. Assim como, para Santos, Fernandes e Silva (2020), os negócios provocam efeitos nas suas localidades, articulando-se entre organizações, agentes e comunidades, promovendo desenvolvimento no entorno.

No contexto periférico, os modelos prontos ou bem planejados, com métodos importados, são estranhos para os/as usuários/as e consumidores/as; pois, mesmo querendo interferir na cultura local, as particularidades do meio, muitas vezes, suprimem a ideia inicial (CERTEAU, 2017; COUTO et al., 2019; SÁ, 2019). Porém, são muitos os/as empreendedores/as do Agreste que desejam estes saberes, tidos como superiores, para valorizar o que está sendo projetado. São saberes e características do domínio de outras nações e estados, ao contexto local (SOUZA, 2000). Ficamos, então, a refletir: quantas vezes percebemos a influência do exterior,

ou dos povos tidos como mais desenvolvidos, no consumo, nas organizações, nas instituições de fomento a inovação e entre outros?

Diante das constatações da pesquisa, as experiências profissionais anteriores, dos/as empreendedores/as, foram influências decisivas para remodelar os negócios, movendo relações e conhecimentos necessários. Nas discussões de Faria (2018), outra provocação para modificar os negócios é a demanda de clientes ou consumidores/as, que sinalizam problemas a serem atendidos pelos/as empreendedores/as. Esta também foi uma questão relatada pelos/as entrevistados/as, por gerar transformações significativas, a partir das realidades do mercado.

Assim, podemos destacar os achados relacionados às táticas práticas, pelos/as empreendedores/as:

- (1) Questionamento dos modelos de negócios preestabelecidos.
- (2) Modificação e criação de modelos de negócios, de acordo com as demandas apresentadas.
- (3) Adaptação de métodos de gestão apresentados para atender às realidades dos negócios.

Entendemos, portanto, que as diversidades das táticas constituem modos de organizar cotidianos, que serão detalhados na próxima seção.

4.3.2 Modos de organizar no cotidiano de *Startups*

O cotidiano das práticas organizativas está relacionado com as realidades das atividades, das comunicações, das relações pessoais e profissionais que envolvem negociações, conflitos e aprendizagens (BISPO, 2013). Assim, como esse teórico afirma, a partir das histórias, representa-se o cotidiano, que contém os objetivos e interesses dos/as praticantes, bem como, os métodos organizativos exercidos por eles e elas.

O empreendedor Jorge falou sobre sua realidade, explicando que sua equipe é composta por apenas duas pessoas para o funcionamento do negócio:

“(...) não dá tempo da gente fazer as coisas, como deveriam ser feitas. Porque, para a gente, a gente precisa correr, a gente está vendendo, a gente precisa estar atendendo cliente, precisa dar suporte ao cliente... a gente tem uma pilha de coisa para desenvolver, para conseguir faturar o nosso alvo deste ano. Então, a gente se apega, de fato, à execução do negócio” (Jorge).

Nesta fala nos deparamos com um modo de organizar orientado às demandas imediatas, como as rotinas e práticas, de acordo com as dinâmicas do negócio. Esta valorização da ação dos/as praticantes, a forma de enfatizar as necessidades imediatas e a relação com o tempo, como algo abstrato, são perspectivas das práticas táticas (BARROS; CARRIERI, 2015).

Nas falas analisadas, os/as praticantes expressam um lamento, por não conseguir gerenciar da forma como aprenderam na incubação. Para superar essas dificuldades, os ajustes, as adaptações, as variações, as criações de modelos próprios, diante das dinâmicas do mercado, são exemplos de resistências às estratégias colocadas como soluções organizativas e gerenciais das *startups* (PEREIRA, 2014; MAIA, 2019).

Neste sentido, os/as empreendedores/as afirmam que estão utilizando os modos de organização que estão atendendo às suas realidades. Verificando as experiências cotidianas, os significados e sentidos diante das atividades relatadas, aparecem os modos de organizar (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013; CERTEAU, 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015), pelos/as empreendedores/as das *Startups* pesquisadas.

A atividade de Julia durante e após a incubação, foi configurada como virtual e presencial, como lembrou:

“(...) eu sempre tive o hábito de trabalhar de forma remota. Então, às vezes eu ia para lá, o [ITEP], porque a gente tinha atendimento, ou reunião, para fazer junto; mas, trabalhar de verdade... eu trabalhava em casa, a produção interna era em casa” (Julia).

Para ela e para os/as demais empreendedores/as foi necessário o uso de computadores, *internet*, equipamentos, salas, ferramentas, documentos, materiais gráficos, recursos financeiros e diversas outras estruturas.

O modo de organizar, que considera a importância dos recursos materiais, foi recorrente nas falas dos/as empreendedores/as; assim como foram observados em suas práticas, pelas redes sociais. Como afirmam Schatzki (2003), Nicolini (2013), Pimentel e Nogueira (2018), os arranjos materiais são importantes para a compreensão dos modos de organiza; além de considerar, segundo Pimentel e Nogueira (2018), os aspectos dos arranjos sociomateriais, que circundam neste campo de inovação, com seus ambientes compartilhados e movimentos gerados em redes. A proposta de empreender com materiais disponíveis e articulação com

parceiros/as, visa otimizar os recursos, obter experiências válidas e organizar as práticas, de acordo com a realidade encontrada (WERLANG; LAVARDA; LORENZATTO, 2019; VOGT; BULGACOV, 2019; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020).

Para fins da investigação, consideramos um modo de organizar compartilhado em setores e equipes do negócio. Esta é uma prática da empreendedora Antônia, quando detalhou como divide as tarefas e processos, junto com sua sócia e a equipe. Ela descreveu a importância das decisões compartilhadas em reuniões e, de certa forma, mostrou uma autonomia de atividades em cada área planejada.

“Somos as cabeças pensantes por trás da marca. Somos as gestoras. Mas, cada um trabalha em um setor diferente, né? É uma coisa que a gente sempre conversou entre si... é: as duas precisam tomar decisões; mas, diante de situações críticas, eu tenho total liberdade de tomar uma decisão e, depois, comunicar a outra (...)” (Antônia).

Assim, as sócias encontraram modos de organizar as funções, de acordo com as habilidades individuais, como complementares, para gerenciar o negócio. A partir das experiências cotidianas, é possível perceber que as táticas dos/as praticantes dizem respeito aos seus saberes e aprendizados, assim como aos seus modos de resistência (CERTEAU, 2014).

Na organização, Isaac distribui sua gestão com 13 colaboradores, precisando delegar funções na equipe, como nos contou:

“[...] aí eu estava me reconhecendo num espaço de: ‘eu estou fazendo tudo e eu preciso segmentar as coisas’. Porque, antes, eu estava muito ativo (...) nas coisas que só eu consigo desempenhar (...). Então, por uma necessidade, também, para todo mundo, de deixar de ficar sobrecarregado, a gente precisa dividir ainda mais as funções que já existiam (...)” (Isaac).

O empreendedor realizou reuniões e compartilhou atividades com a equipe, para encaminhar os negócios. Nessa perspectiva, as diferenças sociais, econômicas, históricas, entre praticantes, são expressas por meio dos conflitos, competições; e devem continuar existindo e resistindo ao longo do tempo (CERTEAU, 2014).

O empreendedor Jorge explicou que, quando recebe maiores demandas, a sua *Startup* contrata terceirizados/as para determinados setores, como *marketing*, comercial, desenvolvimento de *softwares*. Afirmou, também, que na cidade não tem profissionais de tecnologia para realizar os projetos; e este é um ponto de dificuldade para seu negócio. Assim, precisa contratar *online*, de outras regiões, para alcançar as necessidades do negócio para o mercado.

De acordo com Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), as equipes têm responsabilidades de compartilhar propósitos e realizar o funcionamento da *Startup*. Evidenciam-se os saberes e fazeres do cotidiano (BISPO, 2013; CARRIERI et al., 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015), compostos por entendimentos coletivos, aprendidos nas experiências das práticas.

Sobretudo no contexto abordado, os/as praticantes reproduzem e modificam suas práticas de gestão nos negócios, articulando elementos diferentes, buscando diferenciar informações e realidades para criar processos, produtos e serviços, como soluções para as demandas (SÁ, 2018). Uma das contradições foi apontada por Ries (2014), quando ressaltou que, muitas vezes, perdemos a noção que uma *Startup*. Não se trata apenas de inovação de produtos, ou mesmo, ideias de negócio; mas, de algo maior, por se tratar de uma iniciativa intensamente humana. Com este caráter, as *Startups* envolvem a complexidade e a mutação das relações, pela dinâmica das pessoas que a fazem, para outras pessoas consumirem.

O empreendedor Samuel, para abranger o mercado nacional, passou a desenvolver representantes regionais para atender os clientes de forma mais próxima, além de trabalhar com vendas diretas. Ele é responsável por gerenciar as áreas comercial, de logística e de produção.

Reconhecemos, então, os modos de organizar multifuncional, pela adoção, de diversas atividades, pelo/a empreendedor/a que 'faz tudo' no negócio. Uma gestão comum e ordinária abrange uma multiplicidade de atividades gerenciais e operacionais, como responsabilidades do/a empreendedor/a (CARRIERI et al., 2018). Vemos o/a empreendedor/a como aquele/a que assume riscos do negócio, para atuar num mercado multifacetado e desafiador (FARIA, 2018). Nesta discussão consideramos as dinâmicas práticas dos/as empreendedores/as, que nem sempre estão de acordo com as diretrizes da administração formal; mas, sim, aproximam-se das realidades dos negócios.

Nos levantamentos de Faria (2018), Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), formar equipes é um dos grandes desafios das *Startups*, denominadas como "time de colaboradores e sócios", imprescindível para alcançar o crescimento. Como é o caso do entrevistado Isaac: ele entende que suas principais atividades são de monitorar as equipes internas e terceirizadas, delegar pessoas responsáveis para garantir a qualidade dos processos; e controlar as métricas por meio de ferramentas, como os *softwares*.

A partir da observação *online*, é marcante para Maria, Julia, Amanda, Isaac, Jorge, Miguel e José, como empreendedores/as, a necessidade de produzir vídeos, como tutoriais, experiências, bastidores e outros conteúdos do cotidiano do *home office* e dos negócios. A rede de Isaac chama a atenção para a criatividade e a produção de efeitos na edição dos vídeos. Isaac interage entre a participação da equipe e do público, por meio de enquetes, depoimentos e diferentes engajamentos, na rede social. Com a observação das redes sociais de Amanda e Isaac, podemos perceber o uso do humor nos vídeos, para expressar a vivência do *home office*, as atividades rotineiras e os assuntos relevantes, evidenciando diferentes usos das redes sociais.

Para Antônia e Isaac, observamos a importância de informar sobre materiais, recursos tecnológicos, aplicativos e *softwares*, que consideram úteis para seu público das redes sociais. A partir do exposto, percebemos que os materiais e objetos, os lugares, arranjos físicos e seus usos, podem ser entendidos como formas de articular as redes de práticas (SCHATZKI, 2003; DURAN, 2007; NICOLINI, 2013; CERTEAU, 2014; FARIA; SILVA, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018), e colaborar com o ambiente de inovação (FARIA, 2018; BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019). Entre outros aspectos, analisamos a valorização de um conhecimento formal, as experiências das interações do/a empreendedor/a e seus usos materiais (PIMENTEL e NOGUEIRA, 2018). Porém, o que destacamos neste trabalho/nesta pesquisa, é o sentido atribuído a estes arranjos sociomateriais, nas histórias dos/as praticantes, desde antes de suas descobertas como empreendedores/as.

Como resultados, a partir dos cotidianos dos/as empreendedores/as pesquisados/as, podemos ressaltar que seus modos de organizar são marcados por:

- (1) Imediatismo nas demandas das rotinas e práticas de curto prazo
- (2) Gerência de recursos essenciais para realizar as atividades
- (3) Compartilhamento entre setores e equipes, sendo presentes a contratação de terceirizados e colaboradores
- (4) Multifuncionalidade diante da diversidade de atividades do/a empreendedor/a.

Por meio dos relatos dos/as entrevistados/as, vislumbramos um entendimento relativo ao modo de organizar *startups*, que o relaciona como incorreto ou improvisado, em comparação às estratégias vivenciadas no processo de incubação.

Pois, a partir da incubação, acreditam que sabem o que é preciso para gerenciar; mas, no cotidiano, não alcançam as etapas, metas ou ferramentas almeçadas.

Acreditamos, por meio da literatura utilizada, que este entendimento é construído no processo de incubação, à medida que os/as empreendedores/as têm contato com os modos de gerenciar, tidos como “adequados”, elaborados por um “lugar próprio” (CERTEAU, 2014); mas, não conseguem aplicá-los efetivamente quando se veem diante do cotidiano, sendo necessário o “improvisado”.

Neste trabalho, consideramos que as práticas organizativas não estão isoladas; acontecem em redes de crenças, saberes, linguagem, relações de poder, e são permeadas de movimentos, em conjunto com os objetivos coletivos (GOUVÊA; CABANA; ISHIKAWA, 2018). Vimos que os modos de gestão cotidianos são os mais importantes; e são desenvolvidos pelos/as empreendedores/as comuns, em realidades contraditórias e desafiadoras, entre tradições e inovações, entre continuidades e avanços. Sobre os homens e mulheres comuns, tidos como ordinários e populares, por vezes anônimos, anti-heróis, investigamos suas pluralidades e inventividades do cotidiano (CERTEAU, 2014). Para Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), estes sujeitos são capazes de alterar as ordens, quebrar paradigmas empresariais e sociais, apresentando-se como verdadeiros/as inventores/as, ao criar possibilidades de transformar as adversidades.

Diante destas questões, consideramos importante problematizar os “improvisados”, que aqui entendemos como “bricolagens” (CERTEAU, 2014), importantes para a construção das táticas que constituem os modos de organizar cotidianos em *startups*. Assim, trataremos na próxima seção, dos modos de criar alternativas para os negócios, em suas possibilidades de abertura de mercado.

4.3.3 Modos de criar cotidianos pelos empreendedores de *Startups*

Nesta seção da análise, apresentamos os achados, em busca de alternativas para desafios constantes no mercado das *startups*, por meio de uma verdadeira bricolagem exercida pelos/as praticantes (CERTEAU, 2014). É no cotidiano que entendimentos coletivos, atividades e experiências em diferentes práticas se articulam para gerar as bricolagens e, conseqüentemente, possíveis transformações (CORREIA, CARRIERI, 2019; MACHADO, CHROPACZ E BULGACOV, 2020).

Para atender as demandas cotidianas surge a criatividade; que consideramos como bricolagem (FAGUNDES, 2011; CERTEAU, 2014; PEREIRA, 2014; FARIA E SILVA, 2017; CARRIERI; QUARESMA; PALHARES, 2020), pela forma de articular soluções diante dos cenários adversos, por meio das articulações externas entre diferentes práticas, nas quais os/as empreendedores/as se inserem.

Para Antônia, empreender exige posicionamento e, ao mesmo tempo, flexibilidade para modos de criar a bricolagem, como explicou:

“(...) a gente acredita é piamente nisso: que não dá mais para ser uma coisa engessada. Não dá para ser só um especialista numa coisa hoje! Você precisa ser versátil; você precisa se adaptar a cada situação (...). Para que, realmente, você consiga, realmente, o seu lugar, sabe? E aí descobrindo e se posicionando de acordo com o que der (...)” (Antonia).

De acordo com a fala de Antônia, o processo de posicionamento está diretamente associado à capacidade de adaptação, apontado, anteriormente, como elemento importante no desenvolvimento das táticas com o contexto externo. Acreditamos que essa capacidade de construir adaptações, que é uma marca das táticas encontradas no campo, é possibilitada pela bricolagem dos/as agentes.

Diante do contexto, as técnicas organizadas em sistemas são constantemente rompidas pelas práticas e discursos cotidianos. As formalidades são interrompidas pelo “movimento” constante do fazer, trazendo novas trajetórias para o que foi projetado (CERTEAU, 2014; BARROS, CARRIERI, 2015). As práticas comuns, de tipo tático, ou os modos de organizar táticas, acabam por se sobrepor às estratégias, num movimento que tem, na bricolagem, um dos seus elementos principais.

A praticante Amanda foi indagada sobre como realiza a criatividade no seu negócio; e respondeu:

“(...) aí a gente vai se adaptando, vai criando é... novos produtos, novos modelos (...). E aí a criatividade vai surgindo mesmo nessa necessidade de estar se adaptando, de fazer coisas mais práticas, mas funcionais (...)” (Amanda).

Na fala acima, mais uma vez a adaptação é apontada como ligada à bricolagem. Em respostas aos modelos impostos, fortalece-se a bricolagem e a criatividade, para driblar as situações problema, criando modos de organizar, de acordo com a realidade (CERTEAU, 2014; BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015).

Para Felipe, quando perguntado como a criatividade é utilizada em seu negócio, ele define: “(...) com a criatividade eu vou chegar em um processo que é

diferencial, que é o único para atender de uma forma mais adequada a essa realidade” (Felipe). Ele entende a criatividade e a inovação como processos que envolvem tecnologias e desenvolvimento. Desse modo, a criatividade é entendida como uma oportunidade para as transformações, em estruturas, modelos e paradigmas dos negócios *startups* (DURAN, 2007; NICOLINI, 2013; CERTEAU, 2014; CARRIERI et al., 2014; BRETAS; CARRIERI, 2017).

Isaac foi enfático ao falar de como envolve a criatividade no seu negócio:

“(...) eu vi que na criatividade é onde a gente consegue libertar muita gente, de si mesma... e aí... foi um processo de: ‘eu preciso fazer com que tudo aquilo que eu faça, instigue aquela pessoa a ser transformada’ (...). Vejo a criatividade como um dos nossos pilares mesmo; a gente precisa ter experiências diferenciadas!” (Isaac).

O empreendedor acredita que a criatividade gera transformações positivas no seu negócio, na equipe e nos clientes. Seu negócio utilizou metodologias criativas nos serviços de atendimento, o que gerou grande diferencial no seu potencial criador.

Antes de empreender, Julia, em sua realidade, sentia-se estimulada à criatividade; mas, apenas descobriu sua capacidade criativa durante a incubação, após iniciar o seu negócio. Para ela o empreendedorismo com parcerias permitiu que a criatividade aflorasse; por meio de influências com o meio, no qual foram estimuladas: a flexibilização de padrões, a quebra de paradigmas para a ocorrência da criatividade e as inventividades (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015) determinantes para empreender.

No caso de Lara, ela liderou outros projetos em parcerias, que tratam do empreendedorismo feminino, exercitando a criatividade na articulação de parcerias com a comunidade do ecossistema. De acordo com Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), a criatividade, na produção de produtos, envolve a coletividade, é desenvolvida para uma população não homogênea e envolve diferentes praticantes. As formas de personalizar serviços e produtos, são trabalhadas por meio da multiplicidade de soluções que podem ser geradas pela criatividade (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015).

A necessidade de ter diferenciais fez com que a empreendedora Amanda pedisse ajuda à sua rede de apoio, pois contactou parcerias que podem colaborar com suas ideias. Apesar de Amanda não se reconhecer como organizada e estruturada, pensava, constantemente, em novas formas de criar produtos no seu negócio. O processo criativo é entendido como um processo que interliga saberes e

fazer; e é capaz de produzir conexões, conhecimentos e inovações (LIMA, RITA, 2020).

Podemos considerar que as articulações de parcerias constituem um elemento importante que compõe os modos de criar cotidianos em *startups*. Então, para atender aos requisitos de inovação, as *Startups* precisam interligar praticantes da organização e agentes externos, gerando experiências e aprendizados. Ou seja, podemos afirmar, também, que essas articulações permitem que as bricolagens aconteçam. De acordo com Muzzio, Paiva Júnior (2018), e Lima e Rita (2020), é preciso envolver facilitadores/s nas equipes, entre parceiros/as e sociedade, envolvendo suas culturas, para o fenômeno da criatividade. A partir das diversas realidades, a gestão precisa abrir espaço para as interações que geram soluções condizentes com as realidades cotidianas, tanto da sociedade quanto dos/as praticantes das organizações.

Assim, na realidade de Amanda, após a incubação, ela entendeu, como fundamental, as relações de parcerias. Continuou se articulando com os colegas incubados locais, como recortamos aqui: “(...) vão surgindo parcerias e a gente sempre está se ajudando (...). Eu sempre tento estar conhecendo gente da minha área mesmo (...) sempre mantenho contato, porque eu acho que a gente tem que se fortalecer (...).” (Amanda).

A empreendedora está buscando novos contatos para gerar ações e formar uma rede de parcerias. De acordo com Schatzki (2003), Czarniawska (2013), Santos e Silveira (2015), é possível dizer que tais relações facilitam o estabelecimento das redes de práticas, em conexões possíveis, que fortalecem as interações entre agentes e organizações. Além de, neste campo, os/as empreendedores/as terem o propósito de compartilhar suas experiências e conhecimentos para colaborar com outros/as empreendedores/as (FARIA, 2018).

A empreendedora Lara realizou parcerias com profissionais da mesma área, para oferecer pacotes para os/as clientes, filtrando parceiros/as, para indicações mútuas, que possam desenvolver os seus trabalhos, mais completos, de prestação de serviços. Ela disse que não consegue realizar todas as soluções para o mercado; assim, prefere direcionar ações para seus/suas parceiros/as. Para Ries (2014), Rocha (2016) e Faria (2018), as relações entre empreendedorismo, inovação e *startups* interagem com as constantes transformações dos contextos, tornando-se possível aprender novas práticas e conseguir gerar impactos positivos para clientes e comunidades.

Antonia comentou como dinamiza as parcerias: “A gente hoje, a gente se enxerga com um grupo, porque a gente realmente tem uma rede de apoio, né? Um *networking* muito grande que a gente foi adquirindo, né? Convencendo pessoas a abraçar, também, a nossa causa (...)”. (Antônia).

Para ela, a realidade de estar em conjunto garante o atendimento e a satisfação dos clientes. Detalhou que, nas ações, consegue conhecer parceiros e formar alianças para novos negócios. Também se estabeleceu com mais duas empresas próprias, agregando atividades e soluções em serviços para o mercado. As parcerias entre empresas, que se complementam, foram discutidas por Maia (2019), como extremamente relevante na realidade das *Startups*. Nesta pesquisa, vimos que a parceria parece ser um elemento importante nos modos de organizar cotidianos das *startups*, possibilitando a construção de táticas, para lidar com as adversidades.

O empreendedor Isaac reconheceu que as parcerias são essenciais para seu negócio; e, durante a incubação, conheceu pessoas que colaboraram com sua atividade, como relatou: “*E aí, fiz conexão que eu não imaginava ter com ramos completamente diferentes; mas, amigades que eu levo até hoje*” (Isaac). A circulação de experiências e colaborações locais são responsáveis pelo fomento à inovação, contribuindo para o desenvolvimento das empresas (SANTOS, FERNANDES, SILVA, 2020).

Como foi destacado por Sá (2018), neste contexto de negócios do Agreste existe um movimento crescente de articulações, busca por atualização dos negócios e abertura de novos empreendimentos, em diversos setores da economia. E ainda, mesmo estando localizados no contexto periférico, no interior do Nordeste brasileiro (SOUSA, 2000), os negócios agrestinos obtêm êxito em destaque nacional e criam suas formas de gerenciar e desenvolver as organizações.

Para José, a construção de parcerias aconteceu com a realização de ações sociais, por meio de instituições públicas e privadas, para arrecadação de doações para comunidades de Caruaru. Com o propósito de ajudar famílias na localidade, as relações de parceria e articulações com a sociedade, são tidas como importantes para o/a empreendedor/a. As parcerias público-privadas foram reconhecidas por Faria (2018), e Maia (2019), como pontos de articulação e promoção do empreendedorismo, da inovação e captação de recursos para projetos.

De acordo com Maria, por meio de parcerias com Associações Comerciais, empresas e instituições, ela realizou eventos digitais e físicos que se destinaram ao

público do seu negócio. Por meio das redes de relacionamento, a empreendedora conseguiu recursos e conquistou visibilidade para seus projetos. Por meio das parcerias é possível estabelecer oportunidades, melhorias nos processos e abrangência de mercado (VENDRUSCOLO, GALINA, 2020).

O empreendedor Samuel contou com fornecedores, que considera como parceiros de muitos anos, principalmente, para importação de matéria-prima. Entre outras atividades em parcerias, a sua marca participou de eventos do seu setor, como conta: “*A gente também participa muito de eventos, a gente participa de feiras (...), a gente demonstra o produto (...) a gente procura também muita parceria*” (Samuel). Os eventos foram identificados nas pesquisas de Vendruscolo e Galina (2020). São *lives*, premiações na mídia, movimentos de exposições virtuais e presenciais. As *startups* chegam a realizar inúmeros eventos com objetivos de captação de clientes e posicionamento de marca, frente ao mercado (MAIA, 2019).

Também o empreendedor Isaac contou que, por meio da incubação, participou de eventos e concursos muito relevantes para sua gestão. A realização e a participação em eventos fazem parte das práticas dos/as empreendedores/as de *Startups*, tendo na incubação uma oportunidade de aprender como organizar as feiras, galerias e criação de espaços de articulação (FARIA, 2018).

Outra realidade é a inserção das *startups* nos ambientes de inovação. Lara, a partir da incubação no ITEP, implantou sua empresa em outros espaços colaborativos, afirmando:

“Até a pandemia a gente estava no *Coworking* da [nome da empresa], né? Então, foi muito bom lá também A infraestrutura foi muito boa (...). A gente passou pelo Armazém [AC], que também foi maravilhoso; assim, sem reclamações (...). E agora estamos em *home office*. Às vezes, é difícil, né? Porque trabalhar em *home office* não é coisa fácil (...)”. (Lara)

Percebemos a relevância das articulações construídas nos ambientes de inovação, para os modos de criar cotidianos das *startups*; uma vez que estes são ambientes que permitem a conexão com agentes locais. Assim, ressaltamos, como achados, os modos de criar ecossistemas de inovação, por perceber características próprias que envolvem a criatividade, redes de articulação e ambientes conectados.

Os ambientes institucionais podem ser favoráveis para o crescimento, com atração de investimentos, articulações multisetoriais; mas, podem ser ambientes limitadores de recursos, com baixa infraestrutura e dificultadores de produtividade (BERNARDES, BORINI, FIGUEIREDO, 2019). Para Carmona, Martens e Freitas

(2020), os ambientes podem ser compartilhados *online*, reduzindo custos e possibilitando interação abrangente. Assim, são passos importantes para o desenrolar das atividades, como empreendedores/as de *Startup*.

Conforme literatura sobre o assunto, *Startups* são pautadas em ideias que surgem a partir de problemas existentes na própria realidade que, por meio de diferentes experiências, criam as soluções adequadas em ambientes flexíveis e dinâmicos (VANHAVERBEKE; COHENDET, PARMENTIER, SIMON; LE MASSON, HATCHUEL, WEIL, 2017; MUZZIO E PAIVA JR.; 2018). Assim, os ambientes de inovação são considerados facilitadores dos processos criativos e de articulações de parcerias.

Com a técnica de observação *online*, pudemos constatar que os/as praticantes Amanda, Jorge, Isaac, Miguel, Samuel, José e Maria são bastante ativos/as com as parcerias, no meio digital. Nas redes de Isaac, José e Samuel, ficaram evidentes as parcerias com instituições públicas e privadas, como associações, universidades e empresas locais. Observando as participações de Lara e José nas redes sociais, podemos fortalecer aspectos, como o apoio a movimentos sociais, a instituições parceiras e a negócios locais; e constatar a importância de articulações construídas, também, em ambientes virtuais, para os modos de criar cotidianos das *startups*.

Salientamos, ainda, nas observações *online*, a presença dos/as empreendedores/as na mídia local, em Tvs, rádios, blogs, jornais, que compartilharam vivências. Assim, os/as empreendedores/as Lara, Julia, Isaac, Miguel, Samuel, José fizeram notícias, marcando suas contribuições sociais com informações, para melhoria do contexto local.

Ao analisar a noção de articulações dos negócios e do ecossistema de inovação, por meio de um levantamento, Bernardes, Borini e Figueiredo (2019), afirmam os avanços inovativos e a sustentabilidade socioeconômica. São diversas as contribuições para a comunidade, quando um negócio se propõe a entender as demandas locais. De acordo com as premissas de Carmona, Martens e Freitas (2020), as localidades influenciam as decisões do negócio, gerando interesses entre grupos e usuários da comunidade. Estes/as fazem parte da dinâmica do mercado, no contexto que atuam, aplicando suas *expertises* para as decisões que envolvem as estratégias e práticas táticas.

Como resultados de criação de oportunidades e sobrevivência em *Startups*, ressaltamos as dinâmicas dos modos de criar cotidianos de:

- (1) Bricolagem nas constantes adequações às questões das realidades;
- (2) Articulações de parcerias por meio da relação com agentes locais e participação em eventos de negócios;
- (3) Inserção ou participação nos ecossistemas de inovação, como ambientes físicos e virtuais, que facilitam a troca de vantagens para os negócios.

Percebemos, neste sentido, as expertises dos/as empreendedores/as, em diversificar as práticas e articular agentes de colaboração conjunta, para que seus empreendimentos tenham êxito. Diante de todo o percurso das análises, podemos ressaltar pontos marcantes dos modos de organizar, de acordo com a pergunta de pesquisa e com os resultados encontrados, pela visão dos/as empreendedores/as entrevistados/as:

Figura 12 - Práticas táticas no cotidiano de *Startups*



Fonte: Autoral

4.4 Da pandemia *Covid-19* à sobrevivência dos negócios

A história está marcada pelos acontecimentos devastadores causados pela Pandemia *Covid-19*. A crise do *Covid*, gerada pelo colapso da saúde mundial, levou à restrição de circulação das pessoas, de geração de recursos, agravada por grandes perdas e dilemas ainda não resolvidos (MARQUES, CHIMENTI, MENDES DA SILVA, 2021).

Nesta pesquisa, os efeitos da Pandemia foram provocados diante das situações enfrentadas pelos/as empreendedores/as. Os estados de alerta constantes são realidades nas organizações, a partir da *Covid-19*, que geraram distanciamento social, cancelamento de eventos sociais, trabalho remoto, entre outros riscos de fechamento dos negócios (MICHEREFF, FEUERSCHÜTTE, SÁNCHEZ, 2021). A partir dos fatores de ameaças da crise *Covid-19*, Analisamos as vivências pela perspectiva dos praticantes.

4.4.1 Modos de (re)organizar *Startups* diante da pandemia *Covid-19*

As rápidas mudanças do mundo empresarial de *Startups*, o contexto econômico volátil e incerto, as transformações culturais e estruturais na realidade do trabalho, são alguns dos motivos pelos quais os riscos de empreender são cada vez maiores (FARIA, 2018).

Este cenário está ainda mais impactado com os acontecimentos da Pandemia *Covid-19*, gerando turbulências profundas neste universo das *Startups*. Neste contexto fragmentado, especulativo e contraditório, investigamos os modos de reorganizar dos/as empreendedores/as, em seus cotidianos e relações (CARRIERI, 2020).

Dentre os desafios gerados pela crise *Covid-19*, estão as modificações nos processos organizacionais, a reconfiguração de ambientes e de recursos dos negócios (MARQUES; CHIMENTI; MENDES DA SILVA, 2021). Ainda consideramos as trajetórias, cotidianos e realidades dos/as empreendedores/as, entendendo mais profundamente as adaptações para a manutenção dos negócios.

Outros fatores dificultadores estão nas diferenças entre condições e desigualdades, para enfrentar as condições adversas, gerando ambiguidades e

contradições no campo das *Startups* pesquisadas. As práticas são analisadas a partir das atividades coletivas, influenciando e sendo influenciadas pela organização e pelo meio no qual estão inseridas.

Neste sentido, a empreendedora Lara sentiu o impacto da Pandemia no seu cotidiano, sendo afetada pelo contexto desafiador, como relatou:

“(...) a gente já trabalhava *online* há muito tempo, sabe? Não foi uma coisa que foi muito dificuldade (...). Mas, aí, então, as coisas foram piorando... foi tomando um rumo, assim... que a nossa saúde mental já estava entrando em colapso! Assim... a gente queria tá tudo bem; mas como é que a gente faz agora para fazer um planejamento de conquistar clientes? Tá todo mundo mal, entendeu? (...)” (Lara).

Foi encontrado um modo de (re)organizar, relativo à diversificação das atividades, para a sobrevivência do negócio. Lara disse que sentiu muita dificuldade com a queda no faturamento; e tentou realizar outras atividades, como *freelancer* e projetos que não tinham relação com o portfólio do negócio, apenas para receita financeira. Porém, relatou que a procrastinação e rotina atrapalhadas dificultou muito o andamento dos serviços; e precisou ser mais realista nas decisões para o negócio.

O papel do/a empreendedor/a é considerado de alta complexidade, capaz de produzir valor num cotidiano incerto e flexível para lidar com limitações reais (FARIA, 2018). Neste contexto, os/as empreendedores/as estão desafiados/as a encontrar modos de organizar compatíveis com suas condições de recursos, atuação e identidade.

Falando de planejamento, Amanda citou a pandemia como um “divisor de águas” para seu negócio, precisando adaptar os planos à realidade, como relatou:

“(...) Veio a pandemia. Aí tudo que a gente tinha planejado foi por ‘água abaixo’. Então, a gente teve que se adaptar. Então, fui me reinventando de outras maneiras, de outras formas, para poder sobreviver a esse momento tão complicado para todos” (Amanda).

Com mudanças provocadas pelo surgimento da Pandemia *Covid-19*, Amanda precisou definir novos processos e inovar em produtos, para conseguir um faturamento mínimo, como afirmou. A empreendedora precisou revisar seu portfólio, atualizando e lançando novas linhas de produtos e serviços. Esta necessidade foi apresentada por outros/as empreendedores/as entrevistados/as.

Reorganizar os planos e desenvolver novas atividades do negócio, são atitudes dos/as empreendedores/as diante das dificuldades encontradas num contexto de pandemia; reavaliando projetos e custos, para traçar alternativas viáveis e garantir

que os produtos e serviços cheguem da melhor forma no mercado (MARQUES; CHIMENTI; MENDES DA SILVA, 2021).

Jorge, quando questionado sobre como passou a se organizar a partir da Pandemia *Covid-19*, ele declarou:

“(...) a gente fez um pouco de ‘limonada’, né? Desse ‘limão’ aí... É foi ruim, porque a gente passou um período em casa... quem trabalha com tecnologia, com desenvolvimento, é... sabe que é muito ruim trabalhar em casa, porque tem muita distração, é... e muita procrastinação, também. Você tem que se policiar muito, tempo inteiro (...)” (Jorge).

Assim, Jorge verificou que ficou com sua rotina prejudicada, principalmente no início do *lockdown*, com o fechamento dos estabelecimentos. Existe uma necessidade de entender as nuances dos cotidianos de empreendedores/as e as transformações geradas (BARROS, CARRIERI, 2015), para reconstruir as rotinas.

Aqui identificamos o modo de (re)organizar e flexibilizar rotinas de trabalho pelo empreendedor, diante da Pandemia *Covid-19*. As adaptações de trabalho, em *home office*, são entendidas por Marques, Chimenti, Mendes da Silva (2021), como necessidade dos negócios, para continuidade das atividades, gerando profundas mudanças sociais.

No entanto, para Maria, manter uma constância e disciplina contribuiu para a evolução do negócio, como contou:

“(...) eu tenho tentado seguir essa disciplina. O que eu preciso fazer, tem que ser feito. Eu não vou deixar para amanhã. Eu não vou esperar o *lockdown* passar, pra começar a fazer minhas coisas (...) acredito que eu estou mais acelerada do que eu estaria, se eu tivesse com as portas abertas e atendendo os clientes, né?” (Maria).

Neste ponto compreendemos o modo de (re)organizar, orientado para objetivos de curto e médio prazos, para o negócio ter continuidade diante das adversidades. Sentindo-se desafiada, Maria progrediu em suas atividades, por meio da continuidade e do alcance de metas. Das disciplinas necessárias neste campo, uma é da inovação (ROCHA, 2016), e a outra é a necessidade de quebrar mudança de planos que não fazem mais sentido (RIES, 2014). De acordo com Ries (2014), o empreendedor de *Startups* enfrenta dificuldades, por meio da perseverança, flexibilidade e aprendizagem, para conseguir fazer mudanças necessárias no negócio.

A empreendedora Antônia contou que passaram a comprimir apenas metas que estavam ao seu alcance; ou seja, que foram possíveis, diante das situações difíceis. Esta questão nos remete aos padrões de planejamentos, que precisaram ser questionados pela empreendedora, para retomar o negócio, de acordo com sua

realidade; ou seja, nos leva aos “usos” dos sistemas impostos, usando os termos de Certeau (2014). Essa prática de desvios questiona uma ordem imposta pelo poder e saber das estratégias e técnicas estabelecidas, considerando as táticas importantes para atuar diante das situações vivenciadas pelos/as praticantes (CERTEAU, 2014).

José, quando questionado sobre o contexto da Pandemia, relatou as grandes dificuldades com o fechamento do comércio, suspensão dos contratos de clientes e redução de faturamento. Porém tomou as medidas que julgou necessárias diante dessa situação:

“A decisão que eu tive, foi de manter a equipe, né? Como eu confio neles e eles estavam comigo... e a decisão foi de segurar enquanto desse, né? E deu para segurar até hoje. E foi porque aproximou muito a gente, né? (...). A gente teve muito trabalho, né? E o faturamento caiu é... 80%! Mas é... a demanda aumentou 200%, né? (...) Então, a oportunidade foi muito grande. A gente cresceu muito... com a visibilidade, a gente aumentou muito, né?” (José).

Este modo de (re)organizar a colaboração em equipe, para manter o negócio em funcionamento, foi entendido como uma força, neste contexto. José contou que ainda continua com limitações financeiras e nas vendas; e sente que o mercado está mais desafiador. Porém, a partir da colaboração da sua equipe, com a sociedade, conquistou a credibilidade para o negócio.

Uma das dificuldades, para empreendedores/as de *Startups*, é a formação de uma equipe competente e proativa, que tenham propósitos, junto com o negócio (LOPES FILHO, PAIVA E LIMA, 2019). Em muitos casos, é melhor manter o time fidelizado ao negócio e enfrentar os desafios do mercado, juntos.

Entendemos, então, que o meio virtual foi decisivo para continuar com o negócio. Quando questionada sobre o meio digital que utilizou durante a Pandemia, Amanda afirmou: “Total *online*. O tempo todo, no *site*, nas vendas, no Instagram pra venda, pra mostrar meu trabalho. É... eu não tinha pra onde correr... que tinha que estar *online*, mesmo que você não quisesse; mas, tinha que estar” (Amanda).

A empreendedora Amanda já trabalhava *online*. Porém, precisou ser mais constante para divulgar seu trabalho e aprender novas ferramentas tecnológicas no seu novo cotidiano. Contou que as redes sociais são o seu meio de relacionar-se profissionalmente, compartilhar informações, conquistar mercado, ser referência para o público (FARIA, 2018; MAIA, 2019).

A empreendedora Antônia relatou sua realidade diante da Pandemia; pois, com grandes dificuldades, precisou se adaptar e gerar demandas para seu negócio, como definiu:

“No começo da pandemia a gente teve, eu acho, que uma queda de quase 50% no faturamento que a gente costumava ter. Então, foi muito brusco... Pra gente, foi processo de muita dificuldade; mas, nós tivemos que mudar, né? (...). Então, se a gente não podia fazer, localmente, os nossos atendimentos, a gente fez é... digitalmente. E a gente conseguiu atingir outras regiões(...) e ser reconhecidas por outras pessoas” (Antônia).

Diante do contexto, integrou-se o modo de (re)organizar o posicionamento (ou imagem), nas redes sociais virtuais; o que foi determinante para a projeção do negócio no mercado. Para Amanda e Antônia, a partir do *online*, precisaram se desafiar e se articular nas redes sociais, para, assim, se adaptar e passar confiança nos seus trabalhos e projetos.

No posicionamento de Antônia, também foi primordial ter serviços de forma virtual, para alcançar seu público. No entendimento de Carmona, Martens e Freitas (2020), os meios *online* têm sido alternativas viáveis, para manter *Startups* com agilidade, nos processos e nas equipes enxutas. Porém, ainda existe uma grande dificuldade das empresas, para a inclusão digital; pois, muitos/as empreendedores/as não se sentem preparados/as em conhecimentos e ferramentas de tecnologia (LIMA, RITA, 2020).

Jorge precisou dar continuidade ao seu negócio, verificando as possibilidades, a partir do contexto pandêmico: “(...) *por outro lado trouxe uma oportunidade de negócio para a gente (...). E a gente cresceu bastante nesse período (...)*” (Jorge). O entrevistado disse que o trabalho *online* é primordial para essa jornada, com soluções digitais, novos negócios e contatos com outras regiões, para ampliar os clientes.

Os meios digitais estão intensificados na realidade pandêmica, permitindo experiências como: mobilidades de informação, comunicações dinâmicas e novos canais de interação (MICHEREFF, FEUERSCHÜTTE, SÁNCHEZ, 2021). As oportunidades e ameaças da Pandemia provocaram aprendizados essenciais para criação de negócios, produtos, processos e serviços (WECKER, FROEHLICH, GONÇALVES, 2021). Cada vez mais as decisões precisam ser mais bem estudadas; em tendências de mercado, investimentos em tecnologia e gestão, além do aperfeiçoamento das capacidades dos/as empreendedores/as e equipes.

O empreendedor Isaac apontou diversas necessidades diante da situação pandêmica:

“Então, na pandemia a gente precisou ter várias reuniões, principalmente para entender o que a gente estava vivendo ali... Porque, principalmente, nos primeiros meses ali, da quarentena, foi mais difícil. (...) foi esse processo de migrar toda nossa experiência do presencial para *online*. E isso eu vejo como

um ponto positivo, porque a gente conseguiu aprender ali no dia a dia. Estava todo mundo vivendo um novo. Então, vamos ver também” (Isaac).

Os modos de (re)organizar as experiências dos clientes no *online*, foram presentes na vivência dos/as empreendedores/as diante da realidade pandêmica. Assim, Isaac precisou entender a realidade, para se adaptar e gerar as melhores experiências de forma *online*, para seu público. Ele contou que existiram desistências de clientes; porém, precisaram se diferenciar e agregar valor para o atendimento. Atentar-se, gerar alternativas e modificar práticas diante dos novos cenários são atitudes imprescindíveis para sobrevivências destes empreendimentos (WERLAND, LAVARDA, LORENZATTO, 2019).

Desta forma, o empreendedor Samuel colocou atendimento *online* como principal forma s de serviços, gerando oportunidades, como relatou:

“Aí começou a vir bastante demanda, né? Então, a gente meio que levou sorte; que a gente estava no lugar certo, na hora certa! A gente estava preparado, né? Com uma visão que a gente teve no passado e não imaginou que ia coincidir tão bem. Então, pós pandemia, para mim te falar a verdade, é... os meus melhores meses desde quando a gente começou” (Samuel).

A partir do relato de Samuel, existiu o crescimento do negócio, diante da situação da Pandemia; um ‘divisor de águas’, como relatou. Diante dos fatos, há evidência da constante busca pela adaptação dos modelos predefinidos e uma evolução da criação humana, nas suas formas de sobreviver, nas situações de calamidade.

Samuel também sentiu os efeitos da Pandemia no seu negócio; pois, no início, não tinha reserva financeira; e seus mercados fecharam as portas. Para ele, as dificuldades do mercado na logística de transportes e os atrasos nos recebimentos de matéria-prima, foram os principais entraves durante a Pandemia. Porém, o empreendedor se sobressaiu, porque já estava com uma linha de novos produtos para serem lançados. Ele afirmou:

“(...) a gente começou a colher, um pouco antes da pandemia, os frutos que eu vinha plantando há 1 ano e meio atrás, com esse desenvolvimento. O que aconteceu... quando deu aquela esfriada no mercado, os produtos que a gente tinha em catálogo, reduziu o consumo; mas, supriu pelo desenvolvimento do produto novo, que eu estava lançando” (Samuel).

Foi importante o impacto no modo de (re)organizar a captação e a adaptação de recursos para o negócio. O empreendedor Samuel, com a necessidade de adaptar seu negócio, precisou financiar recursos para garantir as implementações necessárias. Existe uma realidade de restrição de capital para empreendedores/as,

de limitação de recursos e de continuidade do fluxo de caixa, o que reduz e compromete a viabilidade do negócio (CARMONA, MARTENS, FREITAS, 2020).

Podemos dizer que a busca por compreender as práticas táticas (ou modos de organizar táticos), dos/as empreendedores/as, é uma forma de enxergar como eles desafiam as realidades de escassez de recursos, restrição de acesso ao público, presencialmente; e limitações de apoio gerencial. Para Certeau (2014), estas ações articulam saídas para situações e imposições de poder, permitindo que os praticantes (homens ordinários) enfrentem as dificuldades impostas para sobreviver.

Na observação nas redes sociais dos/as empreendedores/as Isaac, Arthur, Antônia, Miguel, Samuel, José, Lara e Maria, são evidentes as mudanças causadas pela Pandemia *Covid-19*. Antes da quarentena, realizavam diversos eventos presenciais, como: cursos, palestra e *workshops*, além de participação em feiras, festas sociais e visitas externas. Durante o isolamento, precisaram migrar totalmente para o meio virtual, precisando promover encontros *online*, envolvendo criatividade. E Antônia, José e Isaac posicionaram seus perfis com informações de combate, prevenção ao Corona vírus e comportamento diferente na pandemia.

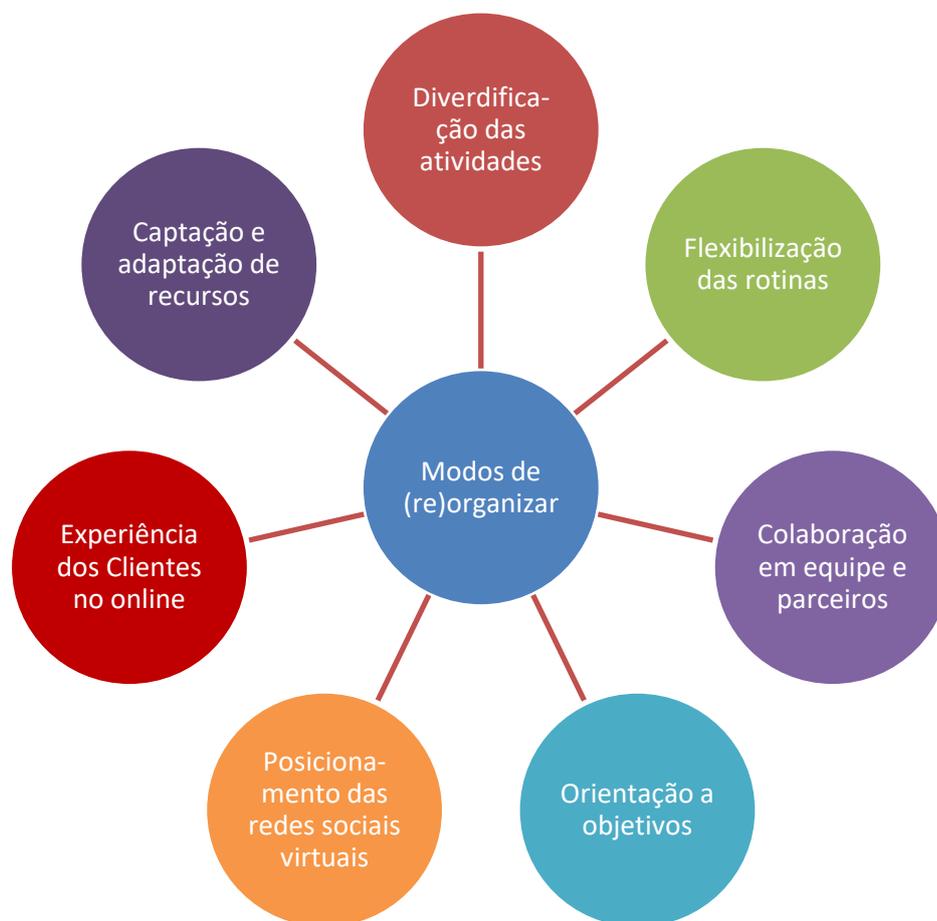
Observamos, ainda, a grande adesão à participação e realização de *lives* (apresentação ao vivo e *online*), em parceria, como foi possível observar nas redes sociais de Julia, Maria, Jorge, Amanda, José e Antônia. Nas chamadas ao vivo, os/as empreendedores/as compartilharam lançamentos, projetos, histórias da incubação e aceleração do negócio, desafios de empreender, liderança de negócios, estudos da sua área, propósitos de negócio, entre outras ações, expressando suas realidades. Nos discursos do cotidiano podem-se criar possibilidades e articulações entre praticantes, assim como modos de se (re)organizar, diante das suas necessidades (CERTEAU, 2014).

Ainda na análise documental dos editais das incubadoras, foram identificadas drásticas mudanças nos programas presenciais, migrando para os serviços *online*, ou sistemas híbridos de trabalho (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, PORTO DIGITAL, ITEP, 2021). Foram realizadas inscrições totalmente *online*, envio de propostas de projetos por meio digital e adesão de empreendedores/as em *home office*. Estas ações não existiam antes a pandemia, visto que eram exigidos os encontros nos locais das incubadoras.

Diante do conteúdo apresentado na nossa análise, é primordial o entendimento destes/as empreendedores/as, que atravessaram grandes adversidades no período

pandêmico, e nos ambientes de inovação em transformação, uma vez que superaram e criaram alternativas nas suas atividades. Apresentamos, a seguir, um resumo dos resultados desta seção:

Figura 13 - Modos de (re)organizar *Startups* diante da pandemia *Covid-19*



Fonte: Autoral

Na figura acima sintetizamos os modos de (re)organizar, encontrados para subsistência dos negócios *Startups*, observados nos relatos dos/as empreendedores/as, diante das vivências, durante a Pandemia *Covid-19*. Observamos que, nas transformações velozes nas organizações, provocadas pelo contexto pandêmico, houve drásticas mudanças nas rotinas dos/as empreendedores/as e nas rotas do negócio (WECKER, FROELICH, GONÇALVES, 2021). Portanto, entendemos, também, as adaptações de espaços, equipes, tecnologias e modos gerenciais como decisivos para a continuidade dos negócios *Startups* (CARMONA, MARTENS, FREITAS, 2020).

4.5 Articulações institucionais entre estratégia e práticas táticas

O governo do estado investe amplos recursos para incentivo e equipagem tecnológica nas incubadoras e aceleradoras de Pernambuco, sendo necessário considerar seu papel articulador entre eixos governamentais e privados para fomentar o empreendedorismo de inovação das *Startups*. São diversos programas de desenvolvimento dos negócios com impacto nos ecossistemas afim de angariar produtos e serviços de inovação.

Os principais desafios das políticas públicas estão voltados à alavancagem nas *startups* do Estado, precisando o governo arriscar vastos fundos de investimento para a retomada econômica durante a Pandemia do Covid-19. Ao longo da pesquisa, percebemos que as parcerias entre Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti), Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (Facepe) e Agência de Empreendedorismo de Pernambuco (AGE) reafirmaram-se em novos programas de 2021, tendo papel fundamental para o surgimento de novas empresas de base tecnológica.

O Plano de Retomada do Governo de Pernambuco realizou um elo entre o setor público, setores produtivos e Startups, apoiando os negócios em ganho de mercado de clientes. As estruturações das empresas estão baseadas nas Incubadoras que recebem os aportes financeiros para promover as metodologias de crescimentos aplicadas para as Startups.

Em Caruaru, o investimento do governo do Estado dá-se nas Incubadoras pesquisadas e em outros órgãos que desenvolvem a economia. A inovação têm sido uma estratégia do Estado para diversificar nos serviços e avançar em geração de produtos, renda e arrecadação. Os diferentes incentivos têm feito a diferença nas dinâmicas locais e desenvolvimento de um ecossistema de inovação mais robusto.

Com a presença de programas de incubação diversos, empreendedores/as podem ter melhores oportunidades de alavancar ideias e negócios promissores para o mercado global. Isto tem sido intensificado ano após ano com as aberturas de projetos e a desmistificação para o público de empreendedores/as interessados em inovar.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente o reconhecimento por parte dos/as empreendedores/as em relação a importância das Incubadoras e dos incentivos de apoio ao empreendedorismo de inovação, feitas principalmente pelo poder público.

Porém buscamos chamar a atenção para os “estrangeirismos” adotados e certos exageros em técnicas incompatíveis com as questões socioeconômicas da região. Há movimentos experimentais, ou mesmo especulativos que, conforme percebemos, provocam incertezas na atuação destes negócios por não considerarem as características culturais do/a empreendedor/a local. Podemos constatar que para estes praticantes estarem recebendo posicionamentos em modelos de negócios foram precisando se adaptar, mas ao mesmo tempo modificar a aplicação na sua gestão. Assim, histórias abordadas durante a pesquisa desnudam as possibilidades encontradas ou criadas para empreender num contexto efêmero e transitório como o Agreste de Pernambuco (SÁ, 2018).

Diante do contexto dos resultados levantados e obtidos para entender as “estratégias” e as “práticas táticas” no cotidiano das *Startups*, precisamos acompanhar as contradições e transitoriedade do campo investigado. Nas diversas dinâmicas do tempo relatadas pelos empreendedores/as, estes criam suas possibilidades por meio de métodos próprios, seja alterando o que lhes foi apresentado ou adaptando técnicas aprendidas.

Estas características bem particulares somadas aos novos modelos criados para sobreviver no mercado, nos remete à cultura local originária das feiras com um misto de negócios tradicionais e de inovação. Para os estudos de Sá (2018), tais características constituem verdadeiro “*habitus*” feirante, dadas as desigualdades na distribuição dos diversos capitais, permitindo a criação de alternativas para os negócios.

Quando se trata de oportunidades para empreendedores/as, a região Agreste pernambucana abre um leque de diferentes segmentos e formas de negociar. Porém traz um viés desafiador pela escassez de estruturação de ambiente físico e condições de criar organismos mais sustentáveis econômica e socialmente falando. São negócios iniciando todos os dias, mas em condições precárias para crescer e se desenvolver num mercado mais amplo.

A história local está sendo escrita a custo de muita desigualdade de oportunidades para os/as feirantes e para os/as novos/as empreendedores/as de inovação. Os/as pequenos/as negociantes estão em paralelo trabalhando para dar continuidade e gerar renda, mas o apoio aos micros ainda é tímido..

De forma que se observa nos modos de organizar o hibridismo entre o tradicional e o moderno, já interpretados por autores como Sá (2018) e Santos e Helal

(2018). Este modelo híbrido também está presente nos negócios *Startups* locais, em suas formas de utilizar a criatividade, relações familiares e improvisação como meio de êxito.

Diante do contexto pandêmico relatado, podemos perceber a rápida mudança de posições para atender às resoluções velozes necessárias diante do cenário. Esta foi uma verdadeira mutação de modos de organizar para conseguir sobressair nas estreitas áreas do mercado atual. Assim surgiram os novos e enxutos projetos que viraram produtos e serviços a serem lançados para os novos perfis de consumidores e clientes.

Outra característica em comum que podemos destacar é a veia inovativa para gerar ideias de negócios diferenciados para clientes e consumidores/as. Rompendo com as tradicionais raízes comerciais da feira, estes/as empreendedores/as buscam mudar rumos das suas empresas aderindo às tecnologias e novas soluções.

Para tal reunimos os principais achados nesta coleta qualitativa para representar os sentidos e significados dados para empreendedores/as de *Startups* locais:

Quadro 10 – Articulações institucionais entre estratégias e práticas táticas

Contexto empreendedor de inovação em Caruaru-PE		Estratégias em startups no Agreste de Pernambuco		Modos de organizar práticos em Startups no Agreste de Pernambuco		Copilando os resultados
Trajetórias dos/as empreendedores/as	<ul style="list-style-type: none"> • Relações sociais; • Problemas sociais; • Crenças; • Propósito; • Experiências; • Conhecimento; • Recursos; • Inovação; 	Linguagem e discursos próprios	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências em negócios; • Conhecimentos acadêmicos • Rede de contatos • Programas de pré-incubação • Comunicação com termos importados 	Transformações dos modelos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Questionamento dos modelos • Modificação e criação de modelos • Adaptação de métodos 	Particularidades como diferenciação das <i>Startups</i> locais pelo apreço cultural
				Modos de organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Imediatismo nas demandas • Gerência de recursos • Compartilha setores e equipes • Multifuncionalidade 	Hibridismo entre moderno e tradicional nos modos de organizar e gerenciar <i>startups</i>
		Seleções das Incubadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios próprios de escolha; • Adoção de tecnologias • Plano de negócios inovadores • Apresentações orais • Restrição de vagas • Bancas de seleção • Formalização de documentos 	Modos de criar cotidianos	<ul style="list-style-type: none"> • Bricolagem e criatividade • Articulações de parcerias • Adesão ao ecossistema de Inovação 	" <i>Habitus</i> " feirante (SÁ, 2018) presentes na dinâmica local
Organizações do Ecossistema de Inovação em Caruaru-PE	<ul style="list-style-type: none"> • Incubadoras de negócios; • Políticas econômicas • Aglomerados de empresas • Prestação de Serviços • Comunidade Acadêmica 	Modelos de negócios Startups	<ul style="list-style-type: none"> • Módulos e conteúdos • Ferramentas de modelagem • Acompanhamento e monitoramento • Etapas de avaliação e graduação 	Modos de (re)organizar Startups diante da Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das atividades • Flexibilização das rotinas • Colaboração em equipe e parceiros • Orientação a objetivos • Posicionamento das redes sociais virtuais • Experiência dos Clientes no online • Captação e adaptação de recursos 	Mutação rápida para sobrevivência como negócios e empreendedores/as.
						Inovação e tecnologia para clientes e consumidores/as.

Fonte: A Autora (2021)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de investigar os modos de organizar os cotidianos de empreendedores/as *Startups* graduados/as nas incubadoras de Caruaru-PE. Tomando como base a lente das práticas, por meio dos estudos de Certeau (2014), pudemos aprofundar entendimentos na perspectiva dos/as praticantes relacionados/as ao contexto do ecossistema de inovação local. Ainda, propomos uma abrangência sistêmica e contextual, para maior oportunidade de análises dos dados levantados nesse estudo.

Outro fator relevante é o desenvolvimento econômico e desafios, que incluem Caruaru como a principal cidade da região para empreender, abrindo possibilidades para negócios de inovação (SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019). Com o crescimento da cidade, muitas empresas e profissionais de outras localidades também buscaram negociar na região. Para Silva, Fernandes e Silva (2019), a noção do território de Caruaru, como oportunidade, foi decisiva para a instalação e multiplicação de empresas; o que faz toda a diferença, quando se trata de fomento empreendedor. As atratividades são pautadas em volumes e diversidade de negócios, localização que permite circulação, além da veia empreendedora da população. Como problemáticas estão as questões de infraestrutura para negócios, as contradições culturais entre negócios tradicionais e criatividade, e a necessidade de sobrevivência de pequenos negociantes. Para tal o terreno tem sido fértil para o cultivo de um ecossistema de inovação.

Compreendemos que os modos de organizar são influenciados pelo meio em que estão inseridos os/as empreendedores/as; assim como influenciam os comportamentos e discursos, no cotidiano das *Startups*. Para um estudo eficaz, consideramos os relatos como pontos fundamentais para o entendimento dos negócios, adentrando na perspectiva dos/as praticantes pesquisados/as. Desta forma, levantamos as vozes dos/as que, cotidianamente, empreendem nas realidades locais e periféricas em Caruaru-PE. Logo, entendendo as demandas destes/as praticantes, em realizar seus negócios de modo particular, compreendemos os relacionamentos interligados entre agentes da região do Agreste pernambucano.

Entendemos que a reprodução destes discursos está carregada de histórias e memórias (SCHATZKI, 2003; 2006; NICOLINI, 2013; CERTEAU, 2014; BISPO et al., 2014; 2015; PIMENTEL E NOGUEIRA, 2018), pela perspectiva dos/as praticantes e

das incubadoras, que firmam uma cultura própria, representando suas interações e seus interesses. Também, os comportamentos em comum são interpretados, aqui, como as estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2003; 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2015), pelo contexto de crenças, significados afetivos e desejos dos/as empreendedores/as, de fazerem parte deste movimento, em conjunto.

Neste percurso, verificamos que há muitas diferenças entre um negócio novo e uma *startup*, no entendimento de órgãos importantes para a política pública de inovação do estado. Neste entendimento, são consideradas: a estruturação de uma *startup*, num ambiente de incubadora e a proposta de crescimento, com baixo investimento inicial. Assim, os/as empreendedores/as de *Startups* procuram atender a esta prerrogativa, diferenciando o negócio, no mercado e atendendo às problemáticas do público por meio da inovação.

Desta forma, apontamos como marcante a representação das incubadoras locais, o Armazém da Criatividade e o ITEP, na trajetória destes/as empreendedores/as, desde a busca por compreender o que é uma *startup*, até o lançamento do negócio, passando por todas as etapas da incubação.

Para atingir os nossos objetivos, as estratégias percebidas diante dos critérios dos processos seletivos, foram: o estrangeirismo das linguagens importadas, as etapas e métodos próprios dos programas, as formas previstas de avaliação dos modelos de negócios, que ressaltam a posição das incubadoras, detentoras de um “lugar próprio” (CERTEAU, 2014), em relação aos/as empreendedores/as. Desse modo, uma aparente hierarquia nas relações, pode ser percebida; o que pode se tornar barreira para inclusão de empreendedores/as neste universo de inovação. Estas diferenças podem dificultar ainda mais o acesso às especializações gerenciais, para os negócios que estão surgindo, aumentando a margem de risco e perdas nos empreendimentos.

Porém, os praticantes, por vezes, não seguem à risca as estratégias preestabelecidas, para gerar a inovação pretendida. E, assim, vemos a administração, de negócios e modelos importados, ser questionada em relação ao saber e fazer das dinâmicas locais. Para tornar viáveis os negócios, os/as empreendedores/as adaptam-se às suas realidades, buscando ser reconhecidos, gerando conexões de parcerias e aprofundando entendimentos do público, como vamos destacar nos resultados, mais adiante.

Nos contextos locais, as práticas táticas dos cotidianos expressam desvios e ao mesmo tempo a adesão às estratégias elaboradas por aqueles que possuem um lugar próprio. Nesta abordagem, as práticas táticas são consideradas como formas de resistência às relações de domínio, impostas em técnicas, ferramentas de gestão, diretrizes e processos organizativos. Partindo desta posição, compreendemos os modos de organizar táticos, considerando os homens e mulheres comuns que os praticam (CERTEAU, 2014). Percebemos também a característica do híbrido entre “estratégias” e “práticas táticas” nas dinâmicas destes/as empreendedores/as, como no caso das contradições existentes entre diferenciar e seguir os modelos, entre criar inovações e adotar as referências externas, e entre improvisar e gerenciar com as técnicas aprendidas nos programas.

Este misto de posições que fluem e que voltam aos pontos iniciais dos negócios são compreendidos como o “habitus” feirante (SÁ, 2018), acrescidos de um tino tecnológico nas suas particularidades de empreender. Esta caracterização da raiz local com influência global tem gerado particularidades que precisam ser observadas pelos/as agentes dos programas de apoio e pelo ecossistema de inovação como um todo.

Além do mais, os resultados da pesquisa podem ser percebidos na relação dos/as empreendedores/as pesquisados/as com o contexto de inovação da cidade de Caruaru-PE. Por meio da observação participante, nas redes sociais, foram percebidas as participações destes/as empreendedores/as nas organizações de classe, como associações comerciais, participação em eventos locais, e atividades relacionadas aos agentes locais públicos e privados. As interações, com representações na região, são marcos de posicionamentos dos/as empreendedores/as com o ecossistema local.

Como principais apontamentos, encontramos os seguintes modos de organizar táticos, praticados pelos/as empreendedores/as de *Startups*: (1) questionam, modificam e recriam os modelos e métodos de gestão, para a transformação dos seus negócios; (2) organizam demandas imediatas e recursos; compartilham em equipe e fazem atividades multifuncionais, de modo que atendam às realidades; (3) criam cotidianos por meio da bricolagem, parcerias e participação nos ecossistemas de inovação locais.

Importante ressaltar que, apesar das *Startups* estudadas romperem com modelos de negócios tradicionais, estas adotam linguagens, etapas de validação e

diretrizes específicas a serem seguidas por um ecossistema, para fazer parte deste mundo de *Startups*. Assim, analisamos os relatos dos/as praticantes que indicaram suas iniciativas para empreender, pela oportunidade e/ou por necessidade, sendo criadores/as de criatividades e inovações, nas suas realidades. Estes/as praticantes sentem a própria realidade, as necessidades da sociedade e do mundo como o veem; sendo instigados a buscar alternativas viáveis para os problemas.

Ainda podemos ressaltar as percepções diante do contexto da Pandemia *Covid-19*, no qual os/as empreendedores/as (re)organizaram as *Startups*, com práticas de: (1) diversificação das atividades, flexibilizando suas rotinas e buscando a colaboração da equipe e dos/as parceiros/as; (2) orientação de objetivos, para gerar melhores experiências para os/as clientes, por meio do posicionamento das redes sociais virtuais; (3) além da captação e adaptação de recursos, de acordo com as demandas para o negócio.

Para atender às perguntas desta pesquisa, consideramos que as estratégias influenciaram e permitiram visualizar as práticas táticas e os consequentes modos de organizar táticos, complementares e diretamente relacionados. Assim, entendemos que não há estratégias sem táticas e nem táticas sem as estratégias, neste campo estudado. Foram resultados que nos surpreenderam como pesquisadoras, pois ao invés de uma ruptura entre as estratégias e táticas o que encontramos foi uma densa aglutinação, particularizando ainda mais os achados. Nestes conflitos de intenções entre instituições e negócios, os poderes são questionados diante das dinâmicas da região. Porém ainda não se tem consensos ou consciência do valor cultural dos modos de organizar locais, valorizando mais os moldes importados, ou descaracterizando o empreendedorismo da região.

Portanto, acreditamos que, compreender as realidades dos/as empreendedores/as, pode melhor auxiliar os negócios, nascentes ou em percurso de expansão, visando o desenvolvimento da gestão das *Startups*. Neste sentido, inspirados na discussão apresentada até aqui, podemos fazer algumas reflexões relevantes: como se pode desenvolver a inovação por meio da criatividade? Como os empreendedores podem encontrar soluções para problemas reais da sua comunidade, se precisam adotar modelos de gestão que não compreendem as necessidades locais? Como aproximar o empreendedor do seu público, podendo seus comportamentos e modos de gerir e agir, baseados em referências distantes? Esperamos que estas inquietações sirvam de inspiração para pesquisas futuras.

Como indicações de pesquisas futuras, sugerimos estudos que analisem relatos dos/as agentes que compõem as incubadoras e o ecossistema. Também sugerimos a investigação, a partir de outros movimentos regionais e nacionais. No tocante aos modos de organizar, existem outras influências para os modelos de negócios. Assim, podem ser investigadas as motivações e as amplitudes da formação empreendedora. Por fim, podemos propor estudos em culturas propícias, ou não, ao empreendedorismo de inovação, com possibilidade de realização de estudos em periferias, em comunidades rurais, ou em espaços afastados dos grandes centros.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <https://abstartups.com.br/quer-aplicar-o-business-model-canvas-veja-alguns-exemplos/>. Acesso em 18 de jun de 2021.
- AGÊNCIA BRASIL. Economia. **Mapeamento mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras>. Acesso em: 15 de out. de 2019.
- AMABILE, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921> [Links]
- ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. Quem somos. **Armazém da Criatividade**, s.d. Disponível em: <<http://armazemdacriatividade.org/#about>>. Acesso em: 10 de jul. de 2019.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE CARUARU. Quem somos. **ACIC**, 2021. Disponível em: <<https://aciccaruaru.com/quem-somos/>>. Acesso em: 24/08/2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. P.; O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, V. 55, N. 2, P. 151-161, 2015.
- BENEDICTO, S. C.; ROZA, R. H.; ZAMBALDE, A. L. Towards new business models: strategies and planning of brazilian startups in digital environment. **REUNA**, v. 24, n. 2, p. 25-43, abr./jun., 2019.
- BERNARDES, R.; BORINI, F.; FIGUEIREDO, P. N.; Inovação em Organizações de Economias Emergentes. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, nº 4, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2019.
- BERNARDO, P.; SHIMADA, N. E.; ICHIKAWA, E. Y. O Formalismo e o “Jeitinho” a Partir da Visão de Estratégias e Táticas de Michel de Certeau: Apontamentos Iniciais. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p.45-67, jan./jun. 2015.
- BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: conceitos, história e perspectivas. In: **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. v. 2, n. 1, p. 13-33, jan/abr, 2013.
- BISPO, M. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. In. **BAR-Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, art. 5, p. 309-323, jul./set., 2015.
- BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2014.
- BLOG METTZER, PMF Canvas: como ter foco após a validação de uma startup. **BLOG METTZER**, 2021. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pmf-canvas/>. Acesso em 18 de jun de 2021.
- BRETAS, P. F.; CARRIERI, A. P. Uma breve reflexão sobre epistemologias, teorias e métodos da prática social da resistência. **Revista Espacios**, v. 38, n. 27, 2017.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o Desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **RAE Eletrônica**. FGV, 2009.

CARMONA, V. C.; MARTENS, C. D. P, FREITAS, H.M. R de. OS ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM NEGÓCIOS SOCIAIS. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** (REGEPE). São Paulo, v.9, n.2, p. 71-96, Jan/Abr. 2020.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p.698-713, 2014.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G., AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária e suas práticas: o caso da cafeteria Will Coffe. **Revista Cont Org**, v. 12: e141359, 2018.

CARRIERI, A. P; QUARESMA, E. P; PALHARES, J. V., Improvisação: nem jezz, nem teatro, mas metamorfose itinerária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 00, n. 00, 2020.

CARVALHO, A. O.; RIBEIRO, I.; CUNHA, S. de A. da. Viabilidade de startups: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores. **Ágora R. Divulg. Cient.**, 2015.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: Artes de fazer. 22. edição. Editora Vozes, 2014.

CHAMMAS, C. B.; HERNANDEZ, J. M. C. Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of diferente leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. **Innovation & Mangement Review**, v. 16, n. 2, p. 143-160, 2019.

COHENDET, P.; PARMENTIER, G.; SIMON, L. Managing Knowledge, Creativity and Innovation. *In*: BATHELT, H. et al. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Edward Elgar Publishing Online, cap. 13, p. 197-214, 2017.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre. Bookman, 2003. Disponível em: [<https://www.livrebooks.com.br/livros/metodos-de-pesquisa-em-administracao-12a-edicao-donald-r-cooperpamela-s-schindler-3wddaaaqbaj/baixar-ebook>].

CORDEL, Nildo. **Sonhador**. Nildo Cordel Blog spot, 2014. Disponível em: [<https://nildocordel.blogspot.com/2014/12/sonhador.html>]. Acesso em: 24/08/2021.

CORREIA, G. F. A.; CARRIERI, A. P. O Cotidiano de Negócios Familiares em Matozinhos/MG **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 101-117, 2019.

COSTA, Raul M. L. da. **Michel de Certeau**: entre a história e a psicanálise. Revista História da historiografia, n. 10, 2012.

COUTO, F. F.; HONORATO, B. E. F.; SILVA, E. R. **Organizações outras**: diálogos entre a Teoria da prática e a abordagem decolonial de Dussel. Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 2, p. 249-267, 2019.

COWORKINGBRASIL.ORG. Realiza Coworking. **COWORKINGBRASIL**, 2021. Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/spaces/realiza-coworking/>. Acesso em: 24/08/2021.

CUNLIFFE, A., & COUPLAND, C. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **Human Relations**, v. 65(1), pp. 63-88, 2011.

CZARNIAWSKA, B. Organizations as obstacles to organizing. In: ROBICHAUD, Daniel; COOREN, François (eds.) **Organizations and organizing: Materiality, agency, and discourse**. New York: Routledge, p. 3-22, 2013.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar para os estudos organizacionais. In: **Organizações e Sociedade** – Salvador, v. 23, n. 76, p. 57-72, jan/ mar. 2016.

DURAN, M. C. G. Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. **Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 115-128, set./dez. 2007.

FAGUNDES, R. **Economia criativa e sociedade em rede - Crowdsourcing e Startups**, 2011. Disponível em: <http://www.rosivalfagundes.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=219:voce-sabe-o-que-e-economia-criativa-&catid=25:artigos&Itemid=50>. Acesso em: 29 março. 2020.

FARIA, A. M.; SILVA, A. R. L. Estudos organizacionais baseados em Michel de Certeau: a produção internacional entre 2006 e 2015. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, abr./jun. 2017.

FARIA, L. S. P. de. **O PODER DOS SONHOS: UMA ETNOGRAFIA DE EMPRESAS STARTUP NO BRASIL E NO REINO UNIDO**. Tese de Doutorado. Porto Alegre, 2018.

FDC. Causas da mortalidade de startups brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? **FDC - Fundação Dom Cabral: Núcleo de Inovação e Empreendedorismo**, 2015. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/causas-da-mortalidade-de-startups-brasileiras/>>. Acesso em: 23 dez. 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Sobre nós: apresentação**. **FIEPE**, 2020. Disponível em: <<http://fiepe.org.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

FIAP. Faculdade de Informática e Administração Paulista. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8VmEQ0NVQCo>. Acesso em 18 de jun de 2021.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**, 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

FONSECA, F. S. M.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, F. C. M. **Uso de fontes de informação por gestores de startups**. Perspectiva em Ciência da Informação, 2019.

GERALDO, J. V.; GAMA, P. M. O que é que os investidores procuram no plano de negócios de uma startup? **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 231-255, set./dez. 2019.

GIL, A. C. **Modos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. **Journal of High Technology Management Research**, v. 11, n. 1, p. 137-153, 2000.

GOUVÊA, J. B.; CABANA, R. P. L.; ISHIKAWA, E. Y. As histórias e o cotidiano nas organizações: uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. Farol – **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018.

GRIMALDIA, R., GRANDIA A. 'Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models', **Technovation**, 25(2): 111–121. 2005

GUIMARÃES, T. B. C.; GONÇALVES, L. C.; VALE, G. M. V. De comunidade de prática a rede de práticas: um estudo da evolução de uma comunidade startups da cidade de Belo Horizonte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 4, p. 761-733, out./dez. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Dados de Caruaru. **IBGE**, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/caruaru.html>. Acesso em 11 de nov. de 2019.

ITEP. **Incubadora de Caruaru tem recursos para novos empreendedores**. ITEP, 2019. Disponível em: <http://www.itep.br/noticias-itep/112-incubadora-de-caruaru-tem-recursos-para-novos-empresarios>. Acesso em: 15 de out. de 2019.

ITEP. Instituto de Tecnologia de Pernambuco. Institucional. **ITEP**, 2021. Disponível em: <http://www.itep.br/o-itep/>. Acesso em: 23/08/2021.

LE MASSON, P.; HATCHUEL, A.; WEIL, B. Design theories, creativity and innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Edward Elgar Publishing Online, cap. 18, p. 275- 306. 2017.

LIMA, P. R. S.; RITA, L. P. S. As ferramentas de gestão do conhecimento como vantagens aplicadas às startups brasileiras de base tecnológica. **P2P INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 6 n. 2, p. 178-194, mar./ago. 2020.

LIMEIRA, Tania M Vidigal. **O Papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil**. Relatório de Pesquisa FGV-EAESP, 2014.

LINS FILHO, M. L.; ANDRADE, A. P. V. de; SILVA, G. G. da. Capacidade de inovar em Startups: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem. **Navus**, Florianópolis, v.10, p. 01-21, 2020.

LOPES FILHO, R. F.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Motivações e Perspectivas Futuras de Empreendedores de Startups. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n.4, p. 489-522, 2019.

LOPES, F. B.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: Uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 1007-1035, 2009.

MACHADO, F. C. L., FERNANDES, T. A., SILVA, A. R. L, Michel de Certeau e estudos organizacionais: uma leitura do cenário brasileiro. **Caderno de Administração**, Maringá, v.25, n.2, jul-dez./2017.

MACHADO, R. C.; CHROPACZ, F.; BULGACOV, Y. L. M. Epistemologia de Certeau e sua Contribuição para os Estudos Baseados em Prática em Organizações. **Revista Ciências Administrativas**, 26(2): 10091, 2020.

MAIA, Marcel Maggion. **Como as START-UPS crescem?** Performances e discursos de empreendedores à procura de capital. RBCS-USP, 2019.

MARINS, S. R.; IPIRANGA, A. S. R. O organizar ampliado de práticas cotidianas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 09, p. 148-204, 2017.

MARIZ, L. A. C. A criação de um setor de software entre os contextos global, periférico e semiperiférico: uma contribuição ao conceito de campo organizacional. **Repositório UFPE**, 2020. Recife, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/455/1/arquivo1209_1.pdf>, acesso em 13/08/2020.

MARQUES, L; CHIMENTI, P.C. P. de S.; MENDES DA SILVA, W. Aprendizados sobre o impacto do Covid-19 nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. Spe., e-210064, 2021.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEREFF, V. J.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; SÁNCHEZ. P. B. Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 2021.

MOREIRA, F. W. et al. Incentive programs to promote startups: a brazilian case. **RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 63-78, jan./mar. 2019.

MUNDOBIT NE 10. Empreenda, conheça as incubadoras e aceleradoras de empresas em Pernambuco. **MUNDOBIT NE 10**, 2019. Disponível em: <https://blogs.ne10.uol.com.br/mundobit/2015/10/05/empreenda-conheca-as-incubadoras-e-aceleradoras-de-empresas-em-pernambuco/>. Acesso em: 15 de out. de 2019.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.1, Curitiba Jan./Fev. 2017.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **Organizational Creativity Management: Discussion Elements**. RAC, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552018000600922&script=sci_arttext

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, & Organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

OLIVEIRA, M. O. R de; REGO, B. B.; ALVES, D. A.; MACHADO, F. N.; SLONGO, L. A. Uma comparação entre entrevistas *face to face* e entrevistas *On-line* via chat, aplicando-se a técnica *laddering*. **Revista Gestão & Regionalidade**. Vol. 25 – nº 75- se-dez/2009.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SALVIANO, K. M. T.; COSTA, C. A.; BARBOSA, A. M. S. O Meio Empreendedor Promovendo Inovação: A Geração de Capital Social no Porto Digital. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 37-63, 2016.

PEREIRA, D. P. de M. **Economia Criativa e suas potencialidades no Brasil**. Monografia UPE-POLI, 2014.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos Baseados na Prática: Possibilidades Metodológicas para Pesquisas em Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 350-370, 2018.

PORTO DIGITAL. Méritos e Reconhecimento. **Porto Digital**. Disponível em: <<https://www.portodigital.org/parque/historia/meritos-e-reconhecimento>>. Acesso em: 02 de mai. 2020.

PREFEITURA DE CARUARU. História. **Prefeitura de Caruaru**, 2019. Disponível em: <<https://caruaru.pe.gov.br/historia/>>. Acesso em: 23 de dez. de 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CARUARU. **Desenvolvimento econômico e economia criativa. PMC**, 2021. Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/category/noticias/desenvolvimento-economico-e-economia-criativa/page/2/>. Acesso em: 23/08/2021.

RIES, Eric. **Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação para criar empresas extremamente bem-sucedidas. [tradução texto editores]. São Paulo, Ed. Lua de Papel, 2012.

ROCHA, R. M. **Empreendedorismo e Inovação na Jornada da Startup**: um framework da sintonia entre os processos. Dissertação de Mestrado Profissional em Empreendedorismo. São Paulo, 2016.

SÁ, Marcio. **Filhos das Feiras**: uma composição do campo de negócios Agreste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Ed. Massangana, 2018.

SANTOS, Elisabeth. C. **Práticas e Relações de Trabalho na Cultura Popular no Agreste Pernambucano**: entre o Moderno e o Tradicional. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba UFPB, José Pessoa, 2016.

SANTOS, E. C.; HELAL, D. H. O MODERNO E O TRADICIONAL NO AGRESTE DE PERNAMBUCO. *Ciência & Trópico*, [S. l.], v. 42, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/1668>. Acesso em: 18 fev. 2022.

SANTOS, José Veridiano. **Falas da cidade**: um estudo sobre as estratégias discursivas que constituíram historicamente a cidade de Caruaru. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em História. Recife, 2006.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. In: **Organizações e Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015.

SANTOS, Luis G. de S; FERNANDES, Nelson da C. M.; SILVA, Anderson D. F. da. O Desenvolvimento Passa Pela Localidade: as atividades inovadoras desenvolvidas no Centro Tecnológico do Agreste e sua relevância para o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecção em Caruaru (PE). **Cadernos de Prospecção** – Salvador, v. 13, n. 1, p. 30-48, março, 2020.

SCHATZKI, T. **A new societist social ontology**. *Philosophy of the social sciences*, v. 33, n. 2, p. 174- 202, 2003.

SCHATZKI, T. R. On Organizations as they happen. **Organization Studies**. 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **SEBRAE**, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/aprenda-sobre-o-quadro-lean-canvas-e-comece-sua-startup,08c7190f394c9610VgnVCM1000004c00210aRCRD>, Acesso em 18 de jun de 2021.

SECTI – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco. Institucional. **SECTI**, 2021. Disponível em: lai.pe.gov.br/secti/. Acesso: 23/08/2021.

SEDEEC- PMC. Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Economia Criativa, Prefeitura Municipal de Caruaru. Institucional. **SEDEEC- PMC**, 2021. Disponível em: SEDEEC - para visitantes by Brenda Rodrigues (prezi.com). Acesso em: 20/09/2019 e 23/08/2021.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO. Quem somos. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/quem_somos?codUf=18>. Acesso em: 25/08/2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. O Senac. **SENAC**, 2020. Disponível em: <http://www.pe.senac.br/o-senac/>>. Acesso em: 25/08/2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Escola Técnica SENAI Caruaru. **SENAI**, 2020. Disponível em: <http://www.pe.senai.br/unidade/detalhe/4/>>. Acesso em: 25/08/2021.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Innovation and Management Review**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SILVA, P. R.; FERNANDES, N. C. M.; SILVA, A. D. F. O território do empreendedorismo inovador: um mapa das iniciativas de fomento à inovação em Caruaru (PE). **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 9, n. 1, p. 123-142, mar. 2019.

SINDICATO DOS LOJISTAS DO COMÉRCIO DE CARUARU. Sobre o Sindloja. **SINDLOJA**, 2020. Disponível em: <http://www.sindloja.com.br/o-sindloja>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

SOUZA, A. L. S.; DANILEVICZ, A. M. F. Concepção de Modelo de Negócios de startup: um estudo sobre a aplicação do modelo de desenvolvimento de clientes. **Periódico Gestão e Produção**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103734/000937164.pdf?sequence=1>, acesso em 13/08/2020.

SOUZA, E. M.; COSTA, A. S. M.; PEREIRA, S. J. N. A organização (in)corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. **Cadernos Ebape**. BR, v. 13, n. 4, p. 729-742, 2013.

SOUZA, J. **A modernização seletiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

THANEM, Torkild. The Body: Philosophical Paradigms and Organizational Contributions. In: MIR, R.; WILLMOTT, H.; GREENWOOD, M. **The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies**. Routledge, Editors, 2016.

VALENTIM, M. C. S. **Modelagem de Processos de Negócios para Startups**: processo de gestão da inovação do Process Thinking. Niterói, 2019. https://www.researchgate.net/publication/331792637_MODELAGEM_DE_PROCESSOS_DE_NEGOCIO_PARA_STARTUPS_-_PROCESSO_DE_GESTAO_DA_INOVACAO_DO_PROCESS_THINKING, acesso em 28/07/2020.

VANHAVERBEKE, W. Broadening the concept of open innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 87-98. 2017.

VENDRUSCOLO, L. T.; GALINA, S. V. R. A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (TIC). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v.9, n.2, p. 123-157, jan/abr. 2020.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto. O Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco: elementos para uma visão panorâmica. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto; SANTANA, Marco Aurélio. **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. José Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. História de vida de empreendedores: estratégia e método de pesquisa para estudar a aprendizagem empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo, v.8, n.3, p. 99-133, Set/Dez. 2019.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 10-32, jan./abr. 2021.

WERLANG, N. B.; LAVARDA, R. A. B.; LORENZATTO, L. L. Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 8, n. 2, p. 77-93, maio/ago. 2019.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Revista Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n 2, p. 241-273, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Pergunta de pesquisa:	Como os modos de organizar cotidianos se desenvolvem em <i>Startups</i> localizadas em Caruaru-PE?
Categorias/ Subcategorias	Orientação de Perguntas
Estratégias	1. Como as estratégias de gestão são percebidas pelos empreendedores das <i>startups</i> em Caruaru-PE?
Histórias e memórias	<ul style="list-style-type: none"> • Como tomou conhecimento de negócios <i>startup</i>? • Como surgiu a possibilidade de incubação? • Como se deu o processo de seleção para a incubação? • Como se deram as etapas de incubação (desde a pré-incubação até a graduação)?
Inteligibilidades coletivas. Arranjos sociais e malhas de práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Como se deram as atividades durante a incubação? (cursos, eventos, consultorias, viagens, visitas)? • O que entende por modelos de gestão de <i>startups</i>? • Como/ quais os modelos de gestão de outros negócios influenciaram a sua <i>startup</i>? • O contato com outros incubados modificou sua visão de negócios? Como? • Quais as dificuldades e facilidades que enfrentou com os modelos e técnicas de gestão apresentados? • Como sua equipe reagiu diante de modelos de gestão aprendidos na incubação?
Arranjos materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Como pode caracterizar a infraestrutura para as atividades? • Como o ambiente pode influenciar nas decisões da gestão? • Como o mercado local de Caruaru e Agreste reagiu ao seu modelo de gestão?
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o modelo de gestão de vocês hoje? • Existe algum planejamento? Como é feito? • Quais os objetivos da <i>startup</i>? Como foram traçados? • Traçam os planos e ações para a gestão do negócio? Como? • Quais as referências para a gestão do seu negócio? • Como organizam o funcionamento da <i>startup</i>? • Como é a distribuição das funções na empresa? • Quais habilidades necessárias para cada função? • Como se deram as seleções de pessoas para as atividades e funções?
Táticas Práticas e	2. Quais as práticas táticas criadas no cotidiano da gestão de <i>startups</i> em Caruaru-PE?
Histórias e memórias	<ul style="list-style-type: none"> • Conte um pouco da sua história (familiar e de formação...) • Como foi sua trajetória de trabalho? • Como escolheu e iniciou no segmento de atuação? Como se identifica com este segmento? • Como surgiu o desejo de abrir um negócio e empreender? • Como as memórias e experiências passadas influenciam na sua gestão? • Como se vê como empreendedor(a)?
Inteligibilidades coletivas	<ul style="list-style-type: none"> • Quais atividades que realiza? • Como é sua rotina ou atividades do cotidiano?

Arranjos sociais e malhas de práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os problemas e as dificuldades que enfrentam? E como buscam resolver? • Como se dão os compartilhamentos e interações na equipe? • Como vocês se relacionam com o contexto de negócios do Agreste, em que estão inseridos? • Vocês têm parceiros? Trabalham juntos com outros profissionais e empresas? Como é essa relação?
Arranjos materiais;	<ul style="list-style-type: none"> • Como percebe que o empreendedorismo local se diferencia de demais localidades? • Quais os materiais e espaços são primordiais para as atividades?
Resistências	<ul style="list-style-type: none"> • Deixaram de seguir algumas regras ou diretrizes na incubação? • Continuou tendo acompanhamento dos agentes na pós incubação? Como foi? • Como identificam necessidades de mudanças no modelo de gestão? • Quais as modificações precisaram fazer no modelo de gestão ao longo deste tempo? • Como percebem os avanços da gestão e no negócio?
Bricolagem	<ul style="list-style-type: none"> • Como criam oportunidades para seu negócio? • Como promovem a inovação nos processos? • Como traçam as inovações nos produtos e serviços? • Como atuam como solucionadores para a sociedade? • Você acredita que contribui para o meio? Como?
Contexto da Pandemia Covid-19	3. Quais transformações nas práticas das <i>startups</i> podem ser percebidas diante do cenário da Pandemia da <i>Covid-19</i> ?
Táticas	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as mudanças diante da Pandemia? • Como se deram as relações durante a Pandemia? • Quais as maiores dificuldades durante a Pandemia? • Aconteceu algo de bom com a pandemia? Por que? • Quais foram e como realizou as atividades <i>online</i>? • Quais os recursos materiais e tecnológicos utilizados?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Pergunta de pesquisa: como os modos de organizar cotidianos se desenvolvem em *Startups* localizadas em Caruaru-PE?

Métodos: Esta observação se dá de forma pública, na qual os/as praticantes sabem da pesquisa, como observação participante. A pesquisadora não ficará passiva às atividades, abstendo-se às intervenções no campo; com registro em situações naturais ou provocadas; e por fim se dá pela observação do outro, registrando os acontecimentos como observador completo, com o único papel de acompanhar as práticas (FLICK, 2004).

Outra realidade é a virtual, com as atividades realizadas no meio *online*. Diante da Pandemia Covid-19, que impactou os negócios durante o ano de 2020, a maior parte dos empreendedores intensificaram a presença digital, desenvolvendo reuniões, divulgações, *lives*, cursos *online*, parcerias por meio das redes sociais, entre outros. Desta forma, a observação e coleta de dados também se dá pela *internet*, visando entender as mudanças nas estratégias e práticas táticas como alternativas para os empreendimentos.

Detalhamento:

1. Dia, horário inicial e final
2. Local, rede social ou meio digital, pessoas envolvidas, clima, circulação
3. Porque estão ali, qual a situação; temáticas, intenções
4. Quem está envolvido e de que forma; rede de contatos
5. Como cheguei a ter acesso ao momento; qual o meio de divulgação
6. Praticantes de acordo com as atividades realizadas
7. Atividades desenvolvidas, modos de fazer
8. Sequência de tarefas e tempo de realização
9. Modos de organizar, planos ou anotações e prioridades
10. Diretrizes, hábitos e objetivos ou metas que buscam realizar
11. Emoções expressas e sentimentos percebidos
12. Interação e relação com outros profissionais
13. Repasse e compartilhamento de informações e conhecimentos
14. Interrupções, urgências e como lida com ajustes ou mudanças na rotina
15. Pausas, retomadas e consultas para a realização das atividades
16. Dificuldades e situações problemas, como lidar
17. Criatividade e alternativas para problemas ou situações diferentes
18. Recursos materiais e recursos virtuais disponíveis e utilizados
19. Interação das redes sociais e de contatos
20. Parcerias definidas ou informais
21. Descrições importantes em relação a minha presença

Diretrizes da observação:

- 1ª Explicar aos/às praticantes como funciona a observação e a função do diário de campo.
- 2ª Perceber como os/as praticantes me observam no campo e como retratar-se para evitar resistências.
- 3ª Caso seja autorizada pelos/as praticantes: registrar com fotos, *prints* e vídeos, as práticas.
- 4ª Registrar diferenças percebidas no local, nos/as praticantes, nas práticas e nos objetos dia após dia.

5ª Buscar detalhar e integrar impressões implícitas, mesmo ainda incipientes, sobre o campo.

6ª Permitir os *insights*, reflexões e estranhamentos enquanto pesquisadora *outsider*.

7ª Impressões de como foi recebida, como se sentiu.

8ª Organizar o diário de campo o mais rápido possível, relacionando com o referencial teórico.

9ª Detalhar descrições como falas, debates, conteúdos, práticas, dificuldades, informações trocadas.

10ª Anotar falas importantes, caso tenha autorização para gravar as ações.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente à Dissertação de Mestrado intitulado(a) ENTRE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS: MODOS DE ORGANIZAR COTIDIANOS DE STARTUPS EM CARUARU-PE, orientada por ELISABETH C. DOS SANTOS (email: elisabeth.csantos@ufpe.br), e desenvolvida(o) por CÁTIA MARIA SOARES MACIEL (email: catiamaciel.adm@gmail.com), a quem poderei contatar/ consultar caso necessário.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa, envolvendo os conselhos os quais serão submetidos.

Minha colaboração se fará de forma identificada, com informações sigilosas, por meio de entrevista semiestruturada [a ser gravada a partir desta autorização, observação pelo pesquisador e análise documental, previamente autorizadas as informações. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou seu(s) orientador(es). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo algum.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

NOME COMPLETO: _____

CELULAR: _____ E-MAIL: _____

EMPRESA/ LOCAL: _____

Caruaru-PE, ----.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) testemunha(a): _____