

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SERGIO LUIS SELOTI Jr

HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES

Significados, Narrativas e Artefatos

SÃO PAULO
2015

SERGIO LUIS SELOTI Jr

HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES

Significados, Narrativas e Artefatos

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias Empresariais

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

Seloti Jr, Sergio Luis.

Histórias de Empreendedores: Significados, Narrativas e Artefatos /
Sergio Luis Seloti Jr. - 2015.

118 f.

Orientador: Sergio Bulgacov.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Negócios. 3. Entrevistas. 4. Narrativas. I.
Bulgacov, Sergio. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de
Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

SERGIO LUIS SELOTI Jr

HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES

Significados, Narrativas e Artefatos

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias Empresariais

Data da Aprovação ___/___/_____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Sergio Bulgacov (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Tales Andreassi
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mário Aquino Alves
FGV-EAESP

Profa. Dra. Dimaria Silva e Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie – CCSA

Profa. Dra. Adriana Roseli Wunsch Takahashi
Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas

DEDICATÓRIA

A todo aquele que, cansado ou abatido, não desiste dos seus sonhos.

A meus filhos, para que nunca deixem de sonhar.

"If you can dream it, you can do it."

Walt Disney

AGRADECIMENTO

Antes e acima de todos, a Deus, que até aqui me ajudou.

Não é fácil trilhar essa jornada. Quem já o fez, sabe disso. Mas nem por isso, deve deixar de ser divertida. Ao iniciar esta aventura, ainda em 2010, não fazia ideia do que estava por vir. Imaginava dificuldades, imaginava dissabores, esperava conquistas e alguns aprendizados, mas o que se desenhou à minha frente se mostrou “Uma Jornada Inesperada”¹.

Estudar narrativas mudou minha forma de ver o mundo, a maneira como enxergo estratégia e até mesmo minha postura diante da vida. Sobre isso, agradeço ao eterno mestre Mário Aquino Alves. Logo no início da jornada, as primeiras mudanças inesperadas me levaram a pensar seriamente sobre histórias de empreendedores, ao que agradeço ao prof. Tales Andreassi pelos primeiros *insights*. Conhecer, na sequência, o prof. Sergio Bulgacov foi outra grata surpresa, a quem agradeço pela orientação, pelo desvelar do tema dos artefatos, encontrado ao longo do caminho, e pela paciência com este peregrino sonhador. Há que se lembrar, também, do prof. Rafael Alcadipani, pelos desafios e incentivo logo no início.

Não é possível, porém, empreender tal jornada sem companheiros de viagem e outros que nos incentivam, estendem a mão nos momentos de fraqueza, e partilham risos e lágrimas ao caminhar, pelo que agradeço a amizade e apoio dos colegas na FGV: Flavia Plutarco, Suelen Zacharias, Alex Leite, Marina Gama, Juliano Spuldaro, David Kallas, Carlos Caldeira, Ronaldo Dutra, Marcinha Duarte, Lilian Soares, Carol Zanetti, Benjamin Rosenthal, Renata Oliveira, Cris Biazzin, Marcus Salusse. Também aos amigos que, muitas vezes, suportaram minhas lágrimas, chatice, ausência: Luis Nishimori, Vanessa Barreto, Van Oliveira, Ligia Mascarenhas, Con Barbosa, Alberto Medeiros. E aos meus alunos - que por vezes chamei “crianças” com o maior carinho e que foram um dos motivos de não fraquejar ante algumas das incontáveis dificuldades: Felipe Marcondes, Renato Souza, Rosani Silva, Rodrigo

¹ Referência ao filme “O Hobbit: Uma Jornada Inesperada” (2012), baseado no livro “The Hobbit”, de Tolkien (1937).

Oliveira, Rodrigo Vassari, Carla Campos, Fernanda Yasuzawa, Mariana Amendola, Vivian Lira, e tantos outros que, ao final, se tornaram, também, amigos.

A família, sempre ela, é responsável por muito do que eu era antes da jornada, por muito do que suportei e motivo de seguir em frente sempre. Meus pais, Sergio e Bete, que me ensinaram a não desistir, a sempre caminhar aquela milha extra, aquele tantinho a mais. Após tantos e tantos tantinhos, foi uma realização para mim poder mostrar o quão longe essas milhas extras me levaram. Minha gratidão eterna! E a meus irmãos, Alexandre e Julia, pelo suporte muitas vezes silencioso, e Fernanda, pela abnegação e por ser minha voz em línguas cujas palavras me faltavam.

A jornada, porém, não seria completa sem os eventos inesperados, os encontros fortuitos, os acasos felizes. E foi em uma dessas paisagens inesperadas, em uma fria tarde de Junho, que encontrei aquela que caminharia ao meu lado e suportaria - em seus diversos sentidos - essa jornada: minha esposa, Larissa Wexel. Antes que eu terminasse a longa gestação deste trabalho, me presenteou com a riqueza mais preciosa que eu poderia encontrar nessa jornada: meu filho, meu Ben. E sendo a jornada pouco mais longa do que esperava a princípio, aproveitou para plantar mais um feijãozinho mágico, que nos levará a uma nova aventura em breve.

Há sempre personagens nas histórias que não mencionamos, por lapso ou outras limitações de memória, mas que têm, cada um, o seu papel na construção da narrativa.

A todos vocês, meu sincero “Muito obrigado!”

Este não é, porém, o fim da jornada, mas o início de um novo capítulo.

“E não sabendo que era impossível, foi lá e fez.”

Jean Cocteau (atribuída) ou Mark Twain

RESUMO

Compreender o processo de significação e ressignificação que o empreendedor atribui ao novo negócio através das etapas de busca, percepção e interpretação propostas por Daft e Weick (1984) ao longo do tempo. Sob uma perspectiva interpretativista, este trabalho se valeu de abordagens qualitativas. Foram utilizadas técnicas de análise de narrativas, antenarrativas e análise de dados qualitativos sobre entrevistas realizadas com 11 empreendedores digitais em dois momentos diferentes. As análises sugerem que o empreendedor ressignifica seu negócio com o passar do tempo, provavelmente em função do nível de sucesso do empreendimento. Esta pesquisa corrobora a proposição de Daft & Weick (1984) acerca da existência de um processo cíclico de busca, interpretação e ação que levaria a um contínuo de ressignificações. Para os empreendedores (*practioners*), este trabalho lança luz sobre as possibilidades de uso das narrativas como recursos para influência e disseminação de significados (*sensegiving*). Para acadêmicos, este trabalho oferece melhor conceituação do constructo 'artefato estratégico', além de avançar na consolidação dos métodos de análise de narrativas. O valor dessa pesquisa se dá em fortalecer os métodos de análise de narrativas, além de apresentar um possível caminho para capturar os elementos de ressignificação. Além disso, ao propor um *framework* de análise e construção de narrativas empreendedoras, este trabalho pode auxiliar pesquisadores e *practioners*.

Palavras-chave: empreendedorismo; narrativas; *sensemaking*; artefatos, arquétipos

ABSTRACT

This paper aims to understand the process of interpretation and reinterpretation that entrepreneurs attach to new business through the steps: scanning, interpretation and learning, as proposed by Daft and Weick (1984). From an interpretative perspective, this work made use of qualitative approaches. Narrative Analysis techniques, Antenarrative analysis and qualitative data analysis were made on interviews with 11 digital entrepreneurs at two different moments. Analyses suggest that entrepreneurs reframes their business over time, probably due to the project's success level. This research supports the proposition of Daft & Weick (1984) about the existence of a cyclical process of search, interpretation and action that would lead to a continuous reinterpretation. For entrepreneurs (practitioners), this work sheds light on the possibilities of narrative as resources to influence and spread of meanings (sensegiving). For academics, this work offers better conceptualization of the construct 'strategic artifact', and advance the consolidation of narrative analysis methods. The value of this research takes place on strengthening the narrative analysis methods, and present a possible way to capture and study the ressignification elements. Furthermore, by proposing a framework of analysis and construction of entrepreneurial narrative, this work may help researchers and practioners.

Keywords: entrepreneurship; narrative analysis; sensemaking; artifacts; archetypes

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 Sensemaking Process _____ | 28 |
| Figura 2 A Jornada do Herói _____ | 32 |
| Figura 3 Esquema Interpretativo dos processos de Resignificação _____ | 45 |
| Figura 4 Esquema Interpretativo Secundário: <i>Storytelling</i> e <i>Sensegiving</i> _____ | 46 |
| Figura 5 O modelo da Jornada do Herói _____ | 70 |
| Figura 6 Sensemaking Process _____ | 78 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 Comparativo entre diversas versões da Jornada do Herói _____ | 31 |
| Quadro 2 Problema de pesquisa e enfoque epistemológico _____ | 39 |
| Quadro 3 Proposta de framework da Jornada do Empreendedor _____ | 90 |

Sumário

| | |
|---|----|
| RESUMO | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES | 11 |
| ÍNDICE DE QUADROS | 12 |
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1. Problema e Objetivos de Pesquisa | 17 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1. Narrativas | 21 |
| 2.2. <i>Sensemaking e Sensegiving</i> | 25 |
| 2.3. O Herói Empreendedor | 29 |
| 2.4. Artesumfatos Estratégicos | 35 |
| 2.5. Resumo do Referencial Teórico | 37 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 39 |
| 3.1. Esquema Interpretativo | 45 |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO | 53 |
| 4.1. Apresentação dos Empreendedores e Contextualização | 54 |
| 4.2. Interpretação e Artefatos Estratégicos | 63 |
| 4.3. Arquétipo do Herói Empreendedor e o Monomito de Campbell | 70 |
| 4.4. Significados e Ressignificação | 78 |
| 5. A JORNADA DO EMPREENDEDOR | 83 |
| 5.1. Proposta de <i>framework</i> da Jornada do Empreendedor | 90 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 93 |
| 6.1. Implicações gerenciais | 95 |
| 6.2. Implicações acadêmicas | 95 |
| 6.3. Limitações | 96 |

| | |
|--|-----|
| 6.4. Reflexividade: A Jornada do Pesquisador | 97 |
| 6.5. Sugestões de pesquisas futuras | 99 |
| 7. BIBLIOGRAFIA | 101 |

1. INTRODUÇÃO

“Porque mil anos aos teus olhos são como o dia de ontem que passou, e como uma vigília da noite”

Salmos 90:4

Mais de 10 anos passados do estouro da bolha da internet, ocorrido em Maio de 2000, as fontes de investimento voltam novamente seus olhos para as novas oportunidades na internet. Muita coisa mudou desde então: velocidades de conexão, recursos de programação, acesso, mobilidade via aparelhos celular e tablets, custos mais baixos tornaram a internet um item cotidiano, parte insolúvel da vida das pessoas (Kolodny, 2012; Curtis, 2012).

A despeito da crise financeira deflagrada em 2008, nos Estados Unidos, desde 2006 uma onda de empreendedorismo se forma no Brasil. A taxa de empreendedores iniciais por oportunidade (TEA) saltou de 6% para 12,3% entre 2006 e 2013 (GEM, 2013). Um dos grandes impulsionadores desse crescimento foram as possibilidades e custos reduzidos para o surgimento de novos negócios no ambiente digital: seja através de aplicativos celulares, e-commerces, ou outros modelos de negócios (Fraga, 2012). Neste cenário, emerge a figura do empreendedor digital no Brasil: mês após mês, estampando capas de revistas como heróis que venderam dificuldades e obstáculos em um ambiente inóspito, como é o mercado brasileiro para novos empreendimentos.

Há quem classifique esse movimento como uma nova bolha – tal qual aquela citada no início deste texto (Gregory, 2012; Foley, 2012; Gromov, 2013). Para estes, há uma supervalorização dessas empresas, chegando a cifras astronômicas. Em um momento o Facebook chega a um valor de 100 bilhões de dólares e adquire o aplicativo Instagram por 1 bilhão de dólares (Upbin, 2012), o otimismo parece reinar. Em poucas semanas, porém, o mesmo Facebook passou a valer metade do valor de seu IPO (Oreskovic & Vlastelica, 2012).

Em sua maioria, empreendedores digitais são jovens, conectados com novas tecnologias e, não raro, considerados gênios. Esse perfil, porém, cria a necessidade por legitimarem suas posições frente a seus pares, funcionários e mercado.

Buscando essa afirmação, empreendedores constroem histórias acerca de si mesmos: heróis que enfrentaram - e venceram - todos os tipos de desafios e obstáculos que cruzaram seu caminho. Como nos contos de fadas, muitos desses heróis empreendedores “encontram” - ou criam - artefatos mágicos cujo valor e poder não reside na aparência, mas são intrínsecos ao artefato: símbolos imbuídos de significados. Como uma coroa que simboliza e legitima o poder de um rei, ou a Arca da Aliança que simbolizava a vitória nas batalhas para os antigos hebreus, esses símbolos reforçam a imagem do herói empreendedor, confirmando - e sendo confirmada por - a narrativa criada por eles mesmos.

Ao contrário dos contos de fadas - clássicos e conhecidos - a narrativa do herói empreendedor, porém, é uma narrativa viva, sujeita a alterações e mudanças à medida em que se constrói a carreira do empreendedor e a história contada a partir dela. Dessa forma, a narrativa pode ser alterada ao longo do tempo, a cada vez que é contada ou, ainda mais forte, a cada vez que é lembrada pelo empreendedor. Weick et al.(2005) chamam esse ciclo de “*retrospective sensemaking*”. Compreender a reconstrução do significado da própria história pode ajudar a compreender a construção do mito do herói empreendedor.

Esse processo de construção pode ser impactado por questões internas e externas. Ações governamentais, competidores, novos produtos, mudanças sociais e muitos outros eventos influenciam esse processo, o modo pelo qual empreendedores enxergam o ambiente e como eles o interpretam. Essas mudanças de interpretações e significados podem ser externadas através de narrativas, mas narrativas também podem alterar significados e interpretações, em um ciclo de busca, interpretação e *enactment*, tal qual proposto por Daft & Weick (1984). Portanto, da mesma forma que narrativas podem refletir mudanças de significados e interpretações (*sensemaking*), elas também podem causar essas mesmas mudanças (*sensegiving*). As narrativas são importantes no contexto da ação humana, uma vez que o ser humano raciocina de forma narrativa (Weick, 1995), afinal “*o que se conta acerca da estratégia fundamentalmente influencia a escolha e ação e estratégica*” (Barry; Elmes, 1997, p. 432).

1.1. Problema e Objetivos de Pesquisa

Se a história que o empreendedor conta altera a própria história do empreendedor, como é possível perceber essa mudança? Uma vez que a história muda, muda também o significado que o empreendedor atribui ao próprio negócio? Assim, o problema de pesquisa que este trabalho visa responder é *como se dá o processo de significação e ressignificação do novo empreendimento por parte do empreendedor digital?*

Sendo o processo de atribuição de sentido dinâmico como propõem, Daft & Weick (1984), como funciona essa dinâmica na construção de novos negócios? Assim, o **objetivo geral** desta pesquisa é **compreender o processo de significação e ressignificação que o empreendedor atribui ao novo negócio a partir das etapas de busca, percepção e interpretação propostas por Daft e Weick (1984) ao longo do tempo através da narrativa do empreendedor**, processo apresentado como *retrospective sensemaking* (Weick et al., 2005).

A fim de compreender esse processo, se faz necessário identificar e descrever as narrativas construídas por este empreendedor-narrador. Narrativas têm, entre seus elementos constituintes, tempo, lugar, enredo, contexto e personagens (Creswell, 2006; Barry & Elmes, 1997). Uma vez descritas, essas narrativas permitirão identificar ainda a construção dos personagens arquetípos envolvidos nessa história, principalmente aquilo a que será chamado aqui de 'o Herói Empreendedor'. Os arquetípos, transportados para o ambiente organizacional, constituem uma rica forma de análise das diversas representações que se desenvolvem nesse ambiente (Kostera, 2012; Gabriel, 2004).

Esses arquetípos organizacionais não se limitam apenas a personagens humanas, mas também a artefatos, que são a objetificação de símbolos e significados acessórios à narrativa (Crease, 1998; Jarzabkowski, Spee & Smets, 2013; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004; Cornelissen, Clarke & Cienki, 2012). A pesquisa se propõe, assim, a identificar e compreender também a construção e utilização dos artefatos criados pelo empreendedor para reforçar e conduzir sua história. Aqui chamados de 'artefatos estratégicos', esses artefatos - imbuídos de significados - são peças na construção da narrativa e, como tal, merecem especial atenção. Seguindo a

sugestão de Zott & Huy (2007), portanto, esta pesquisa buscará, como um de seus objetivos secundários, identificar e compreender como empreendedores constroem artefatos - ou artefatos estratégicos - que legitimam e reforçam sua história.

Assim, os **objetivos específicos** colocados são:

- Comparar e evidenciar as possíveis **diferenças e mudanças na história** que é contada ao longo do tempo a fim de fundamentar a análise proposta como objetivo geral, sob a ótica do *Sensemaking process*;
- Investigar o papel dos **artefatos estratégicos** na construção da narrativa, bem como sua função como elemento de *sensegiving*;
- Investigar e descrever as narrativas de acordo com o enredo da **Jornada do Herói**, proposta por Vogler (2007) a partir do trabalho de Campbell (1949) e a construção e uso do **arquétipo do herói** por parte dos empreendedores, verificando sua adequação;
- Em existindo a construção e uso do arquétipo do herói, analisar a adequação da **Jornada do Herói** para a realidade das narrativas apresentadas pelos empreendedores e, em caso de divergências, propor um novo framework mais alinhado com as narrativas empreendedoras.

A **importância desta pesquisa** se dá, justamente, na busca por uma melhor compreensão da forma pela qual o empreendedor atribui significado - de forma deliberada ou não - ao próprio negócio e, indo além, quais são os artefatos e personagens que ele constrói acerca da própria história, de forma a significar e legitimar a sua trajetória.

Trabalhos acerca do processo de *sensemaking* e *sensegiving* costumam se focar nas construções organizacionais coletivas (Hernes & Maitlis, 2012; Weick, 1999; 1995; Daft & Weick, 1984; Cappetta & Gioia, 2006) ou em administradores dentro de organizações já estabelecidas (Seloti Jr & Alves, 2011; Hill & Levenhagen, 1995; Foldy et al., 2008; Bartunek et al., 1999; Schwandt, 2005; Narayanan et al., 2011). Poucos são os trabalhos, porém, que tratam do processo de *sensemaking* ou *sensegiving* de empreendedores individuais (Hill & Levenhagen, 1995; Lounsbury & Glynn, 2001; Cornelissen et al., 2012; Sarasvathy et al., 2005). Nos casos de *sensegiving* entre empreendedores, os principais trabalhos costumam focar no uso de metáforas (Hill & Levenhagen, 1995) ou das narrativas em si, não exatamente na

construção dos mitos arquetípicos ou artefatos (Cornelissen et al., 2012). Além disso, trabalhos abordando os processos de *sensemaking* retrospectivo (Weick et al., 2005) não costumam tratar a evolução e as ressignificações que acontecem ao longo do tempo (Huy, 2001; Pye, 2004; Cornelissen, 2012). Essa é justamente uma das limitações apontadas por Maitlis & Lawrence (2007) em seu estudo: não levar em conta as mudanças de significado ocorridas ao longo do tempo. Assim, este trabalho avança na linha de estudos acerca de *sensemaking* e estratégia ao explorar um grupo ainda pouco explorado - empreendedores - e buscando compreender a mudança de significados e sentido atribuídos ao longo do tempo. Os estudos em empreendedorismo não costumam tratar os processos cognitivos do empreendedor. Dessa forma, este trabalho lança um outro olhar sobre os estudos acerca de empreendedorismo ao buscar compreender como os processos de significação e ressignificação podem auxiliar na compreensão dos processos de formação da estratégia no nível da cognição (*sensemaking process*), aprofundando o campo e aumentando a compreensão das origens específicas da estratégia.

Além disso, os estudos de *storytelling* e análise de narrativa vêm se mostrando um campo fértil de pesquisas organizacionais desde os anos 2000 (Fenton & Langley, 2011; Alvesson & Kärreman, 2000), mas sua relação com a formação e condução de estratégias ainda não é claramente definido (Vaara et al., 2010; Vaara, 2010; Fenton & Langley, 2011; Samra-Fredericks, 2005; Küpers, Mantere & Statler, 2013). Sobre as análises de narrativas, os estudos organizacionais costumam receber maiores atenções (Brown et al., 2009; Brown & Rhodes, 2005; Czarniawska, 1997; 1998; Cornelissen, 2006). Este trabalho, portanto, intenta contribuir com a compreensão dos processos de *storytelling* para a condução da estratégia dos empreendedores através de seus processos de *sensegiving*. Apesar de intuitivamente muito utilizada, o estudo de narrativas organizacionais ainda carece de maior fundamentação metodológica. As técnicas de análise ainda podem ser aprofundadas, desenvolvidas e disseminadas, assim um bom aporte metodológico pode contribuir com o desenvolvimento e fortalecimento do método. Além disso, conforme provocativo trabalho de Rhodes & Brown (2005), há muito que se discutir acerca das questões de reflexividade, formato de escrita de trabalhos em organizações e a influência de textos narrativos ficcionais sobre trabalhos acadêmicos.

Os estudos acerca de artefatos, da materialidade e seu impacto nas organizações ganham cada vez mais relevância nos últimos anos (Schultz et al., 2013; Leonardi et al., 2012; Robichaud & Cooren, 2013; Carlile et al., 2013). Há, porém, carência de conceituação do constructo 'artefato estratégico' (Daft et al., 2010). Muitos trabalhos utilizam o termo 'artefato' de forma simbólica (Strati, 1998; Cappetta & Gioia, 2006; Gagliardi, 1990; Rafaeli & Pratt, 2006; Venkataraman et al., 2013; Miettinen & Virkkunen, 2005; Spee & Jarzabkowski, 2009), mas há trabalhos referenciando a itens de tecnologia (Orlikowski & Scott, 2008; Orlikowski, 2007; Kaplan, 2011). Em outros momentos, as aplicações são mais 'puristas', funcionando como objetos *per se* (Strati, 2006; Hancock, 2005; Jarzabkowski et al., 2013; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004; Yanov, 2006). O conceito de actante oferece uma possibilidade interessante ao tratar tais objetos ou artefatos como actantes não humanos - artefatos - dentro de uma rede de significados (Greimas, 1979; Latour, 1992; 2001; 2005; Callon, 1986; Strati, 2004; Law, 2009). Mas os constructos ainda carecem de um melhor delineamento e clareza. Explorar e consolidar o constructo auxiliará futuras pesquisas sobre o tema, seja com empreendedores, seja entre outros tomadores de decisão em nível estratégico dentro das organizações.

Para os empreendedores (*practioners*), este trabalho pode lançar luz sobre as possibilidades de uso das narrativas (*storytelling*) como recursos para influência e disseminação de significados (*sensegiving*). O mapeamento dos artefatos, arquétipos e enredos utilizados pelos empreendedores participantes deste trabalho pode apontar para possibilidades narrativas mais estruturadas e, conseqüentemente, mais efetivas quanto a objetivos como a obtenção de recursos e suporte (Cornelissen et al., 2012). A proposta de um framework para construção e análise especificamente de narrativas empreendedoras (**Jornada do Empreendedor**) pode facilitar a estruturação de um discurso que aumente as chances dos empreendedores na obtenção de recursos necessários ao empreendimento ou mesmo para convencer parceiros e clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Chaffee (1985) delinea três modelos de estratégia: linear, adaptativo e interpretativo². O primeiro tem seu foco no planejamento e assume a definição de estratégia proposta por Chandler (1962), para quem a

“Estratégia é a determinação das metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir essas metas” (p. 13, tradução nossa).

O segundo modelo, de adaptação, diferencia-se do anterior, principalmente, pela ausência do tempo para planejamento, uma vez que este ocorre simultaneamente com o monitoramento e a adaptação ao ambiente. A definição de Hofer (1973) tipifica o modelo, onde a estratégia

“Está relacionada ao desenvolvimento de um acordo viável entre oportunidades e riscos presentes no ambiente externo e as capacidades e recursos organizacionais para explorar essas oportunidades” (p. 3).

A terceira abordagem estratégica, interpretativa, baseia-se em contratos sociais e atribui a existência da organização a uma série de ações individuais que cooperam a fim de atingirem determinados objetivos. Dentro desta perspectiva, a estratégia surge a partir da interpretação dos indivíduos acerca da realidade que os cerca (Berger; Luckmann, 1985). “A preocupação central não é a forma como a narrativa como texto é construída, mas sim como ela funciona como um instrumento da mente na construção da realidade” (Bruner, 1991, p.5-6, tradução nossa), uma realidade que pode ter múltiplas interpretações (Boje, 1995) e cuja comunicação e linguagem assumem um papel de centralidade (Eisenberg, 2006). Esta última perspectiva, portanto, se adapta melhor à proposta deste trabalho.

2.1. Narrativas

“Seres humanos aprendem e absorvem ideias e conceitos através de narrativas, de histórias, e não de lições magistrais ou discursos teóricos” (Carlos Ruiz Zafón, 2008, p. 183, em “O Jogo do Anjo”)

² Uma classificação mais detalhada acerca dos modelos estratégicos pode ser encontrada em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Narrativas são “métodos para recuperar experiências passadas pela combinação de uma sequência verbal de causas para uma sequência de eventos que (depreende-se) realmente aconteceram” (Labov, 1972, pp. 359–360, tradução nossa). Dessa forma, narrativas organizam e dão sentido às histórias contadas (*storytelling*). Todorov (2006) sugere que “a narrativa se constitui na tensão de duas forças” (p. 19). Mudança (ou caos) e sentido (ou ordem) se contrapõem não de maneira alternada, mas simultaneamente. Enquanto o curso dos acontecimentos traz mudanças - e, portanto, o caos - a narrativa sofre a pressão de uma busca constante por sentido nessas mudanças e, assim, trazer novamente à ordem a história. Por sua vez, “*Storytelling*³ é uma arte de tecelagem, de construção, o produto de conhecimento íntimo. É um processo delicado” (Gabriel, 2010, p. 1, tradução nossa). Assim, *storytelling* diz respeito ao ato, à prática de contar essas histórias.

A despeito das definições apresentadas, porém, Brown, Gabriel & Gherardi (2009) lembram que não há regras para distinguir narrativas ou histórias, *storytelling* ou narrativização, sequer há consenso acerca dos conceitos. Há em comum entre eles, isto sim, uma sequência de eventos que revelam, ao final, algum significado.

Butler (1997) afirma que o estudo de organizações sob uma perspectiva narrativa implica em duas raízes³ que influenciam diretamente a análise: a primeira, artística, a partir da qual a história é criada; a segunda, científica, cujo objetivo é fornecer um aparato sistemático e metodológico para a construção de teorias a partir das narrativas. Neste sentido, Czarniawska-Joerges (1995) aponta que há espaço para interpretação (ou imaginação) na tradição científica. De acordo com a autora, *practitioners* estão sempre interpretando o ambiente, as falas e as coisas que veem.

Não há consenso, porém, acerca do que é a análise de narrativa. Enquanto alguns consideram que a narrativa é uma história de vida, outros autores acreditam que narrativas podem ser fragmentos menores de eventos específicos, com início e final claramente definidos (Riessman, 1993). Para os propósitos deste trabalho, narrativas serão consideradas em seus menores fragmentos ou histórias, aqui mencionados como “antenarrativas”, como elementos constitutivos do que serão as grandes narrativas (Boje, 2001; Seloti Jr & Alves, 2011).

³ A tradução de *storytelling* é “contar histórias”. Neste trabalho, porém, será usado o termo em inglês, uma vez que é de uso corrente

“Uma estória bem contada é uma unidade sinfônica em que estrutura, ambiente, personagem, gênero e ideia se fundem.” (Mckee, 2006, p. 41).

É importante, assim, diferenciar os conceitos de histórias e narrativas sob a perspectiva do *storytelling* tal qual utilizado neste estudo. Histórias são fragmentadas e ocorrem simultaneamente, de forma desordenada, sem uma sequência que a dê significado. Histórias são polifônicas, possuem múltiplas vozes (Alves & Blikstein, 2006; Boje, 2001; 2008; Cunliffe & Coupland, 2012). A narrativa, por sua vez, busca trazer ordem ao caos das histórias, juntando fragmentos e colocando-os em sequência a fim de fazerem sentido para aqueles que leem ou ouvem. Dessa forma, o estudo das narrativas pode proporcionar uma perspectiva de significado àquelas histórias soltas ou seus fragmentos, dando-lhes sentido (Weick, 1999; 2012). Cunliffe & Coupland (2012) afirmam que criamos sentido “se pudermos encontrar justificativas (racionalidade narrativa) para nossas ações e de outros” (p. 69, tradução nossa).

Narrativas disseminam significados e guiam a estratégia organizacional (Boje, 2008; Daft & Weick, 1984) uma vez que “narrativas da estratégia fundamentalmente influenciam escolhas e ações estratégicas muitas vezes de maneiras subconscientes” (Barry & Elmes, 1997, p. 432 - tradução nossa). Assim, narrativas dão sentido à prática e “modelam o panorama organizacional conforme indivíduos e organizações se tornam atores de suas próprias histórias” e “contribuem para uma melhor compreensão da estratégia como prática (Fenton & Langley, 2011, p. 1186 & 1188 - tradução nossa). “*Storytelling* se relaciona com *sensemaking* e organizações” (Colville, Brown & Pye, 2012, p. 12 - tradução nossa). Elementos como o discurso oficial, comunicados organizacionais, *press releases*, e até mesmo a decoração, formatos, ambiente e outros, formam uma narrativa organizacional, por vezes, construída de forma deliberada (Boje, 2008).

As análises de narrativas, portanto, são as análises sobre esses elementos constituintes da narrativa. De acordo com Czarniawska-Joerges (1995), narrativas podem assumir três diferentes formas nos estudos organizacionais: “pesquisa em organizações que são escritas no formato de histórias”; “pesquisas em organizações que coletam dados em forma de histórias”; “pesquisas em organizações que conceituam a vida organizacional como criadores de histórias e a teoria

organizacional como leitura de histórias (abordagens interpretativas) (p. 16 - tradução nossa). Czarniawska (1998) adiciona ainda uma quarta perspectiva: “uma reflexão da disciplina que toma a forma de crítica literária” (p. 14 - tradução nossa).

Boje (2001), por sua vez, sugere oito tipos de análises narrativas, a saber:

1. **Análise de Desconstrução:** ‘antenarrativa em ação’ (p. 10). A narrativa se move por uma rede de significados que a torna flexível, com grande participação do analista.
2. **Análise de Grande Narrativa:** busca compreender as múltiplas vozes e significados que compõem uma narrativa, quebrando-a em pequenas antenarrativas.
3. **Análise de Micro-história:** são as pequenas histórias, aquelas que não são contadas pelas grandes narrativas, de locais remotos e pessoas comuns.
4. **Análise de Rede de Histórias:** a organização é vista como um sistema de histórias contadas, com seus nós, ramificações e ligações entre si.
5. **Análise de Intertextualidade:** a intertextualidade promove uma espécie de diálogo entre as diversas vozes envolvidas na história, inclusive entre escritores e leitores.
6. **Análise de Causalidade:** busca compreender ações específicas e as atribuições de causa e efeito dadas pelo interlocutor, buscando compreender o *sensemaking*, a atribuição de significado que é dada à história a fim de justificar, a partir de causas apresentadas, os efeitos verificados;
7. **Análise de Enredo:** busca analisar como se formam as linhas de uma narrativa, principalmente quando há possibilidade de que outras linhas narrativas fossem tomadas de forma coerente antes da formação da narrativa.
8. **Análise de Tema:** uma análise temática sob o paradigma da antenarrativa busca compreender não o tema da narrativa, mas a temática por trás da história que é contada.

Entre os oito tipos de análises sugeridas por Boje (2001), as mais apropriadas para esta pesquisa são: Intertextualidade, pois promove um tipo de diálogo entre autor e pesquisador; Causalidade, na busca pelos significados atribuídos pelos narradores; e Enredo, uma vez que buscar-se-á os elementos arquétipos - tanto do herói, quanto dos artefatos.

“Simbolismo organizacional é uma abordagem qualitativa para o estudo da vida organizacional” (Strati, 1998, p. 1379 - tradução nossa)

Assim, Czarniawska (1998) sugere uma interação entre as análises narrativas e os estudos de *sensemaking*, resultando em uma abordagem interpretativa para histórias e narrativas. De acordo com Weick (1995), “crucial em *sensemaking* é uma boa história” (p. 61 - tradução nossa). Weick (2012) endossa o relacionamento entre *sensemaking* e *storytelling* e, também, as antenarrativas, ao afirmar que “a vida é a antenarrativa em busca de racionalidade narrativa” (p. 150, tradução nossa).

Portanto, análises narrativas são apropriadas a esta perspectiva, uma vez que a função narrativa constitui o sistema simbólico e imaginário de uma determinada sociedade (Berger; & Luckmann, 1987; Bruner, 1991), e possibilita a reinterpretação dos artefatos corporativos. Além disso, análises narrativas também podem trazer informação oculta para a luz (De Fina & Georgakopoulou, 2008).

2.2. Sensemaking e Sensegiving

*“People are not disturbed by things, but by
the view they take of them”*
Epictetus

Gioia & Chittipeddi (1991) sugerem que *sensemaking* se relaciona com “a construção e reconstrução de significados pelas partes envolvidas”, enquanto *sensegiving*, por sua vez, é o “processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados de outros no sentido de uma redefinição preferida da realidade organizacional” (p. 442). Assim, consideram que ambos os processos - *sensemaking* e *sensegiving* - são interativos, sequenciais e recíprocos. Ao apontar essa relação entre ambos os processos, Søderberg (2003) sugere que um narrador, ao narrar a história, está engajado em um processo de *sensegiving* sobre sua audiência, mas lembra também que a audiência constrói a história ao interpretá-la: “contar histórias é um ato social” (p. 11).

Maitlis & Lawrence (2007) sugerem a existência de gatilhos para o *sensegiving*, entre os quais a percepção de importância sobre o tema; a percepção de competência do líder e a complexidade do ambiente. Nesse sentido, apresentar uma

narrativa plausível e triunfante, com artefatos, obstáculos vencidos e conquistas, pode ser um poderoso instrumento de *sensegiving* e, assim, tornar os objetivos do empreendedor mais facilmente exequíveis. Dessa forma, iniciar-se-ia o processo de *sensemaking* a partir do *sensegiving* do empreendedor (Gioia & Chittipeddi, 1991).

“*Sensegiving* foi possível graças à combinação de uma capacidade discursiva que permitiu os atores construir e articularem relatos persuasivos do mundo, e facilitadores do processo sob a forma de rotinas organizacionais, práticas e desempenho.” (Maitlis & Lawrence, 2007, p. 80, tradução nossa)

A análise e interpretação das informações é um passo posterior ao escrutínio e sondagem do ambiente e gera elementos para a tomada das decisões e ações, propriamente ditas. “*Organizações são sistemas sociais abertos que processam informação do ambiente*” (Daft & Weick, 1984, p. 285). Há diferenças significativas no processo de interpretação feito por empresas e por pessoas. De acordo com os autores, no processo realizado pelas empresas há o compartilhamento de conhecimento, mapas mentais, normas, valores, comportamentos e esses elementos tendem a permanecer na organização, a despeito das idas e vindas das pessoas na estrutura. As organizações também diferem entre si na forma de ler e interpretar as informações advindas do ambiente, uma vez que o processo é influenciado por concepções individuais que dificilmente são reproduzidas em outro ambiente. Tais concepções, ao influenciarem a interpretação e, conseqüentemente, a ação, tendem a orientar o processo para a confirmação da própria concepção, uma espécie de reforço desta. Há ainda a questão do comprometimento e da justificativa acerca da ação que é feita a *posteriori*. Encontrar razões para ações tomadas – e defendê-las – pode conduzir o processo em duas direções distintas: enquanto, de um lado, produzem significado em face à confusão e ambigüidade; também podem, em outra direção, gerar pontos cegos para futuras análises, reforçando sempre os mesmos conceitos e ideias e, possivelmente, ignorando alterações importantes no ambiente (Weick, 1988).

Weick (1988), então, propõe a existência de uma interação entre o ambiente e as organizações, de forma que um, na interação com o outro, cria o “sentido”, formando um ciclo de retro alimentação onde a informação é recebida do ambiente e selecionada. Uma vez selecionada, essa informação pode ser retida, gerando o que

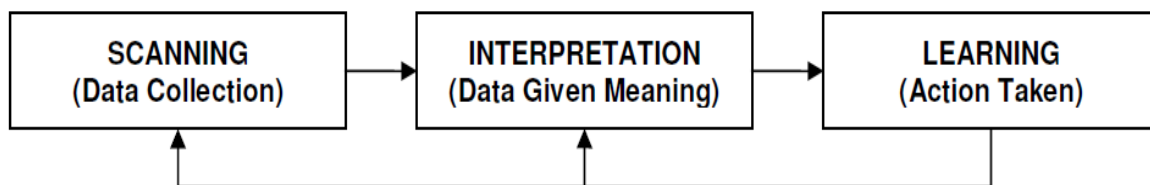
chama de *enactment*. O conceito de *enactment* é, de acordo com Weick (1988), uma síntese de outros conceitos, como profecias autorrealizáveis, criação de sentido retrospectivo, comprometimento e processamento de informação social. Já em trabalho posterior, Weick et al.(2005) lembram que o processo de *sensemaking* envolve o desenvolvimento retrospectivo de imagens que expliquem e justifiquem as ações atuais dos indivíduos. Assim, o processo de *sensemaking* está relacionado ao passado, não ao futuro (Weick, 1995).

Dessa forma, a ação humana traria à existência eventos e estruturas que não existiriam antes da própria ação. As pessoas trazem à existência o ambiente que encontram, uma vez que sua própria ação é determinante do ambiente criado. Ações diferentes trariam à existência cenários que seriam percebidos de formas diferentes. Resgatando o trabalho de Smircich e Stubbart (1985, p. 726), Weick (1988) lembra que *enactment* é um processo social através do qual 'registros materiais e simbólicos da ação' acontecem e segue uma linha que coloca a cognição no caminho da ação, onde a "ação precede a cognição e foca a cognição" (1988, p. 307). Na verdade, há duas etapas de *enactment*: uma na leitura do ambiente e outra na retenção e criação do ambiente. Dessa forma se daria a adaptação da organização ao ambiente ao mesmo tempo em que influencia e transforma o próprio ambiente. Enquanto a busca por informações conduz a determinadas ações (*enactment*), o resultado dessas ações conduz a um ambiente diferente do anterior (*enacted environment*), criado a partir da ação, que é, segundo o autor, um resíduo desta ação. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) reforçam a existência de um interesse cada vez maior nessa questão, em como o contexto social em que se inserem as empresas influencia seu comportamento e desempenho.

Mas como funciona o processo de interpretação do ambiente? Como se dá a percepção das oportunidades no mercado pelas organizações? Daft e Weick (1984) afirmam que "organizações devem fazer interpretações" (p. 286). Essa interpretação acontece ao traduzir os eventos externos e desenvolver modelos para a compreensão desses eventos, atribuindo-lhes significado. Essa interpretação é o processo de traduzir eventos e desenvolver entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre os membros da alta administração. Os autores

organizam o processo, então, em três estágios: busca (*scanning*), interpretação e aprendizado.

Figura 1 Sensemaking Process



Fonte: Daft e Weick (1984)

A primeira etapa, *scanning*, é processo de monitoramento e coleta das informações advindas do ambiente. Com as informações coletadas, dá-se início um processo de interpretação e atribuição de significado, através do compartilhamento de percepções e construção de mapas cognitivos. O terceiro estágio é caracterizado pela ação, quando as percepções e interpretações são colocadas em prática. Estas ações, porém, retro alimentam o processo de duas maneiras distintas: através da mudança nos pressupostos e mapas cognitivos, permitindo novas formas de interpretação das informações; e através da mudança do próprio ambiente onde acontecem, provendo novas informações a serem captadas e interpretadas pela organização. Todo esse processo, porém, não é facilmente compreendido e os autores citam diversos outros trabalhos que buscam entender como se dá a percepção e atribuição de significado dos eventos do ambiente (Daft; Weick, 1984). Segundo Langlely (1999), “dados sobre o processo são bagunçados. Atribuir sentido a eles é um desafio constante” (p. 691). De acordo com a autora, esses dados são compostos por sequências de eventos que envolvem múltiplos níveis de análises e cujas fronteiras não são claras. Assim, ao olhar o indivíduo empreendedor, seu contexto também é relevante, bem como a sequência de ações que o leva a significar eventos determinada forma.

Weick et al.(2005) afirma que uma vez que o ambiente percebido pelos agentes é diferente daquele esperado anteriormente, tende a ocorrer um esforço explícito de atribuição de significado, de forma que se possam reduzir as incertezas do ambiente. Os autores afirmam ainda que *sensemaking* diz respeito à ação e interpretação, não sobre avaliação e escolha (p. 409), é “conectar o abstrato e o concreto” (p. 412). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem que os

estrategistas desenvolvem suas próprias estruturas de conhecimento e processos mentais através da experiência pessoal, de tal forma que essa experiência determina o que eles sabem, que, por sua vez, molda suas experiências, retroalimentando o ciclo.

Seguindo a proposição de Weick (1988) e Weick et al.(2005), torna-se possível supor que as organizações e, portanto, seus gestores e decisores, tendem a “*aprender a aprender*” durante o processo de interação, alterando assim as próprias condições do ambiente. A ação de entender o cenário altera o próprio cenário analisado. A compreensão é facilitada pela ação, porém a ação altera a compreensão. A questão aqui não está somente relacionada à capacidade humana de analisar o ambiente e reagir a ele, mas, também, ao sentido atribuído a cada uma dessas ações. Uma vez que o processo de interpretação do ambiente se dá em função da cognição do indivíduo e de suas experiências prévias, a ação dos agentes traz à existência os eventos e estruturas e coloca-os para funcionar, demonstrando claramente a interação entre a ação e o ambiente em que se desenrola a ação.

2.3. O Herói Empreendedor

Até o final do século XVI, aqueles que realizavam ou participavam de grandes produções e construções eram chamados de empreendedores ou empreiteiros. O relacionamento entre empreendedor e risco nasceu apenas no século XVII, período em que o empreendedor oferecia serviços a governos independente dos custos envolvidos - em alguns casos, gerando perdas (Hisrich et al., 2009).

O empreendedor é o agente que introduz produtos inovadores ou novos métodos de produção, abrindo novos e inexplorados mercados. Suas ações e atitudes quebram paradigmas e estabelecem novos patamares econômicos e tecnológicos. A atividade empreendedora produz inovação, um fator chave na dinâmica da atividade econômica capitalista (Schumpeter, 2000).

O empreendedorismo digital, por sua vez, é uma categoria do empreendedorismo que envolve a criação e distribuição de valor digitalmente. Este conceito cobre as oportunidades criadas pela internet, tecnologia móvel e outras tecnologias de informação e comunicação (Yaghoubi et al.2012; Mirshamsi et al., 2011; Davidson & Vaast, 2010).

Empreendedores, normalmente, atribuem sentido às suas histórias como se fossem heróis, evidenciando seus dramas e carisma, ao mesmo tempo que enfrentam batalhas e obstáculos para atingir seus objetivos (Koning & Drakopoulou-Dodd, 2010; Smith, 2005; Boje & Smith, 2010; Anderson & Warren, 2011). De acordo com Meyer & Rowan (1977), uma possível fonte dos mitos organizacionais são os esforços deliberados da liderança para construir esses mitos. Em um contexto diferente, Vaara (2002) demonstra este processo de construção social da legitimação através de um processo cíclico de interpretação e reinterpretação criado de forma deliberada pelos narradores dentro do ambiente organizacional.

“Legitimação é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de alguns sistemas de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas.” (Suchman, 1995, p. 574 - tradução nossa)

Narrativas arquetípicas são baseadas no uso de arquétipos como argumento. Protagonistas ou artefatos mágicos são exemplos desses arquétipos no contexto das narrativas. Eles podem aparecer na forma de enredo, personagens, cenários ou como apenas um momento de ação. Muitas narrativas estratégicas são variações simplificadas da Jornada do Herói (Barry & Elmes, 1997; Koning & Drakopoulou-Dodd, 2010; Kostera, 2012; Campbell, 1949).

A Jornada do Herói, também conhecida como o Monomito de Campbell (1949), representa um conjunto de arquétipos pessoais e situacionais, ordenados de forma a criar uma narrativa coesa e cativante. São 17 etapas divididas entre 3 grandes atos: Separação; Iniciação; e Retorno. O primeiro ato - **Separação** (ou Partida) - é composto por: 1 - Chamado à aventura; 2 - Recusa do chamado; 3 - Auxílio sobrenatural; 4 - Passagem pelo primeiro limiar ou portal; 5 - O ventre da baleia. O segundo ato - **Iniciação** - é composto por: 1 - O caminho das provas; 2 - Encontro com a deusa; 3 - A mulher como tentação; 4 - Sintonia com o pai; 5 - Apoteose; e 6 - A última benção. Por fim, o terceiro ato - **Retorno** - se divide em mais seis etapas: 1 - Recusa do retorno; 2 - Fuga mágica; 3 - Resgate com ajuda externa; 4 - Passagem pelo limiar do retorno; 5 - Senhor dos dois mundos; 6 - Liberdade para viver.

A partir do trabalho de Campbell (1949), Vogler (2007) apresenta uma versão mais simples, porém mais sólida, da Jornada do Herói. Esta versão, com apenas 12 etapas, é comumente atribuída diretamente a Campbell. O próprio Vogler, assim

como o fazem outros autores que apresentam variações do Monomito, parece endossar a ideia de que as diferentes apresentações são apenas variações do monomito original, deixando para Campbell os créditos (Leeming, 1998; Campbell & Moyers, 2011, Cousineau, 1990; Martinez, 2008).

Quadro 1 Comparativo entre diversas versões da Jornada do Herói

| O Herói de Mil Faces, de Campbell (17 etapas) | Jornada do Herói, de Vogler (12 etapas) | Jornada do Herói, de Pereira Lima (8 etapas) | Jornada do Herói, de Martinez (12 etapas) | A Jornada do Herói, de Cousineau (8 etapas) | A Viagem do Herói, de Leeming (8 etapas) |
|--|--|---|--|--|---|
| Separação (Partida) | Primeiro ato | Partida | Partida | | |
| | Mundo comum | Cotidiano | Cotidiano | | |
| Chamado à aventura | Chamado à aventura | Chamado à aventura | Chamado à aventura | Chamado à aventura | Concepção e nascimento milagroso |
| Recusa do chamado | Recusa do chamado | Recusa | Recusa | | |
| Ajuda sobrenatural | Encontro com o mentor | | | | Iniciação do herói-criança |
| Travessia do primeiro limiar | Travessia do primeiro limiar | Desafios | Travessia do primeiro limiar | | |
| Ventre da baleia | | Caverna profunda | | | Retirada para meditação e preparação |
| Iniciação | Segundo ato | | Iniciação | | |
| Estrada de Provas | Testes, aliados, inimigos | Testes | Testes, aliados, inimigos | Caminho das provações | Desafios e busca |
| | Aproximação da caverna oculta | | | Em busca da visão | Morte e sacrifício |
| Encontro com a deusa | Provação suprema | | Caverna profunda | Encontro com a deusa | |
| A mulher como tentação | | | Provação suprema | | |
| Sintonia com o pai | | | Encontro com a deusa | | |

| O Herói de Mil Faces, de Campbell (17 etapas) | Jornada do Herói, de Vogler (12 etapas) | Jornada do Herói, de Pereira Lima (8 etapas) | Jornada do Herói, de Martinez (12 etapas) | A Jornada do Herói, de Cousineau (8 etapas) | A Viagem do Herói, de Leeming (8 etapas) |
|---|---|--|---|---|--|
| A grande reconquista | Recompensa | Recompensa | Recompensa | A dádiva | |
| Retorno | Terceiro ato | | Retorno | | |
| Recusa do retorno | Caminho de volta | | Caminho de volta | | |
| Voo mágico | | | | A fuga mágica | |
| Resgate de dentro | | | | | |
| Travessia do limiar | | | | O Limiar do retorno | |
| Senhor dos dois mundos | | | | Senhor dos dois mundos | Descida para o submundo |
| | Ressurreição | | Ressurreição | | Ressurreição e renascimento |
| Liberdade para viver | Retorno com elixir | Retorno | Retorno com elixir | | Ascensão, apoteose, e expiação |

Fonte: elaborado a partir de Martinez (2008, p. 6); Leeming (1998); e Cousineau (1990).

Uma vez que se trata da versão mais conhecida, a proposta de Vogler (2007), com 12 etapas, será utilizada neste trabalho como a Jornada do Herói.

Figura 2 A Jornada do Herói



Vogler (2007) aponta, também, oito principais personagens arquetípicos que costumam estar presentes na Jornada do Herói:

- **Herói;**
- **Mentor:** “em geral, uma figura positiva que ajuda ou treina o herói” (p. 62);
- **Guardião do Portal:** “Na maioria das vezes, são capatazes do vilão, asseclas menores ou mercenários contratados para guardar o acesso ao quartel-general do chefe” (p. 71);
- **Arauto:** normalmente, o portador de um desafio - ou necessidade de mudança - que inicie a jornada do herói;
- **Camaleão:** personagens aparentemente dúbios, que podem mudar de forma ou essência ao longo da narrativa, podendo ser aliados ou inimigos dependendo do momento;
- **Sombra:** frequentemente caracterizando o antagonista do herói, a sombra representa o desafio a ser vencido. “Costuma-se dizer que uma história é tão boa quanto seu vilão” (p. 84);
- **Aliados:** podem servir como companhias, parceiros de treino, consciência, veia cômica ou mesmo para humanizar o herói;
- **Pícaro** (ou o Trapaceiro): normalmente, ao expor heróis e outros personagens ao ridículo, demonstram a “real face” dos personagens. Normalmente, são aliados ou ajudantes do herói ou do vilão.

O uso da literatura considerada ficcional como fonte para estudos em organizações não é novo. De Cock (2000) utiliza o trabalho do contista e poeta argentino Jorge Luis Borges como base para sua pesquisa em organizações, numa clara influência das artes criativas sobre o processo de pesquisa acadêmica (Butler, 1997).

As mais excitantes e impressionantes histórias têm uma forte habilidade de influenciar, pois se valem de arquétipos. Arquétipos manifestam-se primariamente através de metáforas já conhecidas para auxiliar a compreensão de uma nova história ou conhecimento pois têm um relacionamento simbiótico com o mundo, servindo como uma importante forma de realizar *sensemaking* e *sensegiving* (Kostera, 2012; Boje, 2008; Koning & Drakopoulou-Dodd, 2010, Cornelissen et al., 2011; Cornelissen, 2006; Fenton & Langley, 2011; Jones, Latham, & Betta, 2008).

Arquétipos são imagens simbólicas e ancestrais, transmitidas de forma subconsciente por gerações e imbuídas de significados (Jung, 2008). Neste sentido, Campbell (1949) afirma que:

“Os símbolos da mitologia não são fabricados; não podem ser ordenados, inventados ou permanentemente suprimidos. Esses símbolos são produções espontâneas da psique e cada um deles traz em si, intacto, o poder criador de sua fonte” (p. 6 da versão em português de 2004).

O uso de arquétipos nos estudos de empreendedorismo pode facilitar a criação do conhecimento acerca desses novos negócios, bem como de seu funcionamento. Este tipo de prática tem sido cada vez mais utilizado (Cunliffe & Coupland, 2012; Anderson & Warren, 2011), pois oferece um método para examinar como indivíduos e grupos percebem suas realidades e o sentido atribuído a elas. Além disso, empreendedores normalmente atribuem às suas histórias um sentido heroico, evidenciando seus dramas e carisma enquanto enfrentam batalhas e obstáculos em busca de seus objetivos (Koning & Drakopoulou-Dodd, 2010; Smith, 2005). Este processo de *sensemaking* busca reduzir incertezas do ambiente através de significados compartilhados (Weick et al., 2005).

A estrutura formal das organizações modernas - como são esses novos empreendimentos - tende a refletir os mitos de seu ambiente institucional ao invés das demandas técnicas do negócio. Neste sentido, os mitos geram estruturas formais que legitimam a organização, aumentando suas chances de sobrevivência. Uma possível origem dos mitos são os esforços deliberados da liderança para construir esses mitos e artefatos (Meyer & Rowan, 1977). Golant & Sillince (2007) afirmam que o estudo das histórias e narrativas aplicado ao ambiente organizacional possibilita a captura do conceito de legitimidade em ambos os aspectos cognitivo e estratégico.

Apesar da prática cada vez mais comum, porém, Gabriel et al. (2011) adverte que a maioria dos estudos em narrativa não se aventura profundamente na relação entre a história e a metáfora e na força dessa combinação para despertar ideias e disseminar significados, a despeito do trabalho de Todorov (2006) já sugerir essa possibilidade anos antes.

A partir dos fragmentos de narrativas (antenarrativas), portanto, este trabalho buscará reconstruir as histórias dos empreendedores, identificando o enredo e arquétipos com foco, principalmente, no enredo da Jornada do Herói (Vogler, 2007) a fim de atingir os objetivos propostos.

2.4. Artefatos Estratégicos

O renascimento dos estudos acerca dos diversos simbolismos organizacionais - e mais especificamente a questão da materialidade e dos artefatos - (Schultz et al., 2013; Leonardi et al., 2012; Robichaud & Cooren, 2013; Carlile et al., 2013) deve sua origem a trabalhos do início da década de 80 (Morgan & Smircich, 1980; Smircich & Morgan, 1983; Pondy et al., 1983; Smircich, 1983; Smircich & Stubbart, 1985). Mas afinal, o que é um artefato?

Crease (1998) aponta duas possíveis perspectivas para responder a essa questão. A primeira, objetivista, “é baseada na natureza conhecida do objeto” (p. 161 - tradução nossa). A segunda visão, construtivista, enxerga o artefato como coletivamente construído: resultado de nossa visão e interpretação acerca do próprio artefato. Gagliardi (1990) classifica o estudo dos artefatos como: formalista e analítico; e antiformalista, relativista e contextual. Rafaeli & Pratt (2006) focam na noção tangível dos artefatos, seja essa noção subjetiva ou objetiva, como “objetos inanimados introduzidos pelos membros da organização na organização” (p. 10 - tradução nossa).

Uma vez que a cognição é moldada pela ação e interação (Weick, 1995), os significados são negociados entre os atores. Um artefato tem valor estratégico apenas se o seu significado simbólico é compartilhado pelos membros daquela organização. Em um contexto diferente, o mesmo artefato terá valores simbólicos diferentes - ou até valor nenhum.

“Artefatos como símbolos tem um expressivo papel crucial e instrumental a desempenhar no *sensemaking* e *sensegiving* organizacional” (Cappetta & Gioia, 2006, p. 200). “Gerentes são artesãos e a estratégia é sua argila” (Mintzberg, 1987, p. 66). Dado que a estratégia é moldada por ações intencionais, ou não, e ações moldam a cognição (Weick, 1995), quando criam artefatos simbólicos, empreendedores estão, também modelando a estratégia na prática e atribuindo

significados que eles desejam ao novo negócio. Ao fazê-lo, eles compartilham significados com outros dentro e fora da organização, ajudando-os a compreender suas ideias e disseminar sua visão (Cornelissen *et al.*, 2012; Hill & Levenhagen, 1995; Brown, 1994; Brown, Stacey & Nandhakumar, 2008). Gagliardi (1990) chama esses artefatos de “artefatos corporativos”. Essa nomenclatura, porém, pode afastar o constructo da aplicação em empreendedorismo, por exemplo.

Cornelissen, Clarke & Cienki (2012), a partir de um estudo micro etnográfico, analisaram como dois empreendedores individuais buscavam influenciar percepções (*sensegiving*) acerca de seu próprio negócio através de discursos e gestos a fim de obter fontes de financiamentos e suporte. O papel dos artefatos em criar e conduzir a estratégia, porém, é uma questão ainda inexplorada. Latour (1992) sugere que os artefatos são “massas ausentes” nos estudos organizacionais. Strati (1998) pontua que a “construção da realidade organizacional” ocorre “através da negociação de universos simbólicos” (p. 1380).

“Estratégias podem ser examinadas como artefatos: sua retórica, alegorias, metáforas e sequência pode ser identificada, comparada e avaliada de várias formas. Estratégia também pode ser examinada como um processo narrativo” (Barry & Elmes, 1997, p. 432 - tradução nossa)

Venkataraman, Sarasvathy, Dew & Forster (2013) sugerem que “narrativas podem ser incorporadas em artefatos” (p. 164 - tradução nossa). Neste sentido, artefatos e narrativas são mutuamente construídos. Os autores ainda consideram que as narrativas dominantes são, em si mesmas, artefatos empreendedores e sugerem uma visão intersubjetiva do fenômeno empreendedor.

“O status dos artefatos mudou de uma ferramenta para um ator na dinâmica organizacional” (Strati, 2006, p. 23). De acordo com a Teoria Ator-Rede (TAR), um ator pode ser um humano ou um não humano, pois essa definição tem o mesmo sentido do actante para os semioticistas, que é definido como um sujeito ou um objeto que emite ou recebe uma ação, e podem ser seres vivos, elementos sociais, coisas naturais ou artefatos (Callon, 1986; Latour, 2001; Greimas & Courtés, 1982; Law, 2009). “Artefatos constituem um elemento concreto na estrutura social” (Gagliardi, 1990, p. 32).

A semiótica greimasiana se vale do termo actante para referir-se a atores animados ou inanimados (Latour, 2001). De acordo com Greimas (1979) citado por Callon (1986), os actantes são considerados como sujeitos, objetos, emissores e recebedores. Em sua mitologia do herói, Campbell (1949) chamará esses artefatos [mágicos] de “amuletos”.

As pesquisas acerca do uso de artefatos - físicos ou puramente simbólicos - não se enquadram nas principais tradições de pesquisa como Organização Industrial ou RBV. Dessa forma, a “estratégia como prática tenta uma inversão fundamental dos conceitos dominantes de Estratégia” (Jarzabkowski & Whittington, 2008).

“A abordagem estética (...) reavalia o papel desempenhado pelas experiências sensoriais na dinâmica organizacional” (Gagliardi, 2006, p.505 - tradução nossa). Uma vez que estratégia não é algo que organizações tem, mas sim algo que pessoas fazem (Johnson et al., 2007) – a perspectiva da Estratégia como Prática é adequada a este trabalho.

Assim, para efeitos desta pesquisa, a visão de Greimas (1979) e Latour (2001) - que consideram o artefato como um ator, seja ele animado ou inanimado - melhor se adequa a um estudo das narrativas empreendedoras. Esses artefatos podem ser físicos, simbólicos ou mesmo as narrativas em si como artefato de influência sobre a percepção de quem ouve/lê a narrativa.

2.5. Resumo do Referencial Teórico

Em suma, à medida que atribui sentido ao ambiente e aos eventos que o cercam (*sensemaking*), o indivíduo passa a agir também em função dessa percepção, desse sentido atribuído (*enactment*). No contexto das narrativas, à medida que o indivíduo conta sua história (*storytelling*), a ressignifica (*retrospective sensemaking*) e ela passa a ter, assim, um novo sentido para si. Por sua vez, em função de seu caráter intersubjetivo, à medida que conta sua história (*storytelling*), o indivíduo também influencia (*sensegiving*) a percepção e a atribuição de sentido dos ouvintes (*sensemaking*)

O arquétipo do herói - e também a Jornada do Herói, presente em boa parte das narrativas de empreendedores é uma ferramenta poderosa para facilitar a

compreensão dos ouvintes e, conseqüentemente, influenciar a percepção. Artefatos estratégicos são usados por empreendedores para reforçar essa percepção (*sensegiving*), alimentando, assim, o mito do Herói Empreendedor. Sob uma ótica narrativa, esses artefatos representam, em si mesmos, papéis dentro da história.

Por fim, a perspectiva da Estratégia como Prática oferece uma lente que permite ligar os conceitos tratados. Ao incorporar as narrativas à essa perspectiva, é possível se afastar das teorias clássicas da ação empreendedora e aproximar a pesquisa do que acontece na história desses empreendedores - e do que se percebe acerca do que acontece. Mais do que buscar recursos, por exemplo, a perspectiva da Estratégia como Prática examina o como, a forma adotada para isso e as narrativas oferecem um caminho para se enxergar essa forma.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Posto que o objetivo desta pesquisa é compreender o processo de significação e ressignificação que o empreendedor atribui ao novo negócio, é importante adotar procedimentos metodológicos que permitam uma compreensão dessa mudança ao longo do tempo. Grunow (1995), em estudo onde aponta alguns dos principais problemas no *design* de pesquisas em estudos organizacionais, propõe o que chama de “Processo Ideal de Pesquisa” (p. 94, tradução nossa), segundo o qual, o modelo de pesquisa deve ser escolhido a partir das questões de pesquisa levantadas.

De acordo com Allard-Poesi e Maréchal (2001), esta pesquisa é adequada tanto à visão interpretativista fenomenológica quanto a uma visão construtivista, uma vez que busca compreender o significado atribuído pelos atores à realidade que os cerca, bem como suas motivações e intenções, além de propor um *framework* de análise e construção de narrativas empreendedoras. Este trabalho procura avançar na linha de pesquisas da cognição em estratégica, no caso específico dos empreendedores digitais, ao tentar compreender os aspectos que do processo de significação por eles atribuídos ao próprio negócio, bem como a criação - deliberada ou não - de arquétipos e artefatos que legitimem sua posição e os auxiliem na condução da estratégia.

“Os defensores do interpretativismo afirmavam que o objetivo das ciências sociais humanas era compreender a ação humana” (Schwandt, 2006, p. 195). A pesquisa cognitiva em estratégia visa compreender como se dá o processo estratégico na mente do estrategista, ou do empreendedor. Seguindo, então, uma linha mais *subjetiva* de pesquisa, a estratégia – e a percepção do ambiente onde ela ocorre – é parte de uma *criação do mundo* através da interpretação deste, muito mais do que uma reinterpretação de uma realidade objetiva (Berger; Luckmann, 1985).

Quadro 2 Problema de pesquisa e enfoque epistemológico

| PREMISSAS | POSITIVISTA | INTERPRETATIVA | CONSTRUTIVISTA |
|-----------------------|-------------|----------------|----------------|
| Natureza da realidade | Ontológica | Fenomenológica | Fenomenológica |

| PREMISSAS | POSITIVISTA | INTERPRETATIVA | CONSTRUTIVISTA |
|---|---|--|---|
| Relação sujeito-objeto | Independência | Interação | Interação |
| Objetivo da pesquisa | Descobrir e explicar a estrutura da realidade | Entender como as pessoas atribuem significados à realidade, suas motivações e intenções. | Propor uma nova realidade construída pelo pesquisador |
| Validade do conhecimento | Consistência com fatos | Consistência com a experiência | Utilidade/conveniência de acordo com o projeto |
| Origem do conhecimento | Observação da realidade | Empatia | Construção |
| Natureza do problema de pesquisa | Exame de fatos | Desenvolvimento da compreensão de um fenômeno | Desenvolvimento de um projeto de conhecimento |
| Origem do problema de pesquisa | Identificação de inconsistências teóricas para explicar ou prever a realidade | Imersão no fenômeno estudado | Necessidade de transformar o conhecimento proposto |
| Posição do problema de pesquisa no processo de pesquisa | Exterior ao processo; Guia o processo | Interior ao processo; desdobra-se como parte dele | Interior ao processo; guia e desdobra-se através do processo |
| Referências | Anderson (1983); Kerlinger (1973) | Hirschman (1986); Hudson e Ozanne (1988); Lincoln e Guba (1985) | Lê Moigne (1995); Von Glaserfeld (1987) |

Fonte: Adaptado de ALLARD-POESI, MARÉCHAL in THIETART, 2001. cap. 2

Nesse processo, as estruturas – ou esquemas – mentais têm papel crucial, moldando, inclusive, as questões que se levantam a partir dessa realidade. “Molduras” através das quais os administradores enxergam o mundo influenciam diretamente as informações que serão processadas e, conseqüentemente, a decisão (e posterior ação) que será tomada (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). A perspectiva interpretativista aponta que, a fim de compreender determinada ação

social, deve-se compreender antes o significado dessa ação para o seu executor (Schwandt, 2006).

Dessa forma, conforme exposto no Quadro 2, no que tange à questão do *sensemaking*, das ressignificações e da construção de artefatos, este trabalho apresenta uma perspectiva mais interpretativista de pesquisa, enquanto a proposta de *framework* da Jornada do Empreendedor se vale de uma visão construtivista de pesquisa.

Eisenhardt (1989) salienta a importância da escolha do objeto de estudo, lembrando que a escolha dos casos não deveria ser feita de forma aleatória. O presente estudo, portanto, foi realizado utilizando entrevistas com 11 empreendedores digitais instalados em São Paulo, SP, resultando em mais de 100 páginas de transcrições de quase 20 horas de conversas, escolhidos por conveniência do pesquisador.

O advento da Internet no Brasil, na virada do século; o crescimento econômico dos anos 2000; a crise econômica de 2008; o forte nível de investimentos em startups a partir dos anos 2010; e a drástica redução de investimentos prevista a partir de 2015 são comuns aos empreendedores estudados, porém com impactos diferentes em cada um deles, como será visto mais adiante. Dessa forma, conforme aponta Eisenhardt (1989), é possível verificar casos do mesmo fenômeno em contextos diferentes e verificar padrões, reações e aspectos de cada caso em seu contexto.

A análise inicial dos dados será feita com base em dados secundários obtidos a partir de jornais, revistas e sites institucionais das empresas e órgãos ligados aos setores de cada uma delas. Por se tratar de casos ligados ao ambiente digital, em sua maioria, foi possível encontrar grande variedade de fontes de notícias e informações a respeito dos casos e empreendedores. O uso de notícias de jornais é apontado por Earl et al.(2004) como uma forma de analisar diversos tipos diferentes de eventos, facilitando a comparação de eventos históricos, além de, em alguns casos, ser a única fonte disponível de informação.

Foram realizadas entrevistas com 11 empreendedores digitais (sejam aplicativos, serviços online ou comércio eletrônico). As entrevistas são semiestruturadas e baseadas em tópicos relacionados ao início do empreendimento, as motivações, as

influências, situação do negócio, perspectivas para o futuro e o significado do empreendimento para o empreendedor. Por se tratar de um trabalho que visa compreender as ressignificações, as entrevistas aconteceram em dois momentos distintos, ao longo de 3 anos, entre os anos de 2012 e 2014. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas (exceção de 3, cujos arquivos digitais de áudio se corromperam durante a conversão para MP3 e foram perdidos, ficando apenas as notas de campo e transcrições de trechos realizadas durante as entrevistas), acompanhadas de anotações realizadas pelo pesquisador durante as conversas, gerando mais de 100 páginas de transcrições das quase 20 horas de gravações. Langley (1999), citando trabalho de Mohr (1982), apresenta uma clara distinção entre a pesquisa das mudanças ocorridas sob um ponto de vista de variância - onde a mudança é uma função de elementos anteriores - e sob um ponto de vista do processo - onde a mudança não ocorre em função de uma combinação de elementos, mas é resultado de uma sequência de vários eventos, atividades, escolhas. Assim, ao estudar a mudança no significado atribuído por cada empreendedor, é importante que o pesquisador se debruce sobre esses elementos que constituem o enredo da narrativa.

Carmel (1999) trata da revisão do contexto e discurso e está relacionado à contextualização das entrevistas com informações e notícias da cena empreendedora divulgadas e notícias divulgadas à época dos eventos para, por fim, resultarem na escrita dos casos – 4º passo, segundo Carmel (1999), que integra teoria, contexto e discurso.

Para a análise narrativa, Creswell (2006) propõe cinco passos que orientam a análise, entre eles a seleção de um ou mais indivíduos que tenham histórias ou experiências de vida para contar; e organizar suas histórias em um quadro com elementos chave da história, como por exemplo tempo, lugar, enredo e contexto e então reescrever em ordem cronológica.

Assim, por sugestão de Creswell (2006), foram escolhidos 11 empreendedores digitais que serão caracterizados de forma mais detalhada na sessão de apresentação dos casos:

1. WM (Chicnellas; Safe Dream);
2. PS (Resolva.me; SP Beta; Slumdog Beta);

3. DC (NetFraldas; EasyMan);
4. DR (Catar.se);
5. BB (Queroo.com; Emotion.me);
6. ES (Dom Gospel; Domnit);
7. CC (Che Pecatto; Colosseo Design);
8. RK (Rika Comics);
9. AN (Meu Carrinho);
10. MG (Boo Box);
11. AB (Geriê)

Técnicas de análises de narrativas e conteúdo foram combinadas a fim de dar maior robustez à análise. De acordo com Alves e Blinkstein (2006), as estruturas narrativas proporcionam meios de obter variações e realizar combinações que permitem a criação de sentido em adição à estrutura do discurso que constitui o mundo simbólico, assim como o processo de análise interna da abordagem semiótica de Greimas, que busca desenvolver caminhos pelo qual objetos se tornam relevantes, compreendendo a linguagem como geradora de sentidos (Barros, 2001). O trabalho do “*semiotician*” é, então, reintegrar os resultados obtidos através de várias fontes semióticas e reinterpretá-los com o propósito de construir uma narrativa explícita (Greimas, 1971).

A fim de analisar a narrativa quanto aos arquétipos, artefatos e enredo, portanto, foi realizada primeiramente uma análise de conteúdo, tal qual proposta por Gil Flores (1994) combinada a uma análise de antenarrativas, a partir dos fragmentos das falas dos entrevistados. Dados colhidos através das entrevistas e transcritos representam uma quantidade de informações que dificilmente é assimilada em uma primeira análise. O autor propõe, então, um tratamento através de três etapas como a categorização, codificação e agrupamento para a obtenção de conclusões:

1. Redução de dados
 - a. Separação de elementos
 - b. Identificação e classificação de elementos
 - c. Agrupamento
2. Disposição de dados
 - a. Transformação e disposição

3. Obtenção e verificação de conclusões
 - a. Processo para extrair conclusões
 - b. Verificação de conclusões

Além disso, é importante ter em mente que ao contar sua história ao pesquisador, cada participante cria assim sua própria ressignificação da história, baseando-se em imagens retrospectivas, uma vez que a narrativa é “o discurso que trata das ações que ocorreram no passado” (Alves; Blikstein, 2006, p. 406). A presença do pesquisador, portanto, também pode alterar a história que se conta.

Essa interação é chamada por Marchiori e Ribeiro (2009) de “reflexividade”, que é o processo que possibilita o indivíduo refletir acerca o que foi dito, projetado ou realizado, avaliando a si mesmo e também às influências recebidas ao longo do processo. Este conceito nos conduz ao quinto passo de Creswell (2006), onde ambas as partes aprendem uma com a outra e mudam após o encontro, num processo de negociação de sentidos e significados. Nesse ponto, também, a história dos participantes podem se entrelaçar com uma possível história do pesquisador.

“A perspectiva da Estratégia como Prática oferece um grande escopo para inovação metodológica” (Johnson et al, 2007, p. 79).

Os empreendedores entrevistados foram convidados a falar sobre seus negócios, como começaram, principais influências e perspectivas em entrevistas abertas, quase uma conversa. Deixar os empreendedores livres para falar permitiu capturar fragmentos - ou antenarrativas - que tornaram possível identificar elementos e evidências acerca do objeto deste estudo (*sensemaking* acerca dos empreendimentos, artefatos, construções narrativas). “Como posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu disse?”, lembra Weick (1995, p. 18, tradução nossa)

Após as entrevistas realizadas, elas foram transcritas e analisadas a fim de compreender os objetos de estudo desta pesquisa: suas narrativas e os elementos que a compõem. Foram identificados os personagens arquétipos, artefatos estratégicos e enredos que formam a narrativa, seguindo as etapas da Jornada do Herói (Vogler, 2007).

Além disso, conforme convite de Johnson et al.(2007) por “novos e melhores caminhos para captar o entendimento” da Estratégia como Prática, este trabalho usa

técnicas de análises de narrativas para compreender o processo de significação e ressignificação que o empreendedor atribui ao novo negócio, bem como identificar o uso - ou não - de artefatos estratégicos e, também, como o empreendedor constrói sua narrativa (Suddaby & Greenwood, 2005; Lounsbury & Glynn, 2001).

3.1. Esquema Interpretativo

Visando facilitar a compreensão do que aqui se propõe, será apresentado um esquema interpretativo que busca unir o referencial exposto até então de forma lógica e visualmente compreensiva. O uso de esquemas interpretativos e modelos é apontado por Schwandt (2006) como uma ação inerentemente humana e que nos ajuda a compreender uma realidade subjetiva. Por ser subjetiva, essa realidade é ressignificada e reconstruída à luz de novas experiências.

Assim, a Figura 3 apresenta visualmente os aspectos práticos da metodologia que se pretende aplicar para compreender os aspectos da ressignificação (*sensemaking*). A primeira abordagem (entrevista) com os empreendedores aconteceu no início de 2012. A segunda, entre o final de 2013 e 2014, deu tempo suficiente para uma mudança na situação do negócio e, assim, uma possível mudança no sentido atribuído pelos empreendedores.

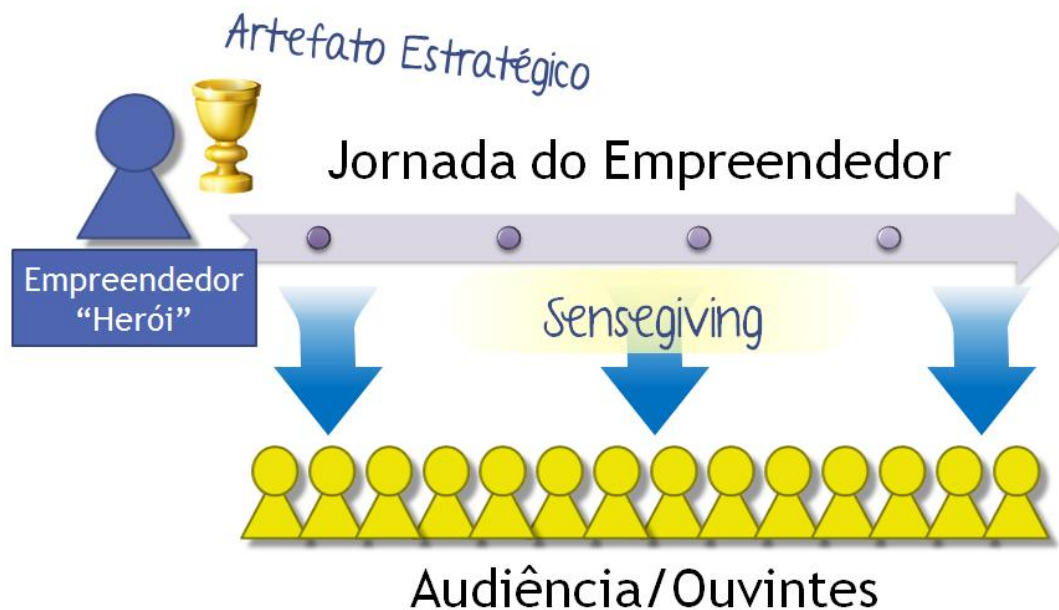
Figura 3 Esquema Interpretativo dos processos de Ressignificação



Fonte: Elaborado pelo autor

Além da análise da ressignificação, essa pesquisa buscou compreender a construção do mito do Herói Empreendedor, conforme Figura 4. Sob o ponto de vista da influência das histórias sobre seu público, o papel da narrativa empreendedora está relacionado ao processo de *sensegiving* do empreendedor, quando ele busca - de forma deliberada ou não - influenciar a percepção de quem o ouve. A fim de reforçar a criação do mito, foram estudados os artefatos estratégicos - sua criação e uso - de que dispõe o empreendedor para dar sentido à sua narrativa. Uma vez que esses símbolos são construídos coletivamente, a participação da própria audiência se faz necessária, criando sentido (*sensemaking*).

Figura 4 Esquema Interpretativo Secundário: *Storytelling* e *Sensegiving*



Fonte: Elaborado pelo autor

Mintzberg e Waters (1985) questionam se o que estudamos e pesquisamos é, de fato, a decisão ou a ação resultante – ou não – da decisão. O questionamento se baseia no fato de que assumimos que se a ação é executada, o é por que foi previamente decidida. Mas nem sempre é assim. Sendo a decisão não necessariamente igual à ação, estudar a decisão em si torna-se um processo bastante tortuoso. Desta feita, é importante considerarmos as constantes reinterpretações de significado que uma dada decisão pode sofrer ao longo do

tempo, ou até a reinterpretação da ação, atribuindo a ela uma decisão prévia que não necessariamente existia (Weick et al., 2005).

3.2. Análises de Narrativas

Posto que o objetivo desta pesquisa seja compreender como se dá um fenômeno – e não medir sua intensidade ou prever sua recorrência – foram realizadas Análises de Narrativas, buscando-se compreender o significado e sentido atribuído a um novo empreendimento por parte do empreendedor. Após essa primeira análise, foram buscados elementos arquétipos e artefatos, que nos ajudam a explicar a formação do sentido e as ações tomadas em consequência disso.

O uso da Análise de Narrativa é justificável uma vez que,

“Para não interpretar equivocadamente o significado original, os intérpretes devem empregar algum tipo de método que lhes possibilite um afastamento de seus referenciais históricos.”
(Schwandt, 2001, p.197)

De acordo com Riessman (1993), a Análise de Narrativa é basicamente aquilo que os pesquisadores fazem com suas pesquisas ao criar ordem e construtos em determinados contextos. Em relação à Etnografia, a Análise de Narrativa preocupa-se em compreender a linguagem, o texto, a forma e a história, enquanto a primeira busca compreender o evento, o fato. Já em relação às análises textuais, como a análise de discurso, as Análises de Narrativa buscam compreender a forma como o autor da história enxerga a própria história.

Riessman (1993) sugere, então, a existência de ao menos 5 níveis de representações no processo de pesquisa. Assistir (ou Viver); Contar; Transcrever; Analisar; e Ler (*tradução nossa*) são diferentes níveis de representação de uma experiência. Para efeitos das Análises de Narrativas, porém, Riessman se atém aos níveis de Contar, Transcrever e Analisar. Quando contamos uma experiência, salientamos elementos que nos chamaram a atenção, por vezes, trazendo elementos de experiências passadas que deem significado ao que se conta. A transcrição do que se conta, porém, pode perder nuances, uma vez que transforma o que foi *enacted* no nível anterior em “*written speech*”, daí o grande valor das gravações, a fim de possibilitar uma análise mais cuidadosa das inflexões, ênfases,

pausas e outros elementos da língua falada. A autora afirma, porém, que não há uma forma de se representar verdadeiramente aquilo que se fala de forma escrita, a despeito dos diversos estudos realizados atualmente, posto que as diferentes formas de representações escritas trazem consigo diferentes posições ideológicas e permitem, então, diferentes interpretações.

O nível da Análise traz explicitamente o papel do pesquisador para dentro do quadro. Este pesquisador, ao buscar transformar aquilo que está escrito em algo que se possa ler por outros, cria sentido e tensão dramática. Ao final de seu trabalho de análise, este pesquisador oferece aos leitores uma meta história, ao representar o que o texto significa. Valores, posições teóricas, políticas e ideológicas estão presentes nesse metatexto e produzem uma história que não é realmente aquela que foi vivida e contada. Esse processo, de acordo com a autora, tem seu valor, uma vez que a história que foi contada, da forma como foi contada, dificilmente teria valor de leitura dentro de um livro ou trabalho acadêmico.

Não há consenso entre autores e pesquisadores do tema acerca do que é Análise de Narrativa. Enquanto alguns consideram a narrativa como a história de uma vida, outros acreditam que as narrativas possam ser fragmentos menores de eventos específicos, com começo e fim identificáveis. Para efeitos de estudos neste trabalho, as narrativas serão consideradas em seus fragmentos menores, diretamente ligados ao objeto de pesquisa em questão (Riessman, 1993). Em relação ao discurso, a narrativa é caracterizada pela ausência de um interlocutor, seja um falante, seja um receptor (Alves & Blikstein, 2006).

Boje (2001) classifica os fragmentos de uma narrativa de “antenarrativa” (que é diferente da anti narrativa, uma negação da narrativa). De acordo com o autor, a antenarrativa traz os elementos que formam a história, que, por sua vez, vem antes da narrativa em si. A história é composta de fragmentos menores, é não linear e, por muitas vezes, soa incoerente. “Este fragmentado, não linear, incoerente, coletivo, sem trama e impróprio *storytelling* é o que eu quero dizer com o termo antenarrativa” (Boje, 2001, p.1, tradução nossa) A história contada não é possível de ser lida da forma como se conta, uma vez que não traz um elemento de linearidade característico da narrativa. Dessa forma, uma antenarrativa vem antes da própria narrativa. Boje ainda atribuiu dois significados diferentes à antenarrativa: algo que

vem antes; e uma “aposta”, uma suposição daquilo que, posteriormente, receberá um significado, uma linha de coerência através da narrativa. A antenarrativa de Boje apresenta cinco dimensões distintas, a saber:

- Primeiro ela acontece antes da narrativa e seus dois significados – vir antes e ser uma aposta – estão presentes nessa dimensão;
- A antenarrativa abre espaço para a suposição, a ambiguidade de significados que uma história tem;
- A antenarrativa dá atenção ao como a história é contada, à experiência em si, muito mais do que aos elementos da narrativa “quem”, “quando”, “onde”, “pra quem”;
- A antenarrativa permite um emaranhado de fragmentos de histórias com diferentes significados;
- Por fim, a antenarrativa representa uma memória coletiva antes de se tornar uma narrativa consensual, única.

Assim, Boje (2001) justifica o uso de uma análise antenarrativa como forma de estudar as diferentes vozes em uma organização, de forma não consensual e com suas diferentes nuances.

A Análise de Narrativa deve mostrar-se útil ao ajudar a compreender e captar aquilo que não é mostrado claramente no texto, a partir de suas peculiaridades, buscar entender o todo. Weick (1999) aponta que uma história possui contexto e sequência. A narrativa, como forma de criação do sentido, tem aderência ao referencial de *sensemaking* trabalhado anteriormente (majoritariamente a obra de Karl Weick), uma vez que criam símbolos que são então interpretados pelos ouvintes (Alves; Blikstein, 2006). Segundo Weick (1999), as histórias e narrativas dão significado ao *Process Theory* e há quem defenda que uma boa história pode suplantar a análise do processo.

Ao citar os estudos acerca de *sensemaking*, Langley (1999) também suporta o uso das narrativas. A autora apresenta 7 estratégias distintas que podem ser usadas para estudar o fenômeno e sugere que, para pesquisas construtivistas, a narrativa pode ser o próprio produto da pesquisa. Nesse caso, o pesquisador busca apresentar os dados de forma mais completa possível e “uma boa pesquisa desse

tipo normalmente produz um senso de *'deja vu'* entre leitores experientes” (p. 695, tradução nossa)

Outro ponto a favor do uso da Análise de Narrativa é o uso da temporalidade. “*Pode-se entender a narrativa como o discurso que trata das ações que ocorreram no passado*” (Alves; Blikstein, p. 406, 2006). Langley (1999) corrobora essa ideia ao apontar o elemento “tempo” como a âncora principal das pesquisas narrativas. Em uma análise linguística-semiótica, a narrativa pode ser vista sob a forma de um conjunto de funções, que são as ações úteis para a sequência da narrativa. Também as narrativas podem ser classificadas quanto ao seu tipo, o significado que podem criar. A narratologia contemporânea busca narrativas em pequenos textos e fragmentos de textos das mais variadas fontes. É importante ressaltar, porém, que a Análise de Narrativa é “extremamente dependente da capacidade de interpretação do analista, em especial do seu repertório. O que são fixos são os instrumentos de análise.” (p. 426). A subjetividade presente nas análises, no entanto, é admitida por Riessman (1993).

Em uma análise causal antenarrativa, o foco se coloca no momento em que as causas seriam apenas suposições e apostas individuais, antes do momento em que são unificadas em uma narrativa unificada com uma causa (razão) comum (Boje, 2001).

Assertiva causal, de acordo com Boje (2001), é o princípio que aponta que um evento é necessário e suficiente para a ocorrência de outro, ou outros, eventos. Uma questão relevante levantada atualmente é que a coexistência de um evento não implica, necessariamente, uma relação de causa-efeito. Esse ponto pode representar uma limitação imposta sobre os resultados de uma pesquisa desse tipo.

Boje apresenta, também, três tipos de causalidade e um quarto tipo como possibilidade mais recente:

- **Física (ou Geradora):** pressupõe, como em Sócrates e Hobbes, que todo efeito tem uma causa associada e essa causa pode ser acessada, é “real”;

- **Psicológica:** este tipo de causalidade admite a existência de uma causa psicológica por trás de um evento, como uma determinada personalidade que não resiste à tentação do jogo;
- **Sucesso:** sugere que causalidade não é um fenômeno real, mas algo que ficaria entre uma ficção de sucesso e a simples coincidência. Desta feita, as pessoas atribuiriam uma causa a um efeito que poderia, possivelmente, ser apenas uma coincidência;
- **Caos e Causalidade:** Boje lembra que alguns *insights* pós-modernos valem-se da Teoria do Caos e da Teoria da Complexidade para explicar determinadas causalidades, baseados em ligações não-lineares. Assim, uma determinada causa poderia ter diversos efeitos diferentes, mas qual desses efeitos iria, de fato, acontecer seria uma incógnita.

Entre as causas Físicas ou Geradoras, há algumas classificações específicas, como a de Aristóteles, que apresenta quatro tipos distintos:

- **Material:** aquilo que forma o efeito, como a água que forma o gelo ou determinada tecnologia que determina o modelo de negócios da empresa;
- **Formal:** o agente que, atuando sobre determinado material, produz o fenômeno. Ex.: o gerente que determina a implantação de determinada estratégia;
- **Eficiente:** a ação específica que produz o efeito, como a decisão tomada pelo gerente do caso acima;
- **Causa Final:** o motivo que leva a busca de determinado efeito, como a intenção do gerente de receber seu bônus ao final do período.

O autor questiona a abordagem tradicional de tempo da narrativa, onde os fatos são subsequentes e lineares. Assim, sugere ser possível captar, através da identificação do tempo usado em cada antenarrativa, uma noção mais clara e precisa da causalidade dos fatos.

Perscrutar a relação entre macro e micro histórias

As micro histórias compõem a macro história e a macro história direciona as micro histórias. Essa interação deve ser objeto de uma análise cuidadosa quando se trata do estudo de antenarrativas.

Traçar ligações intertextuais das assertivas entre as histórias

Boje sugere que a intertextualidade está presente nas antenarrativas, de forma que a história de um interlocutor é influenciada pela de outro, ao mesmo tempo em que influencia outras histórias também. Buscar e estudar essa intertextualidade pode fornecer indícios valiosos acerca dos fenômenos e suas causas.

Desenvolver um mapeamento das assertivas de causalidade nas narrativas

“Um mapeamento de narrativas pode mostrar as ligações das várias assertivas causais” (Boje, 2001, p. 106). Porém, o autor sugere uma abordagem antenarrativa para este mapeamento, traçando as ligações entre as assertivas à medida que elas se cruzam e criam relações através de redes interpessoais. Este passo é justificado pelo fato de que as histórias organizacionais são polifônicas (múltiplas vozes) e não lineares, tendo fragmentos aparentemente soltos, mas que podem se ligar através de laços não identificados através dos mapas cognitivos da narrativa hegemônica.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO

Conforme apontado por Whittington (1992), Morris (1991) afirma que o papel do 'empreendedor' foi colocado em alta a partir dos anos 80. Downing (2005) sugere que o papel do empreendedor é socialmente construído: "Empreendedorismo, como o resto da vida social, é uma realização social colaborativa" (p. 196). Uma vez que a rede social em que está submerso é importante para o sucesso do empreendedor (Drakopoulou-Dodd & Anderson, 2007), como e por quê esses papéis são socialmente construídos?

Garud & Giuliani (2013) sugerem uma perspectiva narrativa para lidar com questões de pesquisa relacionadas ao empreendedorismo. Narrativas buscam compreender como o autor enxerga a própria história (Riessman, 1993), de forma que seu significado é negociado entre quem conta a história e quem a ouve a, assim, sob a perspectiva do *sensemaking* retrospectivo (Weick et al, 2005), seu significado pode mudar ao longo do tempo. Valores, posições políticas, ideológicas ou teóricas estão presentes no metatexto da história e produzem uma narrativa que não é necessariamente o que foi vivido ou contado na primeira vez. Este processo, de acordo com Riessman (1993), é valioso uma vez que a história que é contada e a forma como ela é contada por suas múltiplas vozes dificilmente teria valor para a leitura dentro de um livro ou artigo acadêmico.

Neste sentido, Gartner (2007) chama essas análises de narrativas de Empreendedores de "ciência da imaginação". Uma vez que os dados originados das narrativas podem gerar múltiplos insights, o autor entende a necessidade da imaginação e geração de ideias que nascem da relação entre as histórias dos empreendedores e os pesquisadores, que olham "no espelho" (p. 614) de suas próprias histórias enquanto analisam as histórias de empreendedores. "Narrativa é uma unidade imersa (...), são emergentes, uma joint venture e o resultado de negociação entre seus interlocutores" (De Fina & Georgakopoulou, 2008, p. 381, tradução nossa). Assim, Marchiori & Ribeiro (2009) sugerem que as histórias participantes podem se entrelaçar com uma possível história dos pesquisadores. E esta é uma informação importante: ao escutar as histórias, os pesquisadores se

tornam parte dela. E ao recontar essas histórias, os pesquisadores também as recriam.

Gartner (2010) propõe que os pesquisadores permitam ao leitor alguma forma de acesso - via web, por exemplo - do texto analisado para que eles possam tirar suas próprias conclusões e aprovar - ou não - o trabalho do pesquisador⁴. Estes próximos parágrafos demonstram alguns trechos das entrevistas e suas análises.

Entre outras, este trabalho segue as sugestões de Fenton & Langley (2011) em seu quadro integrativo de perspectivas baseadas em narrativas sobre as estratégias como prática ao focar nos praticantes - os empreendedores - "para ver como cada um identifica atores estratégicos, heróis, vilões, auxiliares, etc." (p. 1190, tradução nossa).

4.1. Apresentação dos Empreendedores e Contextualização

A fim de possibilitar ao leitor um melhor acompanhamento das análises realizadas, é necessário contextualizar e apresentar os empreendedores estudados. A compreensão do contexto permite análises mais profundas acerca da percepção desses empreendedores quanto ao ambiente que os cercam, bem como nos permitem compreender melhor seu processo de interpretação do ambiente.

O mercado de startups e empresas de tecnologia vem recebendo fortes aportes de capital e apresentando forte crescimento desde os anos 2010 (Honorato, 2012; Teixeira, 2013; Zuini, 2013; Lam, 2014), mas há expectativa de redução de investimentos a partir de 2015 (Vieira, 2014) em função do agravamento da crise econômica brasileira (Bomfim, 2014; Campos & Gadelha, 2014).

A percepção dos empreendedores estudados parece convergir com o cenário apresentado em jornais e revistas quanto à interpretação do ambiente externo, nas poucas referências que foram feitas a esse respeito.

O cenário, você vê, de 2009 pra cá mudou bastante, né? A gente estava pegando final de crise e ninguém estava muito pensando em empreender, abrir empresa naquela ocasião. (DC em 2014)

⁴ Seguindo a sugestão de Gartner (2010), a transcrição das entrevistas, com a devida omissão dos nomes dos entrevistados, está disponível em <http://goo.gl/D91uGN>

O angel lá realmente aposta na ideia, aqui já, não. A realidade que eu vivenciei foi outra. Aqui o cara tem que evoluir mais o negócio, tem que estar num estágio mais avançado pra poder captar alguma coisa de recursos. (DC em 2014)

[2015] Não vai melhorar muito em questão de investimentos, que é o que faz as startups girarem. São os aportes de investimento, os investidores estrangeiros deram um passo atrás então está todo mundo meio que em modo de sobrevivência (BB em 2014)

"A atividade empresarial eu já vejo de uma forma meio desiludida (...) É muito caro manter uma empresa" (RK em 2014)

Há que se diferenciar, porém, o macro ambiente da empresa - economia, sociedade, etc. - do que seja o contexto do empreendedor. O contexto da história do empreendedor é diferente do contexto da história da empresa, já que a história da empresa (ou a situação desta) é que é o contexto do empreendedor. A empresa é influenciada pelo macro ambiente, mas a história do empreendedor é contada através da lente da empresa, não da economia ou política. A situação do negócio tem mais impacto na história do que a situação do país. Nesse sentido, cada empreendedor será caracterizado junto a uma breve descrição acerca da situação do negócio.

WM é um jovem formado em Administração de Empresas. Sua carreira vem sendo conduzida na área de suporte de Tecnologia da Informação desde a época da faculdade, quando iniciou a startup Chicnellas - uma empresa de venda de sandálias customizadas, junto a 2 outros colegas, a partir de um trabalho acadêmico. Em função do know-how obtido com a construção do e-commerce da Chicnellas, abriu a Safe Dream, uma empresa de hospedagem de sites e consultoria técnica para montagem de e-commerce. Chicnellas ficou no ar por cerca de um ano, até que o empreendedor passou a se dedicar à Safe Dream em tempo integral. A empresa não decolou e o empreendedor voltou para o mercado CLT em 2013.

Quando a gente fez a primeira apresentação em sala de aula foi um negócio que todo mundo comentou. Isso aí vai dar, de boa. Pô, se a turma toda comentou a gente vai, a gente achou legal, gente que queria comprar, gente que indicou pra amigo. Falei: "Meu, a

oportunidade está aí". Foi a partir da primeira apresentação que começou.

Hoje a Chicnellas morreu como projeto acadêmico.

A Safe Dream é uma história engraçada, que nasceu da Chicnellas.

Com a experiência que eu tive em desenvolver um e-commerce (...) ter uma experiência em administração foi o que gerou a Safe Dream, que hoje é uma empresa de desenvolvimento de e-commerce e, posteriormente, consultoria.

A SafeDream eu conheço, sou do ramo, então acho que tenho mais facilidade

PS é formado em jornalismo pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pós graduado em Digital Business pela Boulder Digital Works. Abriu a Resolva.me, posteriormente rebatizada como Reomind - uma rede social de indicação de profissionais - e apareceu em capas de revistas de empreendedorismo antes mesmo de o aplicativo estar no ar. Antes de começar de fato a operação, vendeu sua parte para uma outra empresa de tecnologia e migrou para os EUA, onde voltou a ser funcionário de outra startup. No Brasil, criou o evento SP Beta, que se tornaria Slumdog Beta, um encontro de empreendedores para network.

Na época da primeira entrevista, estava ainda montando a Resolva.me e já havia sido capa de revista. No intervalo entre a primeira e a segunda conversa, mudou-se para os EUA e atualmente é responsável por uma área da empresa que dá suporte a *startups*.

DC é engenheiro mecânico com mestrado em Administração de Empresas. Foi durante o curso de mestrado que iniciou a NetFraldas, uma empresa de venda de fraldas por assinaturas. Em função de dificuldades logísticas e de captação de investimentos, o negócio nunca chegou a ir a mercado. Ainda em 2012, converteu o projeto em um negócio de assinaturas de cuecas, meias e camisetas, que ficou no ar durante cerca de 12 meses. Grandes desafios técnicos e constantes invasões de hackers no sistema da loja o levaram a desistir do negócio ao final de 2013.

Acho que foi 2008 que eu tive o primeiro contato. Estava nos EUA estudando, fazendo intercâmbio e em uma das aulas lá de empreendedorismo, inclusive, né. A gente estava estudando o caso de uma empresa. Era questão de modelo de negócio. A gente estava estudando modelos de negócios alternativo online e o exemplo lá que me chamou atenção foi de um serviço, de um modelo de subscrição online que estava crescendo.

Terminei o mestrado em 2009. Ai estava naquela situação de crise. O cenário, você vê, de 2009 pra cá mudou bastante, né? A gente estava pegando final de crise e ninguém estava muito pensando em empreender, abrir empresa naquela ocasião.

E levava isso meio que como uma atividade paralela, desenvolver esse projeto.

Era só uma ideia mesmo. Montei um PowerPoint e mandei pra um, uma competição de plano de negócio da Campus Party

A questão - isso fui descobrindo ao longo do processo de elaboração do plano de negócios - existe uma certa dificuldade aí na parte logística.

Então com os números eu parti para ir atrás de investidor. E fiz tudo que estava ao meu alcance: fui atrás de fundos, participei de concursos de planos de negócios - porque na época o que eu tinha era só um plano de negócios.

Então foi bem complicado. Acho que esse aspecto é: qual é o fator de sucesso? Acho que ter um time mais completo, com essas competências complementares. Infelizmente, eu não encontrei essa pessoa.

Você está sozinho, entra em depressão, perde a motivação. Não tem ninguém junto com você pra "Vamos em frente, cara, não desanima, não. Estamos juntos nessa!" nos momentos que eu estava meio mal. E você entra num ciclo vicioso negativo.

Foi uma grande escola pra mim, uma fase muito de exploração, de ganho de competências e de autoconhecimento.

Eu falei de fracasso, mas não vejo como fracasso. Faz parte, né?

Ainda aluno do curso de Administração de Empresas de uma das melhores faculdades de São Paulo, **DR** e mais 3 amigos fundaram uma empresa de financiamento coletivo no início de 2011. Com o crescimento do negócio, abandonou

a faculdade por um tempo e voltou depois, pois acreditava que estar lá o ajudaria em sua rede de contatos. Com forte crescimento, hoje é talvez a maior empresa de financiamento coletivo do país.

Eu e alguns amigos da faculdade nos reuníamos toda semana para discutir o que poderíamos fazer (...) A gente se apaixonou pelo negócio.

Depois de ler muitas coisas, me dei conta que minha educação estava acontecendo mais fora da escola do que dentro

Do meu lado, era uma questão de trabalhar com comunicação e mídias sociais.

Outra coisa, minha e do Luis, era fazer algo que causasse um impacto de transformação social

Um momento importante foi quando a gente se juntou com o pessoal do Rio (Multidão), isso foi uma mudança e eu não imagino o Catarse hoje sem isso, sem esses outros pontos de vista.

Começamos com pouquíssimos recursos, em 3 pessoas. Hoje estamos em 10.

O valor do negócio está em fazer as pessoas serem o máximo delas mesmas (...) Desde o começo, pouquíssimas horas do dia eu não convivo com isso (...) Virou o eixo central da minha vida (...) Não consigo separar negócio da vida pessoal

Eu não tenho a pretensão mínima de ter um negócio daqui a um ano. Não porque não quero, mas porque não tenho apego

BB tem um empreendimento “duplo”: é casada com seu sócio. E o casamento faz parte da história de seu empreendimento. Em 2011, logo após o casamento e em virtude da dificuldade em devolver ou trocar alguns presentes, fundaram a Queroo.com, que posteriormente se tornou Emotion.me, uma empresa de serviços para casamento. A primeira conversa aconteceu pouco antes de receberem um investimento externo, enquanto a segunda conversa aconteceu quando a empresa já estava estabelecida e com uma base de mais de 100 mil clientes.

A nossa história começou, na verdade com uma oportunidade de problema que a gente viveu (...) A gente achou que o negócio que

era pra ser bacana - que é ganhar presente - na verdade não tinha nenhuma solução que oferecesse uma forma prática de fazer isso.

A gente resolveu fazer um protótipo, o protótipo é o mínimo viável o mais tosco possível que pode oferecer pra alguém testar. Então a gente criou esse protótipo, encontramos o primeiro casal que topasse usá-lo. Aí a gente colocou no ar e começou a ver que realmente poderia funcionar.

Eu tinha recebido uma proposta pra ser co-fundadora de uma outra startup eu estava trabalhando nessa proposta só que eu resolvi abandonar e criar a minha própria startup.

[Em 2014]

Já mudou de projeto já mudou tudo

A gente pivotou basicamente expandiu a ideia começa então o que é em 2012 final de 2011 dezembro eu acho em julho de 2012 a gente lança o Emotion.me (...) Que já é esse formato completo

ES é formado em Administração de Empresas e fundador de duas empresas: Dom Gospel, um e-commerce de livros e CDs evangélicos, e Domnit, uma empresa de suporte de Tecnologia da Informação. Fundou a Dom Gospel ainda na faculdade, pouco antes de fundar a Domnit. A Dom Gospel acabou sendo repassada a uma outra pessoa entre a primeira e a segunda conversa, mas atualmente o empreendedor ainda espera retomar a empresa. Enquanto isso, a Domnit vai bem, crescendo em um ritmo adequado às pretensões do empreendedor.

Inicialmente ela começou há uns 7 anos, foi quando o e-commerce ele era pouco visto no Brasil. Poucas empresas, as empresas estavam começando essa parte de e-commerce devido essa dificuldade da tecnologia.

Agora porque uma loja virtual gospel? Ah... Os produtos gospel são focados mais naquela rua Conde de Sarzedas. Quem precisa comprar um CD, ou um livro, um DVD, algo do tipo, tem que ir na rua Conde de Sarzedas para comprar por um preço acessível.

Eu comecei a perceber que se a gente tivesse uma loja onde tivesse uma variedade grande de produtos e pudesse trazer o preço acessível que a Conde tem, ou até um pouco mais, mas quem sabe através de preço eu conseguiria não só atingir São Paulo, mas sim, o Brasil inteiro

A dificuldade também veio através da... Eu não sei, eu não, eu não me aprofundei muito na questão editorial e na questão gravação, gravadora. Mas o preço que elas fazem são muito altos (...) É difícil você manter uma loja virtual, tá. O que aconteceu, a concorrência veio muito forte.

Eu decidi não continuar com a Dom Gospel, repassar a Dom Gospel para uma pessoa.

Formada em Publicidade e Propaganda, **CC** inicia sua jornada empreendedora longe das agências. Sofrendo na pele - e no bolso - os efeitos da crise de 2008, decidida a não mais trabalhar como funcionária em empresas, a empreendedora funda a Che Pecatto, uma das pioneiras na fabricação e venda de cupcakes no Brasil. O toque da artista ajudou a diferenciar o negócio e torná-lo referência no mercado. Assim como em na crise internacional, reviravoltas em aspectos pessoais a levaram a deixar a empresa um pouco de lado e assumir outro negócio, onde continuou aprimorando o lado empreendedor.

RK começou seu primeiro negócio muito cedo, aos 19 anos. O objetivo era “não ter chefe”, algo de adolescente, como ele disse. Muitos anos se passaram, acertos e tropeços aconteceram e o empreendedor migrou seu negócio para a internet: um novo aprendizado, novos desafios e novos momentos para RK e a Rika Comics. Atualmente, com um negócio bem estabelecido, o empreendedor inicia uma nova jornada, agora na vida acadêmica.

AN é um rapaz que estudou em Engenharia da Computação em uma das melhores instituições de tecnologia do país e, ainda jovem, foi trabalhar no exterior. Seu contato com tecnologias de ponta em um dos países mais avançados do mundo

despertou-lhe ideias. Ao retornar ao Brasil, ele trouxe estas ideias e buscou transformá-las em negócios. O primeiro contato com o jovem, no entanto, foi em uma capa de revista. Assim, foi o segundo também. Vencedor de um dos maiores concursos de startups do país - e receber de um prêmio milionário - AN recebeu investimentos de grandes empresas e seu aplicativo de comparação de preços de listas de mercado foi durante muito tempo um dos aplicativos brasileiros mais baixados da App Store e da Play Store. Na ocasião da segunda conversa, porém, estava saindo do negócio.

Desde adolescente eu quis abrir empresa, então eu fiz curso técnico, na época quando estava terminando o curso técnico já imaginei que já vinha preparado para aquilo.

Os salários eram baixos, os salários base eram muito baixo, você via que ainda era muita promessa e pouca coisa acontecia no Brasil (...) logo que me formei comecei a fazer mestrado porque eu não sabia o que fazer, aí comecei mestrado na área de hardware.

Mas ainda assim eu sempre quis, eu sempre tive um lado de empreendedorismo, mas um empreendedorismo tecnológico, por isso que entrei nesta área (...) Eu tinha medo de empreender na parte de hardware porque o mercado não estava bom

Eu sabia que se eu fosse pra um lugar diferente talvez essa resposta, eu conseguisse ter essa resposta, como veio! (...) Estava lá viajando visitando um templo no Japão, de repente me deu um estralo, naquele momento do estalo eu já sabia exatamente o que eu queria ser e o que eu queria fazer.

As coisas não foram fáceis, foram bem difíceis, porque? Eu voltei pra casa dos meus pais, para cortar custos. Imagina que eu estava com 27 anos morando fora eu sempre procurava me bancar, pagava minhas contas

A Google chamou a gente para ir pra lá!

Vindo do interior do Brasil, o jovem **MG** migrou para São Paulo para fundar uma das mais inovadoras empresas de marketing online e se tornou um dos 50 nomes mais inovadores do mundo após abandonar a graduação em Ciências da Computação. O negócio, que recebeu diversos aportes, vai bem, crescendo bastante e se tornando um dos responsáveis por grandes mudanças na publicidade online: impactando,

inclusive, eleições presidenciais no Brasil. “Meu objetivo é tornar a internet mais importante para a sociedade”, diz.

AB é analista de negócios, formado em Administração de Empresas. Ainda na faculdade, abriu a Geriê, uma empresa de venda de lingerie focada em vender para os maridos agradarem as esposas. O modelo inicial de negócios teve uma única venda e, então, o empreendedor decidiu mudar o foco para serviços de apoio a casais. Atualmente, voltou para o modelo CLT, mas ainda pretende empreender.

Eu viajo muito com as coisas, vem muito de sonhos, como se criasse o meu fantástico mundo de bob

Começou com uma brincadeira simples, uma discussão de um trabalho aí o próprio Eduardo, ex-dono da Dom Gospel, comentou de fazer um sex shop para homens. Era uma brincadeira de “ah porque não vende lingerie para homens”.

Eu percebi como conseguia convencer as pessoas sem ter nada, sem ter empresa nenhuma eu contava ideia e era uma história legal.

Demorou aí um ano até eu abrir mesmo a empresa.

As pessoas começaram a me cobrar e eu me cobraram muito.

Hoje o foco muito mais é na minha marca pessoal do que na Geriê, mas a Geriê continua fazendo consultorias pontuais e pessoais, a loja foi finalizada, descobri que ela não é uma loja é um serviço

Meu objetivo é meio hippie de mudar o mundo.

4.2. Interpretação e Artefatos Estratégicos

A análise de dados qualitativos de Gil Flores (1994) combinada com uma análise de fragmentos da narrativa - antenarrativa - possibilitou encontrar indícios e descrever o uso de artefatos estratégicos ao longo das narrativas de alguns dos empreendedores pesquisados.

O Quadro-mail

Quando MG entrou na sala vestindo jeans e uma camiseta preta, parecia apenas mais um jovem geek.

"Eu quero ser protagonista dessa mudança social"

O jovem, de apenas 26 anos, quer ser o líder de uma revolução social que terá lugar na internet. Considerado o homem mais inovador no Brasil por uma importante revista estrangeira, a frase *"eu já sabia"* é frequentemente mencionada, história após história, até que o jovem se levanta e pega um quadro na parede. O quadro contém um e-mail impresso onde ele afirma ter escrito, anos antes, uma ideia revolucionária de marketing online. O conteúdo do e-mail, o que só pode ser lido por olhos muito aguçados, representa bem menos do que a mera presença do quadro na parede da sala de reuniões da empresa. Mais do que o seu discurso e sua forma superficial, a imagem é um símbolo exposto que *"ele já sabia"*.

Conforme afirma Gagliardi (1990) "o significado de um objeto como um sinal é conscientemente ligado ao sistema de expectativas e hábitos adquiridos cujo uso é definido culturalmente" (p.30, tradução nossa). Um e-mail não é uma prova legal e pode ser facilmente negligenciado por alguém, mas neste caso - e, especificamente neste setor - um e-mail é suficiente para mostrar que "ele realmente já sabia".

Capas de Revistas

AN é um rapaz que estudou em uma das melhores instituições de tecnologia do país e, ainda jovem, foi para o exterior para trabalhar. Seu contato com tecnologias de ponta em um dos países tecnologicamente mais avançados do mundo despertou-lhe ideias. Ao retornar ao Brasil, ele trouxe estas ideias e buscou transformá-las em negócios. O primeiro contato com o jovem, no entanto, foi em uma capa de revista.

Assim, foi o segundo também.

"Eu sempre tive um lado empreendedor, mas eu estava sempre com muito medo" (AN)

"Foi um desafio, e era importante. [...] O nosso trabalho molda nossas vidas" (AN)

Vencedor de um concurso de *startups*, ele teve seu rosto estampado na capa de uma grande revista de empreendedorismo no país. Isso tornou-se o cartão de visita - e também um poderoso artefato - do jovem empresário. Em uma apresentação pública, logo após a entrevista, ele fez a revista correr nas mãos de toda a plateia.

"Legal a gente saiu na capa da Exame e PME" (AN)

Usar capas de revistas como artefatos de legitimação, porém, não foi exclusividade de AN. PS e MG também fizeram uso desse poderoso recurso. Ambos jovens, ganharam notoriedade através da mídia impressa e digital. PS chegou a sair na capa de uma revista de novos negócios nacional em uma reportagem sobre empreendedores de sucesso sem, no entanto, ter iniciado o negócio.

Com uma narrativa muito bem construída, PS teve uma ideia de negócio e foi atrás de parceiros. O negócio estava apenas começando quando ele vendeu o projeto para um grande investidor.

"Você passa por um momento em que você se encontra um empreendedor" (PS)

CC, que levou conceitos de publicidade para o setor gastronômico, fez também o caminho inverso ao utilizar matérias em revistas: o design aplicado ao produto de gastronomia virou matéria em revistas de publicidade.

"A primeira vez que você aparece em uma revista é muito legal, mas depois que você se acostuma com isso. Eu apareci em vinte" (CC)

Não é um símbolo de status ou fama apenas, mas estar na capa de uma revista enquanto bastante jovem pode representar um artefato do tipo *"eu sei do que estou falando"*, similar ao anterior.

A Loja de Quadrinhos

Assim como alguns dos empreendedores anteriores, RK veio do interior do Brasil para empreender em São Paulo. Isso por si só seria um desafio muito grande - e uma bela viagem. Mas RK enfrentaria grandes desafios e, na verdade, ele estava à procura de desafios. Ele deixou isso muito claro ao longo das entrevistas. O pesquisador teve a oportunidade de assistir a três palestras deste empreendedor que vende revistas em quadrinhos e todas as três palestras começaram com a mesma rotina: ele mostra fotos do edifício alugou aos 18 anos sem dinheiro para pagar o primeiro aluguel. Dizer que “não tinha dinheiro para pagar o primeiro aluguel” foi repetido muitas vezes tanto nas entrevistas, quanto nas palestras. Mostrar as fotos do edifício de 3 andares no centro da cidade impressiona. Um edifício inteiro! E esse símbolo diz: *“Eu posso fazer isso”*.

E ele fez. Atualmente estabelecido numa galeria no centro da cidade, a loja teve um crescimento de 4 vezes durante o período entre a primeira e a segunda conversa com o empreendedor.

A Rede

“Eu vou ser um empreendedor, até o dia que eu morrer e eu nunca vou parar de me envolver com pessoas” (PS)

Além das capas de revistas e de uma narrativa muito bem amarrada, o jornalista empreendedor PS também se utiliza de um artefato poderoso e difícil de ser identificado: PS sabe manejar sua rede de contatos com maestria. Foi através da rede que ele conseguiu investidores, que vendeu seu negócio após poucos meses de trabalho e, também, através da rede - e para a rede - ele fundou um dos primeiros eventos de empreendedorismo do Brasil focado em auxiliar empreendedores a fazer... *network*. Nessa rotina de iniciar e rapidamente mudar projetos, PS conheceu muitos empreendedores e, então, empreendeu um novo negócio: criou um evento, uma espécie de ponto de encontro para *startups*, transformando a sua capacidade de construir redes em negócio.

Esse poderoso artefato o permite continuar sendo identificado como empreendedor, ainda que não atue em seu próprio negócio há alguns anos.

Botões e design

Cappetta & Gioia (2006) sugerem que a imagem, a identidade visual do produto ou empresa pode ser, também, um poderoso artefato que influencia o *sensemaking* das pessoas acerca do negócio. Foi o que fez CC ao trazer conceitos de design e publicidade para o ramo gastronômico.

Ao contrário de outros empreendedores digitais, CC não tem o que chamamos de 'e-commerce' em seu sentido clássico. Com um negócio baseado na venda de cupcakes, o ambiente digital funciona muito mais como um local para a publicidade e exposição de produtos do que como um canal de vendas tradicional. No máximo, ela realiza contatos com clientes via e-mail, mas ela os evita. Não é o caso de uma pessoa que não sabe como usar computadores ou outros dispositivos eletrônicos (CC trabalhou em publicidade): é simplesmente uma escolha muito bem fundamentada, que é parte do modelo de negócios, que visa aprofundar o relacionamento fora da mídia online.

“As pessoas dizem ‘Você é muito simpática’. Não posso deixar um cliente esperando uma resposta por um dia” (CC)

CC tem uma noção muito clara sobre marcas, imagem e a importância dos símbolos:

“Há um livro estrangeiro sobre as referências de marca (...) e eles nos pediram para enviar material. Eu disse ‘Uau, eu vou chorar’”.
(CC)

O que torna o produto de CC referência em imagem - e lembrado no mercado - não é apenas o sabor do produto ou uma embalagem bem feita: o detalhe lembrado é o botão colocado na embalagem de cada cupcake, conforme relatos de matérias e blogs da internet:

“O cuidado com a embalagem é primoroso! [...] A forminha leva uma fita e um botão – perfeita para decorar a mesa de uma festa”
(Adriane Hagedorn⁵)

“Os cupcakes vem embaladinhos numa fita e botão, super fofos”
(Camila White⁶)

A Narrativa como Artefato

⁵ **Julia Petit** disponível em <http://juliapetit.com.br/viagem/roteiro-delicinha> acesso em 12-Dez-2014

⁶ **The Style Notebook** disponível em <http://www.thestylenotebook.com.br/culture/we-love-cupcakes> acesso em 12-Dez-2014

AB é um assim chamado 'maroto'. No Brasil, essa é uma virtude. Ele é um jovem de pensamento rápido e também um grande contador de histórias.

“Eu percebi como conseguia convencer as pessoas sem ter nada, sem ter empresa nenhuma. Eu contava a ideia e era uma história legal fazia as pessoas darem risada vendendo calcinha para homem, então eu comecei a perceber como consigo convencer as pessoas até com uma ideia um pouco louca” (AB)

Embora ele não apresente nenhum sinal visível de um artefato físico, sua história é cativante e poderosa. Sua performance como contador de histórias foi observada pelo menos quatro vezes antes das entrevistas. Em diferentes momentos, ele muda a história de acordo com o público e este processo sempre resulta em uma narrativa muito bem elaborado e coerente.

“Meu negócio é encantar pessoas” (AB)

Ele não é apenas um showman. Seu negócio realmente implica em encantar pessoas (mais especificamente, mulheres). O e-commerce que ele criou está focada em fornecer uma rica experiência para casais, ajudando os homens a encantar suas mulheres através do consumo de experiências. Mas o grande mérito do empreendedor está em contar uma bela história

“Um dia entrei em uma loja de lingerie...” (AB)

E assim ele começa a encantar e cativar a audiência.

Segundo AN, a narrativa do empreendedor é uma promessa, uma espécie de contrato e este artefato, essa promessa contada através de uma narrativa tem valor simbólico entre eles, empreendedor e investidor.

“O empreendedor faz uma promessa

O investidor compra uma promessa” (AN)

O uso de narrativas como artefatos em si é previsto por Venkataraman et al.(2013). Esse uso cria uma situação interessante, onde a narrativa é um artefato dentro de outra narrativa: no caso de AB, a narrativa do negócio é um elemento dentro da narrativa do empreendedor. AB, porém, não é o único caso de empreendedor que

utiliza a narrativa como artefato. Tanto PS, quanto AN, também fazem uso desta ferramenta.

“Quando mais eu reconstruía a história, mais aquilo se tornava significativo (...) Como eu recontava a história, as pessoas reagem diferente (...) na prática, a gente construiu essa história” (AN em 2014)

Os fragmentos apresentados sugerem o uso - muitas vezes deliberado - de artefatos estratégicos através de um processo de *sensegiving* e *sensemaking*, com significações e ressignificações, mediado pela construção de narrativas acerca do arquétipo do herói. Este processo - deliberado ou não - direciona a estratégia do novo empreendimento e fortalece o papel do empreendedor em um processo cíclico. Marchiori & Bulgacov (2012) sugerem que a estratégia é constituída através da comunicação, da interação entre pessoas dentro da organização e com o ambiente. De Fina & Georgakopoulou (2008) sugerem que narrativas são práticas sociais e devem ser vistas como processos de *talk-in-interaction* (algo como interação e conversação).

Compreender se a construção destes artefatos estratégicos simbólicos acontece de maneira deliberada é uma tarefa muito difícil. A real construção do papel do Herói Empreendedor só existe a partir da interação do ator com o seu ambiente, de forma que - ainda que seja deliberado - o símbolo e o significado são construídos coletivamente. De acordo com Bruner (2004), sob uma ótica construtivista, “‘histórias’ não ‘acontecem’ no mundo real, mas, em vez disso, são construídas na cabeça das pessoas” (Bruner, 2004, p. 691). Neste sentido, os papéis e seus significados, sejam humanos - o empreendedor em si - ou não humanos - artefatos estratégicos - podem ser criados intencionalmente (*sensegiving*), mas existem apenas a partir da interação e, principalmente, da atribuição de significados (*sensemaking*) por parte dos demais atores e da sociedade.

A construção do artefato estratégico, seja ele físico ou na forma de uma narrativa, fortalece, portanto, o mito. Mas esses artefatos podem direcionar a estratégia? Quando MG pendura seu “quadro-email” na parede da sala de reuniões, ele legitima seus argumentos durante as reuniões? Ou a capa da revista com a face do jovem

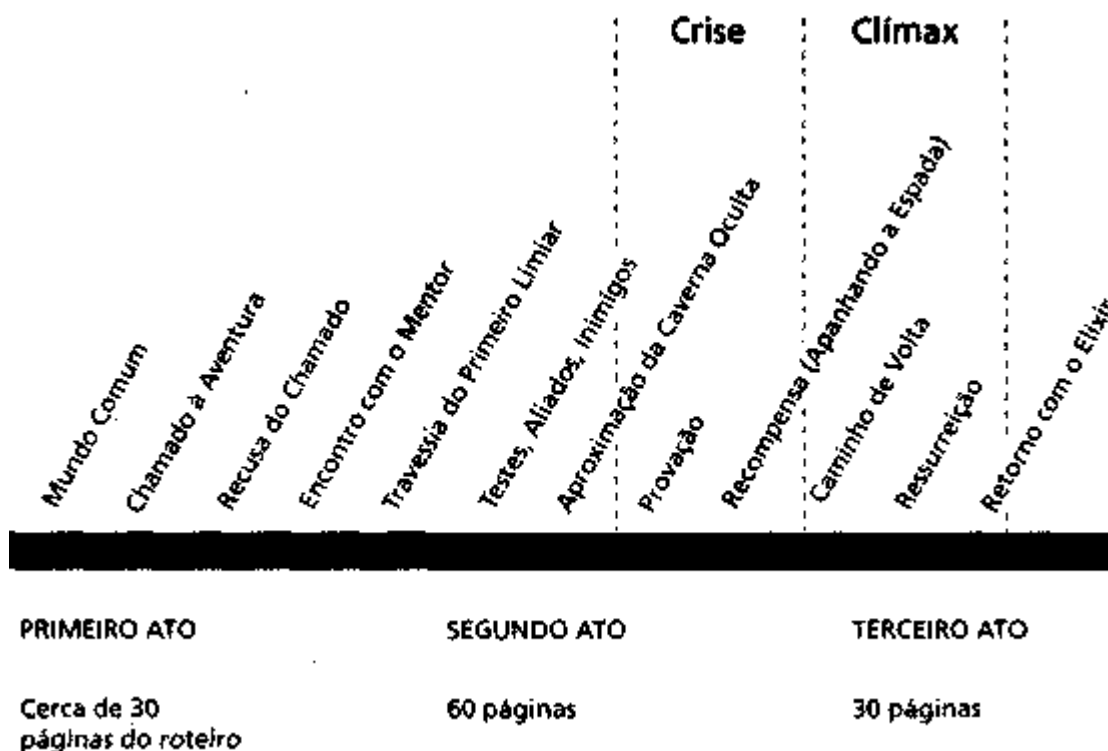
AN funciona como um indicador de que “*este rapaz é sério*”? Ou mesmo as fotos do prédio recentemente alugado por RK ainda jovem diz à sua audiência: “*Ei, eu acredito no que estou fazendo!*”?

Dentre os artefatos estratégicos encontrados durante as entrevistas, merecem destaque alguns elementos recorrentes, como as capas de revistas (casos de CC; MG; AN; e PS); ou os prêmios vencidos por alguns projetos (como WM; AN; DC; BB). Dignos de nota, também, alguns artefatos inusitados, como o e-mail enquadrado na parede (MG), as fotos do primeiro prédio (RK), ou a narrativa de AB. De maneira geral, esses artefatos sugerem uma superioridade intelectual ou realizadora, fatores que podem diferenciar o Herói Empreendedor dos demais.

4.3. Arquétipo do Herói Empreendedor e o Monomito de Campbell

Identificar o arquétipo do herói (e suas variações, como o herói não intencional ou o anti herói) nas narrativas dos empreendedores não é uma tarefa tão complexa. Alguns aspectos são bastante claros.

Figura 5 O modelo da Jornada do Herói



Fonte: Vogler (2006, p. 36)

A fim de tornar a análise mais profunda e assertiva, porém, foi utilizado o arquétipo da Jornada do Herói (Vogler, 2007 baseado em Campbell, 1949) para identificação dos elementos de conteúdo constituintes da narrativa. Uma vez que se procura encontrar os fragmentos constituintes da narrativa, foi realizada aqui uma análise de antenarrativas (Seloti Jr & Alves, 2011; Boje, 2001) combinada a elementos da análise de dados qualitativos de Gil Flores (1994), quando o autor sugere a categorização de dados para organizar a análise, proporcionando a categorização a seguir, baseada na Jornada do Herói de Vogler (2007).

Primeiro ato

Mundo comum

O início da Jornada do Herói (Vogler, 2007) acontece na sua zona de conforto, no dia a dia “normal” do herói. Esta é a etapa que humaniza o herói e o coloca como advindo de uma realidade similar ao do leitor/espectador/ouvindo, criando empatia.

“A ideia não era ser empreendedor. Sempre pensei em ser o cara que arrumava computadores” (WM)

“Estava nos EUA estudando, fazendo intercâmbio e em uma das aulas lá de, de empreendedorismo, inclusive, a gente estava estudando o caso de uma empresa. (...) A gente estava estudando modelos de negócios alternativo online” (DC)

“Quando entrei na GV, tinha ideia de trabalhar numa grande empresa quando comecei a ler algumas coisas. Dei uma aula por uma ONG para crianças, e comecei a estudar empreendedorismo para complementar, li BizRevolution, Seth Godin e daí foi.” (DR)

“Eu era rato de sebo (...) Tinha o lance da rebeldia, não queria ter chefe” (RK)

“Desde adolescente eu quis abrir empresa (...) Eu passei em vários cursos universitários e acabei escolhendo a Unicamp porque tinha mais a ver com o foco do curso que eu queria” (AN)

“Decidi ser empreendedor antes da Boo-Box” (MG)

Chamado à aventura

O início da aventura, de fato, se dá com o rompimento do equilíbrio e da tranquilidade do Mundo Comum. Esse rompimento pode se dar em forma de uma ameaça ou uma inquietação crescente acerca do futuro. Nesse momento, o herói inicia de fato sua jornada (Vogler, 2007)

“Quando a gente fez a primeira apresentação em sala de aula foi um negócio que todo mundo comentou. Isso aí vai dar de boa assim. Pô, se a turma toda comentou a gente vai (...) a oportunidade está aí. Foi a partir da primeira apresentação que começou” (WM)

“Poxa se o cara tá conseguindo vender meia social por assinatura, deve ter coisas até melhores para se vender por assinatura do que, do que isso (...) E aí eu comecei a pesquisar, e aí realmente

identifiquei vários serviços, nem tanto no Brasil, naquela época, mas fora” (DC)

“Sonhar foi importante” (RK)

Aí eu comecei a fazer um plano aí falei "poxa eu quero empreender, eu quero empreender” (AN)

“Eu e alguns amigos da faculdade nos reuníamos toda semana para discutir o que poderíamos fazer (...) Depois de ler muitas coisas, me dei conta que minha educação estava acontecendo mais fora da escola do que dentro. 90% dos livros de negócios que li, não tinham na GV. Por não terem formação acadêmica, esses livros não entram na GV. Quando percebi isso, fiquei com vontade de largar. Voltei porque faltava só um ano para acabar, não era por `vontade`. E um pouco porque eu sabia que tinha gente lá dentro que poderia ajudar” (DR)

“O empreendedorismo é muito excitante. Os riscos são muitos, as armadilhas, gigantes, mas a satisfação (...) são pequenas conquistas” (ES)

Recusa do chamado

Após aceitar o rompimento do equilíbrio, normalmente o herói se nega a mergulhar na jornada. Essa é a fase quando ele tenta fugir do chamado e, eventualmente, sofre as consequências disso (Vogler, 2007). Ao recusar o chamado, porém, o herói passa a ser vítima de sua decisão e sentir, também, a angústia pela mudança futura que se apresentava como o destino da jornada outrora iniciada, compelindo-o novamente a avançar. “Seu mundo florescente torna-se um deserto cheio de pedras e sua vida dá uma impressão de falta de sentido” (Campbell, 2004 [1949], p. 67)

“Eu não tenho conhecimento nenhum de empreendedorismo, nunca abri empresa” (AN em 2012)

“Eu não sou empreendedor, eu sou um funcionário da Chicnellas. Isso me dá mais responsabilidade, é uma questão de postura” (WM)

“Eu voltei. Quando voltei com essa ideia na cabeça. Mas aí eu estava envolvido com o mestrado. Terminei o mestrado em 2009. Aí estava naquele, naquela situação de crise. Na verdade o cenário de 2009 pra cá mudou bastante. A gente estava pegando final de crise e ninguém estava muito pensando em empreender, abrir empresa naquela ocasião. Nem eu. Então o meu foco era realmente achar uma colocação no mercado e foquei nisso. Então fui trabalhar,

trabalhei numa consultoria. Aí passei um ano. Quando você está envolvido em projetos de consultoria assim, você não consegue dar atenção a mais nada” (DC)

“Eu não tenho a pretensão mínima de ter um negócio daqui a um ano. Não porque não quero, mas porque não tenho apego.” (DR)

“Eu gosto de publicidade (...) Quando saí da agência, eu não queria sair da área” (CC)

“Eu tinha muito medo. Eu tinha medo de empreender na parte de hardware porque o mercado não estava bom” (AN)

Encontro com o mentor

Provavelmente influenciado pelo medo que o leva à recusa do chamado, o herói agora precisa de orientação e conselho. O encontro com o mentor é uma das etapas mais clássicas da jornada. Alguns arquétipos situacionais como pais e filhos, o velho sábio, a fada madrinha são bastante conhecidos. É no mentor que o herói busca sabedoria e conselho e, em alguns casos, itens que lhe serão necessários ao longo da jornada (Vogler, 2007).

“No começo, [l]ia] Seth Godin. Ele escreveu o post sobre o Kickstarter que deu início à ideia da Catarse” (DR)

“Não tenho muitas influências (...) tenho uma base cristã (...) Aprendo muito mais com os meus pares” (MG)

“Pessoas que estão mais ao redor, da parte de empreendedorismo, que é o Professor S. O FM, acho que é um cara que tem dado muito ouvidos, que tem dado muitas opiniões, que tem ouvido bastante” (WM)

“Sinal positivo que a ideia era legal, né? Havia as pessoas que julgaram lá, que eram investidores” (DC)

“Ai de repente, naquela confusão, ainda não sabendo muito ao certo se eu queria voltar, estava lá viajando, visitando um templo no Japão, de repente me deu um estalo. Naquele momento do estalo eu já sabia exatamente o que eu queria ser e o que eu queria” (AN)

Travessia do primeiro limiar

Esta etapa, também chamada de Travessia do primeiro portal, ou o ponto sem volta, representa o momento em que o herói entra no mundo desconhecido a fim de

completar sua jornada. Representa o comprometimento do herói em ir em frente sem olhar pra trás e o início - de fato - das aventuras. É um dos pontos de virada da história (Vogler, 2007; Campbell, 1949)

“Eu não tinha dinheiro para pagar o primeiro aluguel” (RK)

“Montei um PowerPoint e mandei pra uma competição de plano de negócio da Campus Party (...) É um dos maiores eventos jovens aí de inovação (...) o projeto foi finalista, foi legal, teve um feedback. Positivo, até exposição na mídia. Acho assim, pra mim o reconhecimento do projeto foi que, foi o único projeto finalista que estava só na ideia (...) Então saiu no Campus Party, porque eles recebem uma porrada de projetos e depois selecionam oito para apresentar. E eu fui lá, apresentei. Foi início de 2011. Eu digo que foi ali que começou mesmo.” (DC)

“Num determinado dia encontrei duas pessoas que se interessaram em me ajudar, até mesmo para testarem o que era um empreendedorismo startup. Cheguei então abrir um MEI e fui só pra frente, não tinha como voltar, tinha aberto um CNPJ, esse foi o momento as pessoas falaram “Eu coloco dinheiro, vamos pra frente!” Isso foi meu ex-chefe, foram duas pessoas. Uma era CLT, tornou-se empreendedor. Outro foi meu chefe, os dois quiseram investir. Esse que se tornou empreendedor começou a ganhar muito dinheiro e falou para mim que o importante era testar. Esse foi o momento que andei, quando outras pessoas compraram a ideia, quiseram apostar em mim para ver até onde eu ia.” (AB)

Segundo Ato

Testes, aliados, inimigos

Após se comprometer com a jornada, o herói se depara com as primeiras dificuldades e os primeiros inimigos, mas também passa a contar com alguns aliados. Nessa etapa, é muito comum aparecer um bar (ou taverna) onde o herói encontra esses primeiros desafios, inimigos e aliados. A partir de agora - e ao longo da jornada, o herói será testado e terá que descobrir quem está ao seu lado e quem age contra ele, ainda que em muitos momentos essa distinção pareça confusa (Vogler, 2007)

“Comecei a perceber que o mais importante daquilo tudo não era exatamente o local em que eu estava, mas sim as pessoas com que estava. Eu percebi que o que mais importava pra mim era, no final

das contas, as pessoas. Eu quero trabalhar com pessoas! E na verdade é o princípio básico do empreendedorismo, né?” (AN)

“Um dos meus sócios, eu falei da ideia pra ele, que foi o Luciano. Ele gostou muito da ideia só que ‘não tenho tempo, estou fazendo mestrado’ (...) Eu comecei a pegar amigos que estavam empreendendo. Eu comecei a me aproximar deles” (AN)

“O que eu preciso? Eu não tenho conhecimento nenhum de empreendedorismo, nunca abri empresa. Então eu selecionei uns dez livros que eu precisava ler, selecionei algumas pessoas que eu precisava conversar.” (AN)

“Tinha uma menina que não era focada em tecnologia que teve a sacada. Meu, eu fui na praia, vi uma Havaiana customizada, custava 100 reais e eu não vi ninguém vender isso na internet. Acho que foi o grande diferencial foi ter a Grace na equipe. (WM)

“Eu falei no começo da Chicnellas é pessoas, cara. Que as pessoas certas para fazer as atividades.” (WM)

“Um trabalho junto com a FEA Jr. Eu estava trabalhando ainda, estava na GM. E pedi ajuda dos universitários” (DC)

“Em 2008, não era bem visto ser empreendedor quando saía da faculdade” (DC)

“Outra coisa, minha e do Luis, era fazer algo que causasse um impacto de transformação social” (DR)

“Então, começou através de um problema que a gente viveu eu, e o Alexandre, que hoje é meu sócio e também é meu marido” (BB)

“Esse foi o momento que andei quando outras pessoas compraram a ideia, quiseram apostar em mim para ver até onde eu ia” (AB)

Aproximação da caverna oculta

Na Jornada do Herói, a caverna oculta pode ser real ou figurada. Pode ser, de fato, um local de perigos ou uma jornada interior. Na caverna oculta, normalmente, está também a chave, o artefato ou o objeto de busca do herói que lhe permitirá restaurar o Mundo Comum. A entrada da caverna, porém, representa o segundo portal sem volta e, usualmente, o herói pode se questionar se é capaz (Vogler, 2007)

“Questões mais filosóficas, que encaixam com estilo de vida e com o negócio. Principalmente o capítulo sobre coragem: ‘Coragem não é o

ponto de não ter medo, mas de entender o medo e atuar em cima dele.” (DR)

“E aí que começou os problemas. Realmente aí começou os problemas.” (DC)

“Preciso caminhar um pouco sozinho, dar alguns passos sozinho, para me provar empreendedor” (DC)

Provação suprema

Tal qual a etapa anterior, a provação suprema pode ser real - um perigo físico - ou figurado - como um dilema interno ou um medo que aterrorize o herói. Esta etapa demanda do herói o melhor de suas habilidades e, também, sua superação. É, normalmente, o ponto alto da jornada e gera uma transformação no herói como uma espécie de renascimento (Vogler, 2007)

“Foi uma experiência de fracasso retumbante” (RK)

Recompensa

Após passar pela provação suprema e vencer, o herói conquista o direito à recompensa. Pode ser um segredo oculto, sabedoria, um item mágico, uma arma, uma chave, um tesouro ou qualquer outro artefato que permita ao herói voltar ao Mundo Comum e restaurar o equilíbrio. Apesar da conquista, esse não é o final da jornada. Ainda há o retorno para casa (Vogler, 2007).

“Se eu pudesse me manter, mas primeiro de tudo eu tivesse atingido meu objetivo, se eu tivesse oportunidade de aprender, eu estaria bem comigo se eu tivesse” (AN)

“Tornar a internet mais importante para a sociedade” (MG)

Terceiro ato

O terceiro ato é, talvez, o mais difícil de identificar nas narrativas dos empreendedores. Possivelmente pelo fato de histórias de empreendedores não terem necessariamente um “final”, uma vez que, normalmente, eles partem em buscas de novas “aventuras”, é possível. Nesse sentido, poucos elementos correspondentes às três últimas etapas de Vogler (2007) foram encontrados.

Caminho de volta

Após vencer sua provação suprema e conquistar a recompensa, o herói precisa voltar para casa e aqui ainda há aventuras a serem vividas. Como está no mundo inferior, ou especial, o herói ainda não está livre dos perigos e, usualmente, será atacado pelo vilão e seus inimigos mais uma vez, uma espécie de “última tentativa” das forças do inimigo. Além dos últimos perigos que deve enfrentar, o caminho de volta também demanda do herói uma escolha: voltar para o mundo comum e restaurar o equilíbrio, ou permanecer neste novo mundo, mágico, cujos perigos ele já conhece (Vogler, 2007)

“Eu não tenho a pretensão mínima de ter um negócio daqui a um ano. Não porque não quero, mas porque não tenho apego.” (DR)

“Não consigo dizer que o Catarse seja um negócio que quero que seja meu e grande daqui a muitos anos, mas é algo que sinto tesão de fazer hoje.” (DR)

Ressurreição

No último momento de perigo do herói no mundo mágico, ele enfrenta uma situação de morte. Pode ser física, novamente, ou figurada. Essa morte, porém, possibilitará ao herói a ressurreição - ou renascimento - livre dos medos e defeitos de sua vida pregressa. É a batalha final que demandará superação a fim de, finalmente, poder concluir sua jornada. Após esse último desafio, o herói é mudado, tornando-se mais sábio, altruísta, livre dos pecados de outrora (Vogler, 2007).

Retorno com elixir

A última etapa da Jornada do Herói representa, não apenas a conquista, mas a restauração e salvação do Mundo Comum. Essa restauração só pode acontecer através do elixir que o herói trouxe do mundo especial. Esse elixir pode ser uma poção de cura, o tesouro que salvará seus entes queridos da miséria, a espada que dará vitória nas futuras batalhas ou quaisquer outros artefatos imbuídos de significados e que cumpram a função de restauração. Apesar da restauração e reequilíbrio produzidos pelo herói, sua jornada o transformou de sorte que ele mesmo nunca mais será o mesmo (Vogler, 2007; Campbell, 1949).

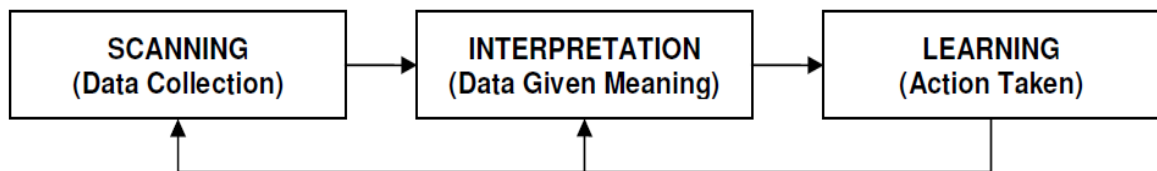
“O valor do negócio está em fazer as pessoas serem o máximo delas mesmas” (DR)

“Virou o eixo central da minha vida” (DR)

4.4. Significados e Resignificação

A fim de se atingir o objetivo geral deste trabalho - compreender o processo de significação e resignificação que o empreendedor atribui ao novo negócio, as análises anteriores proporcionaram um escrutínio das narrativas dos empreendedores pesquisados.

Figura 6 Sensemaking Process



Fonte: Daft e Weick (1984)

A forma proposta neste trabalho para identificar as resignificações foi comparar as narrativas desses empreendedores em 2 momentos diferentes, conforme o esquema interpretativo apresentado na seção de Procedimentos Metodológicos.

Conforme proposto por Daft & Weick (1984), à medida que o ambiente muda, as interpretações mudam e levam a novas ações (*enactment*) influenciadas por essas. Assim, haviam, inicialmente, duas suspeitas: que a história mudasse ao longo do tempo e que o significado dos novos negócios mudasse ao longo do tempo.

“Ano que vem vou contar uma história totalmente diferente, hein” (AN em 2012)

As estruturas das narrativas, em termos de personagens arquétipos e enredo, ao contrário da suspeita inicial, mantiveram-se relativamente constantes ao longo do tempo. Em alguns casos, as mesmas palavras foram utilizadas.

“Me provar empreendedor, provar minha competência” (DC em 2012)

“Me provar como empreendedor” (DC em 2014)

“É uma escola” (DC em 2012)

“Uma escola” (DC em 2014)

“Nunca tive essa coisa de ‘vou me aposentar’” (BB em 2012)

“Empreendedor não aposenta (...) sempre está fazendo alguma coisa” (BB em 2014)

Há mudanças, porém, na condução do segundo e terceiros atos, em função - provavelmente - do andamento dos negócios em si, conforme apontado na seção anterior de **Arquétipo do Herói Empreendedor e o Monomito de Campbell**.

O mesmo, porém, não ocorre quanto ao significado atribuído ao negócio por parte dos empreendedores. Há, em quase todos os casos estudados, mudanças acerca da significação atribuída (*sensemaking*).

“A fase de planejamento foi mal feita. (...) era o caso de ter desistido” (DC em 2014)

“Muito menos deslumbramento” (DC em 2014)

“Eu falei de fracasso, mas não vejo como fracasso. Faz parte, né? A gente entra, empreende já sabendo “Olha, não há garantia”. Então faz parte, tem que assumir que isso pode acontecer.” (DC em 2014)

“Foi ruim, foi ruim. Foi uma sensação muito ruim. Foi muito, eu estava tranquilo com a decisão pois estava vendo que o cenário não estava, não tinha alternativa. Eu tinha mais dinheiro? Tinha, mas essa é minha reserva. Não quero queimar isso aqui. O que eu tinha pro projeto já foi. E aí eu fiquei meio sem norte: o que é que eu faço agora? Mas foi legal, quando arrumei o trabalho no instituto, eles valorizaram essa experiência. Pô, a gente está buscando alguém com perfil empreendedor. Legal você ter essa experiência toda, ter montado um negócio do zero. A gente quer alavancar novos negócios pro instituto, novos produtos, novos serviços pro associado, então é legal isso aí. Então essa experiência foi boa. Passei por toda essa dificuldade, não foi fácil chegar nessa decisão de parar.” (DC em 2014)

“Feeling (...) Tinha certeza que ia dar certo” (CC em 2012)

“Eu jamais trocaria o que eu tenho hoje para voltar para empresa” (CC em 2012)

Mas, em 2014, CC estava à frente de uma agência de design.

Na primeira conversa, ainda em 2012, BB vivia um momento de indefinição quanto à continuidade do negócio. Havia conversas com investidores na época e permanecer

no projeto dependia de algum desses aportes financeiros. Em 2014, com o negócio estabelecido - ainda que não estivesse crescendo *“nas margens que a gente deve crescer” (BB em 2014)* - a ideia de ir atrás de outros negócios parece ter ficado mais distante.

“Eu pretendo ser uma empreendedora serial” (BB em 2012)

“Na verdade eu acho que o empreendedor está sempre com a cabeça cheia de ideias, mas acho que ele tem que ter foco” (BB em 2014)

“Eu morreria antes de parar” (PS em 2012)

Após duas tentativas de empreender, ainda na faculdade, WM volta ao mercado e a ressignificação acerca dos projetos é clara.

“Não vou falar frustrante, foi, foi legal.” (WM em 2012)

“Acho que tem uma frustração por causa do conjunto, estava com a expectativa muito grande de vender lá fora, e aí, ficou naquilo “ah, se não deu certo lá, aqui eu estou com medo de investir” e é aquele negócio, ninguém tinha cacife” (WM em 2014)

Ou ainda

“É a minha qualidade de vida” (CC em 2012)

Mas após fechar e abrir outro negócio

“É a minha estabilidade” (CC em 2014 acerca do no novo negócio)

A mudança na situação do negócio parece ter forte influência sobre a percepção do indivíduo acerca do negócio. Empreendimentos que foram encerrados no período entre as duas entrevistas (casos como AB, CC, ES, DC, PS, WM, AN) ou que passaram por forte crescimento (BB, DR) refletiram essa mudança no significado atribuído pelos empreendedores. Não é possível estabelecer se essas mudanças guardam relações positivas ou negativas em função do tipo de mudança do negócio (crescimento ou encerramento). Esse não é, também, o objetivo desta pesquisa. Não cabe aqui fazer juízo de valor acerca das mudanças, mas, sim, identificá-las e compreendê-las quanto ao significado e o que leva essas mudanças a acontecer.

“Um dos desânimos da faculdade é que não aprendemos as coisas que precisávamos.” (DR em 2012)

“Hoje valorizo muito mais o que tive na faculdade.” (DR em 2014)

A visão de AN acerca da narrativa e do processo de *sensegiving*, porém, é o mais surpreendente. Em sua segunda entrevista, o empreendedor foi bastante explícito quanto à esse processo.

“Quando mais eu reconstruía a história, mais aquilo se tornava significativo (...) Como eu recontava a história, as pessoas reagiam diferente” (AN em 2014)

Ao relatar o processo de pivô do negócio como evoluções - e não mudanças de rumo, AN afirma que *“na prática, a gente construiu essa história”*, uma vez que *“o pivô é um negócio muito doloroso”*. O empreendedor ainda arremata ao dizer que as histórias são *“fundamental para o empreendedor”*.

O caso de RK, porém, traz algumas reflexões interessantes: apesar do negócio online ter apresentado forte crescimento, era baseado em um negócio anterior já bastante sólido. Tão estável quanto o negócio - no que diz respeito a mudanças em termos de posição de mercado - foi também o significado do negócio apresentado pelo empreendedor.

“Estou cansado, é repetitivo. (...) Tenho vontade de empreender um novo negócio, uma nova carreira⁷ (...) Não me desafia mais (...) ao mesmo tempo, é o meu meio de sobrevivência” (RK em 2012)

Esse caso, por diferente dos demais, proporciona também a chance de entender o que não causa mudanças e ressignificações. Possivelmente, a estabilidade do mercado e, também, do negócio, não demandem do empreendedor mudanças na forma como ele enxerga o negócio. Ao mesmo tempo, a posição estabelecida do empreendedor enquanto empresário pode ter tornado a narrativa mais estável e coesa. O empreendedor, aliás, deixou de usar o termo "empreendedor" de uma entrevista para a outra e passou a se referenciar como "empresário". O conteúdo de sua fala demonstra, também, grande amadurecimento quanto à sua visão acerca de mercado, governo e economia.

⁷ Em 2015, RK começará seu mestrado em Administração de Empresas na FEA-USP.

“Tem cada vez mais jovens empreendedores, mas ainda estão no papel” (RK em 2012)

“Temos um país muito paternalista (...) Isso precisa ser discutido” (RK em 2012)

Outro aspecto bastante interessante é a ambiguidade acerca da percepção de valor da própria internet por parte dos empreendedores digitais. Enquanto RK afirma que “não teria loja física se não precisasse”, empreendedores como DC e ES apontam riscos e afirmam que não é tão simples assim. A história acerca da invasão do e-commerce e das fraudes realizadas por criminosos, levou DC a encerrar as operações após um grande prejuízo de investimentos.

“Isso também limitavam pouco a quantidade de coisas que o cara conseguir roubar ele conseguiu roubar um cartão de crédito depois o sistema não funcionava mais mas me trava o sistema. Eu tinha uma vulnerabilidade no sistema, lá. O cara conseguia roubar, quer dizer alguém saiu muito prejudicado, lá” (DC em 2014).

“Hoje eu estou voltando para as minhas origens. Acho que isso é importante. Acho que, assim, adquiri uma certa competência gerencial, empreendedora, até no e-commerce, mas eu sei que no e-commerce você tem que ser muito especialista. É muito difícil. A gente vê “ah, o Ali Babá ganhou bilhões”, mas não é fácil, cara, não é assim. Então eu não me lançaria na área do comércio eletrônico. (...) No comércio eletrônico eu tive que aprender do zero, tive que começar tudo de novo, porque eu vislumbrei uma oportunidade (...) mas tive que começar do zero. Tive que, praticamente... e paguei o preço. Paguei um preço alto para começar do zero, então acho que perspectivas pra mim é essa. (DC em 2014).

Nesse sentido, tanto ES quando WM também afirmam que não têm mais intenção de empreender na internet.

5. A JORNADA DO EMPREENDEDOR

Vale notar que o segundo e terceiros atos da Jornada do Herói parecem estar diretamente relacionadas ao sucesso ou não do negócio desses Heróis Empreendedores.

“As pessoas não contam essa parte” (DC em 2014)

“É muito mais ciência do que está em jogo, dos riscos, das dores de cabeça. Que isso ninguém viu, o cara vai contar histórias de sucesso, não conta esse lado aí.” (DC em 2014)

“Eu falei de fracasso, mas não vejo como fracasso. Faz parte, né? A gente entra, empreende já sabendo “Olha, não há garantia”. Então faz parte, tem que assumir que isso pode acontecer.” (DC em 2014)

“Não vou falar frustrante, foi, foi legal.” (WM em 2012)

“Acho que tem uma frustração por causa do conjunto, estava com a expectativa muito grande de vender lá fora, e aí, ficou naquilo “ah, se não deu certo lá, aqui eu estou com medo de investir” e é aquele negócio, ninguém tinha cacife” (WM em 2014)

Outra constatação interessante se dá quando se compara algumas narrativas entre si. AN e DR, por exemplo, têm perfis muito semelhantes: ambos jovens, estudaram em escolas de ponta, empresas conhecidas no setor de serviços digitais. Mas as semelhanças são ainda mais profundas.

“Naquele momento ficou muito claro que não era mercado financeiro porque quando o trabalho de certa forma ele molda a sua forma de ser (AN em 2012)

“Estilo de vida de quem eu via trabalhando nas grandes instituições” não agradava, não queria” (DR em 2012)

Ou ainda

“Desde adolescente eu quis abrir empresa” (AN em 2012)

“A ideia iniciar era ser empreendedor” (DR em 2012)

“Me dei conta que minha educação estava acontecendo mais fora da escola do que dentro” (DR em 2012)

“Aprender é muito relativo, parece que é só estar fazendo curso, mas estar lendo livros aprendendo de alguma maneira” (AN em 2012)

“Eu comecei a fazer teatro logo que voltei, cara! Teatro achei fantástico, inclusive eu fui um dos melhores alunos do ano passado. (...) teatro me instituía esse lado de pessoas” (AN em 2012)

“O negócio fez ligar com arte, que me levou a dançar tango e escrever poesia.” (DR em 2012)

História sem Fim

As variações nos segundo e terceiro atos, bem como as semelhanças entre algumas histórias, podem levantar alguns questionamentos. Diferente do herói mítico de Campbell ou Vogler, o empreendedor não vive de uma única conquista. A não ser que esteja no final de sua carreira empreendedora - se é que isso existe - não há como falar do Retorno com o Elixir ou do Resgate do Ventre da Baleia. A história, ou a jornada, do empreendedor traz consigo algumas características específicas e diferentes do mito clássico, como, por exemplo, uma espécie de **História sem Fim**, quando o empreendedor - bem sucedido ou não - sugere que aquele não será seu último negócio. Assim, diferente da jornada mitológica de Campbell ou Vogler, a Jornada do Empreendedor é cíclica.

“Eu acredito que o WM vai estar mais gerenciando esses negócios, ele vai estar distante, investindo em outras coisas (...) eu acredito, a longo prazo, daqui uns 10 anos eu vou estar mais acompanhando de longe os meus negócios, não tão distante, vou botar um pouco, mas tem de botar. Investir em novos negócios.” (WM)

“É o primeiro passo para outros empreendimentos (...) Minha ideia nunca foi ficar só nisso” (DC em 2012)

“Cara, eu tenho, sim, vontade de voltar a empreender” (DC em 2014)

“Empreendedor não aposenta, ele muda do lado da mesa. Sempre está fazendo alguma coisa” (BB em 2014)

“Beleza, uma hora o empreendedor vai ter um fim nessa caminhada, mas se o negócio não der certo tem que partir para outra” (BB em 2014)

“Eu vou ser um empreendedor, até o dia que eu morrer e eu nunca vou parar de me envolver com pessoas” (PS)

Preparação

A etapa da Preparação, similar à Retirada para Meditação Preparação, de Leeming (1998), é o momento em que o empreendedor se prepara técnica, intelectual e psicologicamente para a jornada:

“O que eu preciso? Eu não tenho conhecimento nenhum de empreendedorismo, nunca abri empresa. Então eu selecionei uns dez livros que eu precisava ler, selecionei algumas pessoas que eu precisava conversar.” (AN)

“Se o cara está conseguindo vender meia social por assinatura, deve ter coisas até melhores para se vender por assinatura do que isso. E aí eu comecei a, a pesquisar (...) E nesse meu estudo eu tive um projeto junto com a Empresa Jr” (DC)

“Se eu tivesse dedicado um pouco mais, tivesse esquecido algumas coisas, tivesse me dedicado (...) Procurar sabe um pouco mais de moda, que foi um negócio que eu não me aprimorei. Acho que poderia ter dado um pouco mais certo. (WM)

“Eu e alguns amigos da faculdade nos reuníamos toda semana para discutir o que poderíamos fazer” (DR)

“Estudar! Desde a postura como pessoa, até a questão técnica do que você está trabalhando. É muito importante” (DR)

“A pessoa que faz é a que realmente vale, então se você me der um desenho, o canvas para mim é uma forma preguiçosa de fazer um business plan” (AB)

“Eu aprendi que não é o planejamento, é a sua intuição e motivação. Para mim os planejamentos as metodologias e os modelos são para apoiar mas não são realmente os negócios. Sua atitude perante o livro é o que faz.” (AB)

“O estudo era essencial. Com 16 anos, eu estudava para tirar o CRECI para montar a imobiliária (...) Eu comecei a faculdade tarde, com 24 anos, mas dos 18 aos 24, fiz um monte de cursos técnicos (...) O estudo é uma coisa frequente, não adianta. (...) Creio que é praticamente impossível ser empreendedor sem estudo. O líder nasce com personalidade, com boa conversa, mas saber o que falar, ter conteúdo, somente através do estudo” (ES)

Momento da Dúvida

"If your dreams don't scare you, they aren't big enough." (Lowell Lundstrum)

A despeito de todo o preparo que o empreendedor possa buscar, quando ele parte para o “mundo real” dos negócios, pode surgir o momento da dúvida. Diferente da recusa do chamado, quando o empreendedor questiona se deve ou não embarcar na jornada, neste estágio a jornada do empreendedor já está em curso e a dúvida não é mais se deve ou não continuar, mas se tem capacidade para tanto. Ele começa a se questionar enquanto empreendedor.

“Será que o cara vai vender, será que o cara não vai” (WM em 2014)

Acho que tem uma frustração por causa do conjunto, estava com a expectativa muito grande de vender lá fora, e aí, ficou naquilo “ah, se não deu certo lá, aqui eu estou com medo de investir” (WM em 2014)

Caramba! Será que eu vou conseguir entregar isso? Aí você começa a detalhar as coisas, cara! Putz! (AN em 2014)

Vamos tentar alguma coisa para a gente poder se provar como empreendedor, se provar como realizador, não só como idealizador. Foi aí que eu mudei. (DC em 2014)

Sacrifício

“É comum que as pessoas pensem no Herói em termos de força ou coragem, mas essas qualidades são secundárias em relação à capacidade de sacrifício - esta, sim, é a verdadeira marca do Herói” (Vogler, 2006, p. 54)

O sacrifício é uma constante na Jornada do Empreendedor. Seja seu tempo, dinheiro, recursos, carreira, família, o empreendedor normalmente abre mão de algo que lhe é muito valioso a fim de atingir o sucesso com seu novo empreendimento. Essa etapa aponta, também, na direção do renascimento e vitória que o caracterizarão não mais como um “ser humano comum”, mas como alguém que, após vencer a jornada, se tornaria superior aos demais. Sem o sacrifício, a conquista do herói pode ter seu significado reduzido.

É a ideia de abrir outros negócios a gente tem que saber abrir mão então a gente tem que ser muito rápido para saber acertar ou errar e a partir desse momento você não pode ter apego (BB em 2014)

Meu dinheiro não ia durar por muito tempo, então eu abri mão disso também, eu abri mão de ter isso, também. E tem outra coisa, também. Eu tinha muitos amigos em Campinas, então aquele laço das pessoas que me tocou um pouco, eu vou abandonar as pessoas, meus amigos e tal. Mas sempre colocando o objetivo na frente. Eu sempre coloquei. Eu sempre pensava assim “eu preciso do mínimo financeiro, do mínimo de saúde (AN em 2014)

“Acho que foi que, eu, particularmente, fui muito imaturo. É, eu fui muito imaturo em botar uma certeza e falar ‘meu, ó, vou sair do emprego, vou fazer a revolução’” (WM em 2014)

“Eu fui de teimoso, é ridículo, não dá pra você falar: eu tinha um budget e tinha o prazo. Eu tenho X para gastar, acabei gastando 2X, 3X” (DC em 2014)

“As noites mal dormidas, é o seu dinheiro que está ali indo pro ralo no negócio, tudo isso foi um período muito complicado pra mim. Te falei, nunca tive depressão na vida. Fui ter ali. As pessoas não contam essa parte. E a pressão que é.” (DC em 2014)

Morte ou Triunfo

A Jornada do Empreendedor não é, necessariamente, uma jornada de vitória - como a mítica jornada do herói. Na “vida real”, nem sempre há vitórias ao final do caminho e quase todos os empreendedores enfrentam, ao menos uma vez, a “morte” na sua jornada. Por não ser uma jornada linear, mas cíclica, a Jornada do Empreendedor deve prever a possibilidade de diversas “mortes” ao longo dos diversos ciclos - ou negócios. Eventualmente, em algum desses ciclos o empreendedor triunfará e será bem sucedido em sua empreitada. Ainda assim, esse triunfo o levará a reflexões - provavelmente para entender como foi possível vencer após tantas “mortes” - dentro da própria jornada ou de jornadas próximas.

“Muita coisa acontece, também. Você desanima. Tinha dias que eu fiquei em depressão um período aí. Fiquei em depressão. Eu não conseguia sair, o negócio não vai, toda hora é um problema novo problema, mas e aí, nessas que você desanima e tal, dá uma baixada você perde o foco” (DC em 2014)

“Pra isso vingar eu teria que ter um volume tal de pedidos ou então vou ter que arcar com isso aqui e vou ter o retorno desse investimento todo só lá na frente. Aí comprometeu o budget que eu tinha pro marketing. Meu recurso é limitado, não dá para fazer tudo. Aí decidi: não vou com isso pra frente” (DC em 2014)

“Eu não queria dar um tiro no pé como eu dei no passado, aí eu acabei fazendo isso. Larguei de lado.” (WM em 2014)

“Não existe ainda nenhum player que tenha que resolva da maneira como a gente resolve. Já são 120 mil usuários, tem bastante coisa legal assim nesse sentido. A gente conseguiu construir uma ferramenta que os usuários têm usados como solução” (BB em 2014)

“Disseram ‘vocês vão ter que fechar a empresa’” (AN em 2014)

Reflexão e Aprendizado

Após o triunfo ou morte no processo, parece ser natural que o empreendedor reflita sobre o que ocorreu, algo como “lambendo as feridas”, significando e ressignificando o que passou, tirando lições, algumas frases de efeito e reconstruindo a imagem do empreendedor que renascerá mais sábio e experiente na etapa seguinte. Apesar da proposta de *framework* da Jornada do Empreendedor feita neste trabalho, esta etapa é a real razão de ser dessa pesquisa. Compreender essa ressignificação é o que motiva este trabalho. Esse processo de ressignificação é cíclico e cabe muito bem com as teorias de *sensemaking* (Daft & Weick, 1984).

“É rico ter essas experiências. Eu aprendi muito com essa experiência toda. Então, eu levo esse aprendizado pra mim. Eu falei de fracasso, mas não vejo como fracasso. Faz parte, né?” (DC)

“Hoje olhando para trás (...) se você tivesse desistido, teria sido melhor porque a coisa ali estava estranha, se perdeu” (DC)

“Eu faria tudo de novo, da mesma forma e com a mesma intensidade” (WM em 2014)

“Sonhar foi fácil, realizar foi o mais difícil. Eu percebi que não sou muito realizador, sou mais vendedor do que realizador, eu conheci muito quem é o AB nesse processo” (AB em 2012)

Ressurreição de Odin

A etapa do renascimento do herói empreendedor está relacionada aos aprendizados adquiridos, ao sacrifício realizado e ao surgimento do “novo” herói, mais sábio e forte que o anterior, muito similar à Ressurreição de Vogler (2007). Porém, no caso dos empreendedores, esse renascimento é o que o capacitará a reiniciar a jornada. Não a jornada de retorno, mas uma nova jornada empreendedora, de forma que é uma ressurreição com um objetivo em si mesma. Assim, entre os possíveis heróis

mitológicos, alguns aparecem como candidatos a nomear esta etapa. Perseu, o herói clássico, não passa por um processo de morte e renascimento. Hércules ressuscita, mas sua morte foi causada por uma traição. Dentro da cultura cristã, Jesus Cristo poderia representar o processo de morte voluntária e renascimento, mas sua ressurreição não se dá em benefício próprio, mas de outros. Assim, surge na distante mitologia nórdica um herói que se adequa bem a esse processo: Odin. Segundo a mitologia, ele teria sacrificado seu olho e sua própria vida em busca de conhecimento (Vogler, 2007). Daí, o nome de Odin batiza esta última etapa da Jornada do Empreendedor.

Assim, nessa etapa o empreendedor - após a reflexão e aprendizado anteriores - emerge como um ser mais sábio, dotado de conhecimento de como fazer - ou não fazer - e se faz gabaritado a aconselhar os novos empreendedores, a conduzir seu negócio agora como empresário ou a começar novos negócios com este conhecimento.

SL - Quer dizer, acabou então em 2010?

“Não, ainda. Em 2013 eu tentei tocar o negócio mas eu já comprei ferramenta, eu já estava com uma estabilidade boa no emprego, eu comprei ferramenta, eu comprei muito chinelo, comecei produzir em casa, eu mesmo comecei a produzir, aprendi a, a fazer, colocar aí, que agora a moda é strass né?” (WM em 2014)

“Primeiro passo pra tudo que eu sou hoje” (WM em 2014)

“Mas a vontade está lá, né? Sempre está latente. Mas hoje com muito mais ciência, muito menos deslumbramento.” (DC em 2014)

“Mas foi legal, quando arrumei o trabalho no instituto, eles valorizaram essa experiência. Pô, a gente está buscando alguém com perfil empreendedor. Legal você ter essa experiência toda, ter montado um negócio do zero. A gente quer alavancar novos negócios pro instituto, novos produtos, novos serviços pro associado, então é legal isso aí. Então essa experiência foi boa.” (DC em 2014)

“Foi uma grande escola pra mim, uma fase muito de exploração, de ganho de competências e de autoconhecimento. Principalmente de autoconhecimento. Foi onde me revelou, pra mim, grandes fragilidades, grandes pontos que eu precisava aprimorar. Então foi coisa assim que quando você estava na empresa, muito acomodado com as coisas, já conhece tudo que tem que fazer, você não para pra pensar. Eu tive, ao longo do período, que avaliar várias coisas de

ideia, enfim, desenvolver uma série de competências empreendedoras, ir atrás das coisas, não ficar numa posição mais passiva” (DC em 2014)

5.1. Proposta de *framework* da Jornada do Empreendedor

Downing (2005) sugere um *framework* para a análise das narrativas empreendedoras, baseado no conceito de *sensemaking* contínuo, que o autor chamará de SENSE, um acrônimo para “*Storylines, Emplotment, Narrative Structuring Enactment*” (p. 196). A proposta analisa a interação e construção de significados das narrativas, mas não aponta como pode ser realizada a estruturação dessas narrativas por parte dos empreendedores.

Apesar de o termo Jornada do Empreendedor já ter sido utilizado em outros livros e publicações (por exemplo Lifton, 2012; Tuli & Dula, 2013; Battles, 2013), documentário (Medina et al., 2009) ou mesmo em artigos acadêmicos, como em Sarasvathy (2001) ou Misra (2012), nenhum desses trabalhos sistematiza o que seria essa jornada, como fizeram Vogler ou Campbell em relação ao mito do herói. Assim, em função do que foi exposto, este trabalho propõe um *framework* do que seria a **Jornada do Empreendedor**, baseada - e derivada - dos trabalhos de Campbell (1949) e, principalmente, Vogler (2007).

Quadro 3 Proposta de framework da Jornada do Empreendedor

| O Herói de Mil Faces, de Campbell (17 etapas) | A Jornada do Herói, de Vogler (12 etapas) | A Jornada do Empreendedor, Seloti Jr (12 etapas) |
|---|---|--|
| Separação (Partida) | Primeiro ato | Partida |
| | Mundo comum/Cotidiano | Mundo Comum |
| Chamado à aventura | Chamado à aventura | Chamado à aventura |
| Recusa do chamado | Recusa do chamado | Recusa do chamado |
| Ajuda sobrenatural | Encontro com o mentor | Encontro com o mentor |
| Travessia do primeiro limiar | Travessia do primeiro limiar | |
| Ventre da baleia | | Preparação |
| Iniciação | Segundo ato | Ação |
| Estrada de Provas | Testes, aliados, inimigos | Testes, aliados, inimigos |

| O Herói de Mil Faces, de Campbell (17 etapas) | A Jornada do Herói, de Vogler (12 etapas) | A Jornada do Empreendedor, Seloti Jr (12 etapas) |
|---|---|--|
| | Aproximação da caverna oculta | Momento da Dúvida |
| Encontro com a deusa | Provação suprema | Sacrifício |
| A mulher como tentação | | |
| Sintonia com o pai | | |
| A grande reconquista | Recompensa | Morte ou Triunfo |
| Retorno | Terceiro ato | Retorno |
| Recusa do retorno | Caminho de volta | Reflexão e Aprendizado |
| Voo mágico | | |
| Resgate de dentro | | |
| Travessia do limiar | | |
| Senhor dos dois mundos | | |
| | Ressurreição | Ressurreição de Odin |
| Liberdade para viver | Retorno com elixir | História Sem Fim |

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Vogler (2007)

A Jornada do Empreendedor, portanto, seria dividida em 3 atos, assim como O Herói de Mil Faces (Campbell, 1949) e a Jornada do Herói (Vogler, 2007): **Partida; Ação; e Retorno**. O primeiro ato - **Partida** - diz respeito às decisões iniciais do empreendedor, a inquietação ou problema a ser solucionado, o chamado à aventura - a concepção inicial do negócio, a recusa, o encontro com o mentor e a etapa de preparação. Diferente, porém, dos arquétipos originais, o empreendedor costuma se lançar à aventura de fato apenas após uma primeira etapa de preparação.

“Faz o seu protótipo, coloca o negócio no ar, se prova como empreendedor (...) Mas eu não tenho como colocar isso em prática por conta desses custos todos” (DC em 2014)

O segundo ato - **Ação** - se refere à fase “mãos na massa”, quando o empreendedor - decidido a empreender - passa a enfrentar as agruras da carreira empreendedora. Este ato também coincide com o ponto sem volta ou o primeiro portal para o mundo inferior, de Campbell (1949). Neste ato, o empreendedor passa pelos primeiros

testes - e, provavelmente, decepções - monta sua rede de contatos e aliados, enfrenta o momento do sacrifício ao abrir mão de algo que lhe custe (tempo, dinheiro, relacionamentos, por exemplo) a fim de fazer com que o negócio dê certo, momento que normalmente precede um autoquestionamento acerca de sua capacidade empreendedora; e culmina no resultado de suas ações sobre o negócio: Conquista ou fracasso, morte ou triunfo. Nesse momento, inicia-se o terceiro ato.

O último bloco da Jornada do Empreendedor - o **Retorno** - está relacionado não à fase “final” do negócio, mas sim a uma retroalimentação do ciclo. Nesse ato “final”, o empreendedor reflete sobre seu negócio - sucesso ou fracasso - que pode passar por um processo de ressignificação. Independente do resultado apresentado, muitos dos empreendedores entrevistados ressignificaram seus negócios sempre aparentando, com isso, terem aprendido algo novo: uma nova moral, um “como não fazer” ou, principalmente, experiências que os tornassem mais sábios. Daí o nome da penúltima etapa ser **Ressurreição de Odin**. Por fim, uma vez que tenham aprendido algo novo, o empreendedor pode empreender novamente, agora mais sábio ou, em outros casos, ele pode se tornar o mentor de outros empreendedores. Independente do caminho, o empreendedor não encerra a jornada, mas a reinicia inúmeras vezes, em uma espécie de História sem Fim.

“Empreendedor não aposenta, ele muda do lado da mesa. Sempre está fazendo alguma coisa” (BB em 2014)

“Beleza, uma hora o empreendedor vai ter um fim nessa caminhada, mas se o negócio não der certo tem que partir para outra” (BB em 2014)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender o processo de significação e ressignificação que o empreendedor atribui ao novo negócio através das etapas de busca, percepção e interpretação propostas por Daft & Weick (1984). Por se tratar de um trabalho que buscou compreender o processo de significação e ressignificação de indivíduos, a análise narrativa mostrou-se adequada (Colville, Brown & Pye, 2012; Czarniawska, 1998; Weick, 1995). Ao dar sentido à prática, as narrativas também "contribuem para uma melhor compreensão da estratégia como prática" (Fenton & Langley, 2011, p. 1188). A perspectiva da Estratégia como Prática, por sua vez, trouxe riqueza ao estudo, principalmente no que tange à construção dos artefatos estratégicos (Jarzabkowski, Spee & Smets, 2013). Além disso, uma vez que oferece maior abertura para novos métodos de pesquisa (Johnson et al., 2007), este trabalho também contribui para os estudos em Estratégia como Prática ao utilizar narrativas e outras estratégias metodológicas.

Conforme sugerem as análises, existe, sim um processo de ressignificação expresso nas narrativas dos empreendedores, tal qual proposto por Daft & Weick (1984). Søderberg (2003, p. 9) afirma que "narrativas são interpretações retrospectivas de eventos sequenciais a partir de determinado ponto de vista". Por ser realizada *a posteriori*, esta pesquisa identifica um tipo de atribuição de significado específico, chamado *sensemaking* retrospectivo (Weick et al., 2005). Assim, este trabalho alcança seu objetivo geral e apresenta avanços nos estudos de *sensemaking* e sua relação com estratégia e organizações (Huy, 2001; Pye, 2004; Cornelissen, 2012). Este trabalho também contribui com a compreensão do processo de *sensemaking* de empreendedores individuais. Conforme proposto no primeiro objetivo específico - comparar e evidenciar as possíveis diferenças e mudanças na história que é contada ao longo do tempo - a análise comparativa entre narrativas expressas em dois momentos diferentes não apresenta diferenças na estrutura da narrativa, mas há uma clara mudança quanto ao sentido atribuído aos negócios pelos empreendedores. Seja pelo momento do negócio, seja pelo momento de vida do empreendedor, a narrativa apresentada traz claro esse elemento de ressignificação.

Apesar da imagem do lobo solitário representar um personagem aparentemente isolado e auto suficiente (Mintzberg et al., 2000), as narrativas dos empreendedores estudados sugerem algo diferente. A construção do mito do Herói Empreendedor, ainda que em sua forma solitária, o uso de artefatos, e o processo de *sensemaking* e *sensegiving* não podem ser construídos de forma isolada ou independente de outros. Ao contrário, como um processo intersubjetivo, a construção do personagem é um processo interdependente (Berger & Luckmann, 1987). “Assimilamos narrativa em nossos próprios termos” (Bruner, 1991, p. 17, tradução). Assim, narrativas só valem a pena serem contadas se houver quem as ouça e, assim, as interprete, constituindo aquilo que De Fina & Georgakopoulo (2008) chamam de *talk-in-interaction* e Boje (2001) considera como a intertextualidade da narrativa.

Neste sentido, o uso do arquétipo do herói e da Jornada do Herói (Vogler, 2007) pode facilitar o compartilhamento desses significados entre quem conta a história (empreendedores) e quem ouve, uma vez que são imagens simbólicas transmitidas de forma subconsciente (Jung, 2008). A escolha desses arquétipos também não acontece por acaso: as análises corroboram os trabalhos de Anderson & Warren (2011), Koning & Drakopoulou-Dodd (2010) e Smith (2005), que sugerem que empreendedores normalmente atribuem às suas histórias um sentido heroico de grandes batalhas, dificuldades e vitórias. Esses aspectos atingem o terceiro objetivo específico, que era *identificar e descrever as narrativas de acordo com o enredo da Jornada do Herói, proposta por Vogler (2007) a partir do trabalho de Campbell (1949) e a construção e uso do arquétipo do herói por parte dos empreendedores.*

Outro objetivo específico deste trabalho foi *apontar a existência e investigar o papel dos artefatos estratégicos na construção da narrativa.* A fim de atingir este objetivo, foi necessário verificar a existência - ou não - destes artefatos. Mesmo que apenas alguns empreendedores pesquisados claramente revelaram a existência destes artefatos, em alguns casos, a narrativa foi o próprio artefato, conforme sugerido por Venkataraman et al.(2013).

Empreendedores sozinho não constroem o mito sobre si mesmos: este mito é construído coletivamente. Empreendedores fornecem imagens, símbolos e artefatos, mas o mito, a história tem o seu significado negociado dentro de um contexto social. Os ouvintes - a sociedade - também querem ver o Herói Empreendedor da história,

de forma que isso se torna uma prática estratégica valiosa. Neste contexto, artefatos reforçam o mito, e o fortalecimento do mito fortalece o próprio artefato em um processo cíclico de significado e simbolismo, *sensegiving* e *sensemaking*.

Por fim, a compreensão destes fenômenos podem ajudar a entender a construção do mito do Herói Empreendedor. Como um papel importante para a sociedade (Schumpeter, 1949), esse mito pode ser reforçado por estrategistas, pelo governo, por associações ou mesmo pelos próprios empreendedores. Empreendedorismo não é o mesmo que a administração clássica e é necessário lançar luz sobre a sua prática cotidiana. Se a estratégia é o que o estrategista faz (Whittington, 1996), a criação desses elementos e artefatos é estratégia posta em prática.

6.1. Implicações gerenciais

Para os empreendedores (*practioners*), este trabalho lança luz sobre as possibilidades de uso das narrativas como recursos para influência e disseminação de significados (*sensegiving*). O “discurso pode ser posto em ação, e pode tornar-se uma ferramenta estratégica em mãos hábeis” (Anderson & Warren, 2011, p. 605). Apesar de já ser feito de forma intuitiva, conforme demonstram as narrativas apresentadas, este trabalho apresenta uma possibilidade de estruturação do que seria a **Narrativa do Empreendedor**, adaptada para a cena empreendedora a partir dos trabalhos de Campbell (1949) e Vogler (2007).

Sendo a narrativa tão valiosa para a construção do mito e o mito tão valioso para se atingir os objetivos do empreendedor, a proposta de estruturação aqui apresentada pode auxiliar e aumentar as chances de sucesso da atividade empreendedora.

6.2. Implicações acadêmicas

Para acadêmicos, este trabalho apresenta a conceituação do constructo ‘artefato estratégico’. Conforme apontado, ‘artefatos corporativos’ podem excluir definições relacionadas ao empreendedorismo, enquanto o uso indiscriminado do constructo ‘artefato’ pode levar a uma miríade de interpretações, como itens de tecnologia, artigos puramente físicos, puramente simbólicos ou mesmo itens desprovidos de significado para a estratégia.

Além disso, este trabalho pode avançar na consolidação dos métodos de análise de narrativas, mais especificamente no caso de narrativas de empreendedores, ao propor a Jornada do Empreendedor como um *framework* de análise.

Por fim, ao apresentar formas de estudo do processo de ressignificação, este trabalho propõe que novos estudos sejam feitos nesse sentido. Uma vez que Daft & Weick (1984) sugerem a existência desse processo cíclico de *sensemaking*, é importante confirmar a existência do fenômeno e estudá-lo, a fim de aumentar a compreensão acerca das diversas ressignificações que podem ocorrer ao longo do tempo. Vale a nota: uma vez que exista esse processo, estudar o *sensemaking* sem levar em conta o momento em que acontece pode apresentar distorções nos dados de estudo.

6.3. Limitações

Como todo estudo qualitativo, os resultados encontrados neste trabalho não são generalizáveis. As características de cada narrativa são únicas e, portanto, exclusivas de cada caso estudado. Apesar dos arquétipos comuns - principalmente os elementos compartilhados da Jornada do Herói - o que torna a análise de narrativas um método diferenciado dos demais é justamente a possibilidade de capturar as nuances, a riqueza de cada história. Ainda assim, acreditar que todo empreendedor faça uso de artefatos estratégicos ou que toda narrativa empreendedora se enquadra na Jornada do Herói seria um erro.

O estudo também trabalhou apenas empreendedores que tenham iniciado um negócio no ambiente digital - ainda que alguns deles tenham seguido por outros caminhos ao longo do estudo. Assim, é possível que haja diferenças no perfil das narrativas de outros tipos de empreendedores.

Por fim, sendo a análise de narrativas um método intersubjetivo, deve-se levar em conta a interpretação e influências do próprio pesquisador, conforme Marchiori & Ribeiro (2009).

6.4. Reflexividade: A Jornada do Pesquisador

Conforme lembrado por Rhodes & Brown (2005) e Marchiori & Ribeiro (2009), os estudos narrativos em organizações trazem consigo forte carga de reflexividade. “Há muitas formas diferentes que um pesquisador pode escolher para contar a história de sua pesquisa” (Rhodes & Brown, 2005, 475). Weick (1999) apresenta uma série de desafios e problemas associados à questão da reflexividade nas pesquisas em organização.

“As pessoas que refletem sobre suas próprias práticas de desenvolvimento de teorias estão, atualmente, divididas entre fazer uma avaliação mais rasa, mais breve, a ser seguida de atualização e retomada do trabalho; e uma revisão mais longa, mais profunda, que pode nunca chegar a atualização ou o retomada.” (Weick, 1999, p. 802, tradução nossa)

O autor aponta uma das saídas comumente buscadas pelos autores para resolver essa tensão, entre elas, utilizar práticas mais tradicionais de pesquisa, escrever autobiografias ao invés de teorias ou, ainda, tentar juntar teorias incompatíveis que tornam o texto final algo ininteligível.

“O que nós dizemos sobre as organizações se baseia no que vemos” (Hatch, 1996, p. 367, tradução nossa)

Ou ainda

“Não é mais aceitável pedirmos que outros revelem algo de si mesmos enquanto nós ‘continuamos invulneráveis’” (Rhodes & Brown, 2005, p. 483, tradução nossa)

Assim, evitando deixar oculto o papel do pesquisador na interpretação e análises dos dados coletados, apresento aqui - em primeira pessoa - breve relato de minhas influências e histórico relacionados à esta pesquisa, de forma a permitir que o leitor faça sua própria interpretação acerca deste trabalho. Seguindo uma perspectiva subjetiva da narrativa, tal qual apresentada por Hatch (1996), o “conhecimento depende de conhecer o *self*” (p. 371).

“Essa história começa no ano de 2008 da graça de Nosso Senhor. Ou no ano de 2006, quando se inicia o processo de dissertação. Ou em 2004, quando acontece o primeiro encontro com o mentor. Ou ainda em algum tempo ainda

mais distante, que nos levaria a buscar origens, talvez, na própria origem das histórias e das narrativas.

Defendi minha dissertação de mestrado em Julho de 2008 pela FGV-SP. Meu tema de pesquisa eram Alianças Estratégicas entre empresas concorrentes e eu estudava como se formava o processo de sensemaking entre os gestores da aliança, uma vez que se tratava de uma aparente dicotomia de mercado (cooperar com seu concorrente). Utilizando técnicas de análises de antenarrativas, encontrei indícios do que chamei, à época, de “mutual sensemaking”, onde o sensemaking de um agente influenciaria - e seria influenciado - pelo outro. Ao final daquele ano, a intenção era realizar uma pesquisa de doutorado baseada nesse aspecto.

Os meses seguintes, porém, trouxeram consigo mudanças inesperadas e um chamado à uma grande aventura: fomos convidados - eu e meu orientador - por David M. Boje para escrever um capítulo em seu futuro livro sobre antenarrativas. Apesar de um certo ceticismo inicial, iniciamos os trabalhos.

Enquanto isso, na ‘vida real’, assumi uma nova posição dentro de uma das instituições de ensino em que lecionava na época e comecei a construir o que viria a se tornar um projeto de Planos de Negócios, com duração de dois anos e meio para cada turma e que culminaria, meses mais tarde, nas Semanas de Planos de Negócios. Sem saber, me envolvia cada vez mais com o mundo do empreendedorismo, da inovação, das novas ideias. Durante 5 anos estive à frente deste projeto e, antes que me desse conta, havia me apaixonado pelo tema. Atuei como professor, como mentor, como idealizador, como parceiro e até como investidor de alguns projetos.

No final de 2010, durante o processo seletivo para este programa de doutorado, tinha nas mãos duas paixões que me incitavam à pesquisa: sensemaking e storytelling. Após a aprovação no programa e os primeiros contatos com os professores do programa, fui despertado para o fato que aquilo que eu fazia já desde 2008, sob a alcunha de novos negócios, era - para efeito de pesquisa - empreendedorismo. E então, esta latente paixão

*aflorou e se juntou às duas primeiras, culminando nas primeiras propostas de pesquisa, desenhadas ainda em 2011. O livro *Storytelling and the Future of Organizations: An Antenarrative Handbook* foi publicado no início de Fevereiro de 2011, juntamente com o início das aulas.*

De 2011 em diante, a jornada de construção deste trabalho foi, também, uma jornada de conhecimento e descobertas: de empreendedorismo como campo de estudos, de técnicas narrativas e de análises, de posicionamentos em pesquisa e do self pesquisador.

Este trabalho que têm em suas mãos, portanto, é fruto de uma história. E é, ele mesmo, uma história. Há uma história de obstáculos, provações, conquistas e aprendizados, mas há também uma - ou muitas - história narrada nessas páginas, sobre empreendedores que tiveram sucesso, ou que desistiram, ou que persistiram até além de seus próprios limites. Há, principalmente, histórias de pessoas reais que, romantizadas ou não, representam atitudes e sentimentos, conquistas, coragem, dores, medos e aflições de pessoas reais. E, porque não, do próprio pesquisador.

Esta história não é uma defesa ou autojustificativa, ou ainda uma tentativa de provar autoridade sobre determinado tema (conforme alertam Rhodes & Brown, 2005), mas a exposição crua, o reconhecimento do pesquisador enquanto agente que influencia e é influenciado pelas análises realizadas, a exposição do relacionamento entre o pesquisador e seu trabalho científico (Hatch, 1996), a fim de permitir aos leitores tirarem suas próprias conclusões e fazerem os questionamentos que julgarem cabíveis ao final deste trabalho. Afinal, “escrever pesquisas é um ato criativo que problematiza distinções padronizadas entre fato e ficção” (Rhodes & Brown, 2005, p. 483, tradução nossa).

6.5. Sugestões de pesquisas futuras

Ao monitorar e acompanhar a carreira e o empreendimento desses empreendedores por, pelo menos, um ano, um padrão interessante pode ser notado: os empreendedores que se valeram de artefatos "tangíveis" (Rafaeli & Pratt, 2004)

apresentaram uma situação mais sólida acerca de seus empreendimentos, enquanto aqueles cuja narrativa é o próprio artefato têm "projetos travados" ou mesmo já saíram do negócio. Identificar outros artefatos e avaliar em que medida a sua existência podem impactar no sucesso do novo negócio pode ser um caminho para pesquisas futuras. O sucesso, porém, não é objeto deste estudo (e nem precisa ser, conforme sugerem Vaara & Durand, 2012, ao afirmarem que os estudos acerca de estratégia não devem focarem-se apenas nas questões relacionadas à performance)

Há, também, uma falta de conceituação do constructo "artefato corporativo". Este trabalho sugere o uso do termo "artefato estratégico", uma vez que "corporativo" pode excluir o domínio do empreendedorismo do constructo. Pesquisas futuras podem analisar a construção e uso desses elementos em outros contextos (como alta gestão, média gerência, por exemplo) e distingui-los de outros tipos de artefatos.

A questão da aprendizagem do empreendedor durante o processo pode também ser pesquisada no futuro. Uma vez que o processo de *sensemaking* é retroalimentado pela percepção, ação e aprendizados advindos da interpretação dos dados coletados, analisar este aspecto em específico pode fornecer uma melhor compreensão do fenômeno.

Existe ainda a possibilidade de explorar o ponto de vista daqueles que são influenciados por esses artefatos, buscando entender seu processo de *sensemaking*. Compreender a evolução deste processo cíclico de significação e ressignificação é um caminho alternativo de pesquisa. Neste sentido, a perspectiva narrativa é adequada porque considera o passado, o presente e o futuro, assim como o processo cíclico de *sensemaking* proposto por Weick et al.(2005) e Garud & Giuliani (2013).

7. BIBLIOGRAFIA

Allard-Poesi F.; Marechal C. (2001) *Constructing the Research Problem*. In: Thietart, Raymond-Alain. **Doing Management Research: A Comprehensive Guide**. London: Sage Publications.

Alves, M. A.; Blikstein, Izidoro. (2006) *Análise de Narrativas*. In: Godoi, Christina Kleinübig; Bandeira-De-Melo, Rodrigo; Silva. Anielson B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. P. 403-428. São Paulo: Editora Saraiva.

Alvesson, M.; & Karreman, D. (2000) Taking The Linguistic Turn In Organizational Research, Challenges, Responses, Consequences, **Journal of Applied Behavioral Science** 36: 136–58.

Anderson, Alistair R.; & Warren, Lorraine (2011). The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. **International Small Business Journal** 29: 589.

Barros, Diana L. P. de. (2001) *Teoria do discurso – fundamentos semióticos*. 3 ed. São Paulo: Humanistas /FLLCH/USP.

Barry, D.; Elmes, M. (1997) Strategy Retold: Towards A Narrative View of Strategic Discourse. **Academy of Management Review**, V22 (2): 429-452.

Bartunek, Jean M; Krim, Robert M; Necochea, Raul; & Humphries, Margaret (1999). Sensemaking, sensegiving and Leadership in Strategic Organizational Development. **Advances in Qualitative Organizational Research**, vol. 2.

Battles, Don (2013). **Merchant of the Orient: An Entrepreneur's Journey in Life**. Xlibris Corporation.

Berger, Peter; Luckmann, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. Petropolis: ed. Vozes, 1985.

Boje, David M; & Smith, Robert (2010) Re- storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. **Culture and Organization**. Volume 16, Issue 4.

Boje, David M. (1995) Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, 38: 997-1035.

Boje, David M. (2001) **Narrative Methods for Organizational & Communication Research**. SAGE Publications.

Boje, David M. (2008) **Storytelling Organizations**. Sage Publications.

Boje, David M. (2011). **Storytelling the Future of Organizations: an Antenarrative Handbook**. Routledge.

Bomfim, Ricardo (2014). Focus volta a reduzir previsão de crescimento do PIB para 2014 e 2015 e aumenta Selic. **InfoMoney**. 10 de Novembro de 2014. Disponível em <http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/3684899/focus-volta-reduzir-previsao-crescimento-pib-para-2014-2015-aumenta>. Acesso em 15 de Janeiro de 2015.

Brown, Andrew D.; & Rhodes, C. (2005). Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, 7 (3), pp. 167-188.

Brown, Andrew D.; Gabriel, Yiannis; & Gherardi, Silvia (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. **Organization** 16(3): 323–333.

Brown, Andrew D. (1994) Politics, Symbolic Action and Myth Making in Pursuit of Legitimacy. **Organization Studies**. 15: 861.

Brown Andrew D.; Stacey, P.; & Nandhakumar, J (2008) Making sense of sensemaking narratives. **Human Relations** 61(8): 1035–1062.

Bruner, Jerome (1991). The Narrative Construction of Reality. **Critical Inquiry**, 18 (Autumn)

Bruner, Jerome (2004). Life as Narrative. **Social Research**, Vol 71 : No 3 : Fall 2004.

Butler, Richard. (1997) Stories and experiments in social inquiry. **Organization Studies**, November, vol. 18 no. 6, p 927-948.

Callon, M. (1986). The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle (p19-34). In M. Callon, J. Law and A. Rip (Eds.) **Mapping the dynamics of science and technology**: Sociology of science in the real world. London: Macmillan.

Campbell, Joseph; Moyers, Bill (2011). **The Power of Myth**. Knopf Doubleday Publishing Group.

Campbell, Joseph. (1949) **The Hero of a Thousand Faces**. Princeton University Press.

Campos, Álvaro; & Gadelha, Igor (2014). Indicadores apontam um 1º trimestre difícil em 2015. **Exame.com Economia**. 23 de Novembro de 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/indicadores-apontam-um-1o-trimestre-dificil-em-2015>. Acesso em 15 de Janeiro de 2015.

Cappetta, Rossella; & Gioia, Dennis A. (2006) Fine Fashion: Using Symbolic Artifacts, Sensemaking, and Sensegiving to Construct Identity and Image. In: Rafaeli, A. & Pratt, M. (Eds.), **Artifacts and Organizations**: Lawrence Erlbaum associates

Carlile, Paul R.; Nicolini, Davide; Langley, Ann; Tsoukas, Haridimos (Editores). (2013) **How Matter Matters**: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies. Volume 3 de Perspectives on Process Organization Studies. Oxford University Press.

Carmel, Emma. *Concepts, context and discourse in a comparative case study*. **International Journal of Social Research Methodology**. Vol. 2. nº 2., p. 141-150, 1999.

Chaffee, Ellen Earle. *Three Models of Strategy*. **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 1, pp. 89-98, Jan., 1985.

Chandler, Alfred D. (1962) **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press research monographs

Colville, Ian; Brown, Andrew D; & Pye, Annie. (2012) Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations** 65(1) 5–15.

Cornelissen, Joep P.; Clarke, Jean S.; Cienki, Alan. (2012) Sensegiving in entrepreneurial contexts: The use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel business ventures. **International Small Business Journal**. May vol. 30 no. 3.

Cornelissen, Joep P.; Holt, Robin; Zundel, Mike. (2011) The Role of Analogy and Metaphor in the Framing and Legitimization of Strategic Change. **Organization Studies**. 32(12)

Cornelissen, Joep P. (2006) Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor. **Journal of Management Studies** 43:4 June 2006.

Cornelissen, Joep P. (2012) Sensemaking Under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. **Organization Science**, Vol. 23, No. 1 (January-February), pp. 118-137

Cousineau, Phil (edt). (1990) **The hero's journey**: Joseph Campbell on his life and work. Edited and with an Introduction by Phil Cousineau. New York: Harper and Row.

Crease, Robert P. (1998) What Is an Artifact? **Philosophy Today**. Vol. 42.

Creswell, John W. (2006). **Projeto de pesquisa**; métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.

Cunliffe, A. L. & Coupland, C. (2012) From Hero to Villain to Hero: Making Experience Sensible Through Embodied Narrative Sensemaking. **Human Relations**, 65: 63-88.

Curtis, Sophie. (2012) Has the social media bubble burst? **TechWorld**. Disponível em: <http://news.techworld.com/applications/3369881/has-the-social-media-bubble-burst/> . Acesso em Fev/2013.

Czarniawska, Barbara. (1997) A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies. **Organization** 4: 7.

Czarniawska, Barbara. (1998) **A Narrative Approach to Organization Studies**. Qualitative Research Methods Series. Volume 43. SAGE Publications, Inc.

Czarniawska-Joerges, Barbara. (1995) Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. **Organization** 2:11.

Daft, Richard L; & Weick, Karl. (1984) *Toward a model of organizations as Interpretation systems*. **The Academy of Management Review** (pre-1986); 9; pg. 284; Apr.

Daft, Richard L.; Murphy, Jonathan; & Willmott, Hugh (2010). **Organization Theory and Design**. Cengage Learning EMEA.

Davidson, Elizabeth; & Vaast, Emanuelle. (2010) Digital Entrepreneurship and its Sociomaterial Enactment. **Proceedings of the 43rd Annual Hawaii International Conference on Information Systems and Science** (HICSS), Koloa, Hawaii, HI, January 5-8.

De Cock, C. (2000) Reflections on Fiction, Representation, and Organization Studies: An Essay with Special Reference to the Work of Jorge Luis Borges. **Organization Studies** 21(3): 589–609.

De Fina, A., & Georgakopoulou, A. (2008). Introduction: Narrative analysis in the shift from texts to practices. **Text and Talk**, 28, 275–281.

Downing, S (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice** 29(2): 185–204.

Drakopoulou-Dodd, S. & Anderson, A.R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. **International Small Business Journal**, 25 (4), pp. 341-360

Earl, Jennifer; Martin, Andrew; McCarthy, John D.; Soule, Sarah A. (2004) *The Use of Newspaper Data in the Study of Collective Action*. **Annual Review of Sociology**.

Eisenberg, Eric M. (2006) Karl Weick and the Aesthetics of Contingency. **Organization Studies**, 27(11): 1693–1707.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989) *Building Theories from Case Studies Research*. **Academy of Management Review**. Vol. 14. nº 4. p. 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. (1991) *Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic*. **Academy of Management Review**. Vol. 16. nº 3. p. 620-627.

Feldman, M. S.; & W. J. Orlikowski. (2011) Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science** 22: 1240-1253.

Fenton, Christopher & Langley, Ann (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**. 32(9).

Foldy, Erica Gabrielle; Goldman, Laurie; Ospina, Sonia (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. **The Leadership Quarterly** 19 514–529.

Foley, Stephen (2012). Is the dot com bubble about to burst? **The Independent**. Edição de 04-Aug-2012. Disponível em: <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/is-the-dot-com-bubble-about-to-burst-8005715.html> Acesso em Fev/2013.

Fraga, Nayara (2012) 'Brasil vive onda de oportunidades na web'. **Radar Tecnológico**. Estadão. 27 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/radar-tecnologico/2012/02/27/brasil-vive-onda-de-oportunidades-na-web>. Acesso em Fev/2013.

Gabriel, Yiannis; Geiger, Daniel; & Letiche, Hugo (2011). Introduction. **Culture and Organization**. Special Issue: The Marriage of Story and Metaphor. Volume 17, Issue 5.

Gabriel, Yiannis. (2004) **Myths, Stories, and Organizations**: Premodern Narratives for Our Times. Oxford University Press.

Gabriel, Yiannis (2000). **Storytelling in Organizations**: Facts, Fictions, and Fantasies. Oxford University Press.

Gagliardi, Pasquale. (1990) Artifacts as pathways and remains of organizational life. In: Gagliardi, Pasquale (ed). **Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape**. New York: Walter de Gruyter.

Gagliardi, Pasquale. (2006). Review: Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism by Anat Rafaeli; Michael G. Pratt. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 51, No. 3, Sep.

Gartner, William B. (2007) Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. **Journal of Business Venturing** 22, 613–627.

Gartner, William B. (2010) A new path to the waterfall: A narrative on a use of entrepreneurial narrative. **International Small Business Journal**. 28; 6.

Garud, R., Giuliani, A., (2013). A narrative perspective on entrepreneurship. **Academy of Management Review**. January, 1.

Garud, Raghu; & Giuliani, Antonio Paco (2013). A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities. **Academy of Management Review**, 38 (1) 157-160.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2013). **Empreendedorismo no Brasil : 2013**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco. Autores: Mariano Macedo Matos *et al.* Curitiba: IBQP.

Gil Flores, J. (1994) LCT-91: **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. 1.ed. Barcelona: PPU.

Gioia, Dennis A.; Chittipeddi, Kumar (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**. Sep 1991; 12, 6.

Golant, Benjamin D.; & Sillince, John A.A. (2007) The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. **Organization Studies**. 28; 1149.

Gregory, Mark. (2012) Is social media another dotcom bubble? **BBC News Business**. Disponível em <http://www.bbc.co.uk/news/business-19241456> Acesso em Fev/2013.

Greimas, A. J.; & Courtés, J. (1982) **Semiotics and Language**: An Analytical Dictionary, Bloomington: Indiana University Press.

Greimas, A. J. (1971) **Narrative Grammar**: Units and Levels. MLN V. 86 N. 6, pp. 793-806.

Gromov, Gregory. **Silicon Valley History**. Netvalley. Disponível em: http://www.netvalley.com/silicon_valley_history.html Acesso em Dez/2012.

Grunow, Dieter. (1995) *The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects*. **Organization Science**. Vol. 6, nº 1, January-February.

Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000). Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks (Mar).

Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: It's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, 2(1), 91-98.

Hancock, Philip. (2005) Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics. **Organization**; Jan.

Hatch, Mary Jo (1996) The Role of The Researcher: An Analysis of Narrative Position in Organization Theory. **Journal of Management Inquiry**, vol. 5, nº 4, December, 359-374.

Hernes, Tor; & Maitlis, Sally. (2012) **Process, Sensemaking, and Organizing**. Volume 1 de Perspectives on Process Organization Studies. OUP Oxford.

Hill, Robert C. & Levenhagen, Michael (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. **Journal of Management**, vol 21, n. 06.

Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.; Shepherd, Dean A. (2009) **Empreendedorismo**. 7. ed Bookman: p. 27-33.

Hofer, C. W. (1973) *Some preliminary research on patterns of strategic behavior*. **Academy of Management Proceedings**, 46-59.

Honorato, Renata (2012). Governo anuncia programa de incentivo a startups. **Veja.com Vida Digital**. 29 de Novembro de 2012. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/governo-anuncia-programa-de-incentivo-a-startups/>. Acesso em 15 de Janeiro de 2015.

Huy, Quy Nguyen (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. **The Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 4 (Oct., 2001), pp. 601-623.

Jarzabkowski, Paula; & Whittington, Richard. (2008) Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization** 6: 101.

Jarzabkowski, Paula; Spee, Andreas Paul; Smets, Michael. (2013) Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. **European Management Journal**, vol 31,41–54

Johansson, Anders W. (2004) Narrating the Entrepreneur. **International Small Business Journal** 22: 273.

Johnson, Gerry; Langley, Ann; Melin, Leif; & Whittington, Richard. (2007) **Strategy as Pactice**: Research Directions and Resources. New Yout: Cambridge University Press.

Jones, Robert; Latham, James; & Betta, Michela. (2008) Narrative construction of the social entrepreneurial identity. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research** Vol. 14 No. 5.

Jung, Carl G. (2008) **O Homem e seus Símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science**, 22(2): 320-346.

Kolodny, Lora. (2012) Marc Andreessen: 'The Dot-Com Bust Was Basically A Mistake'. **Venture Capital Dispatch - WSJ Blogs**. Disponível em: <http://blogs.wsj.com/venturecapital/2012/11/01/marc-andreessen-the-dot-com-bust-was-basically-a-mistake>. Acesso em Fev/2013.

Koning, Alice; Drakopoulou-Dodd, S. (2010) Tea and Understanding. In: **Enter: Entrepreneurial Narrative Theory Ethnomethodology and Reflexivity**. Clemson University Digital Press.

Kostera, Monika. **Organizations and Archetypes**. Edwar Elgar Publishing Limited: 2012.

Küpers, Wendelin; Mantere, Saku; & Statler, Matt (2013). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. **Journal of Management Inquiry**, 22, 83 1–18.

Labov, William (1972) **Sociolinguistic Patterns**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Lam, Camila (2014). Investimento anjo no Brasil cresce 11% em 2014. **Exame.com PME**. 25 de Novembro de 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/investimento-anjo-no-brasil-cresce-11-em-2014>. Acesso em 15 de Janeiro de 2015.

Langley, Ann (1999). Strategies for theorizing from process data. **The Academy of Management Review**; Oct 1999; 24, 4; pg. 691.

Latour, Bruno (1992). Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts. In: Bijker, Wiebe E., Law, John (1992) **Shaping Technology/Building Society: Studies in Socio-Technical Change**. MIT Press.

Latour, Bruno (2000). **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: UNESP.

Latour, Bruno (2001). **A Esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos**. EDUSC.

Latour, Bruno (2005). **Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory**. OUP Oxford.

Law, J. (2009) Actor Network Theory and Material Semiotics, in **The New Blackwell Companion to Social Theory** (ed B. S. Turner), Wiley-Blackwell, Oxford, UK

Leeming, David Adams. (1998) **Mythology: The Voyage of the Hero**. Oxford University Press.

Leonardi, Paul M.; Nardi, Bonnie A.; & Kallinikos, Jannis (Editores). (2012) **Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World**. Oxford University Press.

Libava, Joel (2012). Bubbles Do Burst. **Small Business Trends**. Disponível em: <http://smallbiztrends.com/2012/04/dot-com-bubble-burst.html>. Acesso em Fev/2013.

Lifton, Robert K. (2012) **An Entrepreneur's Journey: Stories from a Life in Business and Personal Diplomacy**. AuthorHouse.

Lounsbury, Michael & Glynn, Mary Ann (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. **Strategic Management Journal**, 22: 545-564.

Maitlis, Sally; & Lawrence, Thomas B. (2007) Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 1, 57–84.

Marchiori, M.; & Bulgacov, S. (2012) Strategy as Communicational Practice in Organizations. **International Journal of Strategic Communication**. Volume 6, Issue 3.

Marchiori, M.; & Ribeiro, R. R. (2009) Reflexividade no Discurso das Organizações: um espaço crítico de interação e diálogo. GT ABRAPCORP 4 - **Estudo do Discurso, da Imagem e da Identidade Organizacionais**.

Martinez, Monica. (2008) **Jornada do herói: a estrutura narrativa mítica na construção de histórias de vida em jornalismo**. Annablume.

McKee, Robert. (2006) **Substância, Estrutura, Estilo e os Princípios da Escrita de Roteiro**. Curitiba: Ed. Arte e Letra.

Medina, Ben; Guilbault, David (produtores); McComb, Dan; & Medina, Ben (diretores) (2009). **Shine: The Entrepreneur's Journey** (documentário). EUA: BIZNIK.com. Disponível em <http://vimeo.com/19986675>. Acesso em 10-Jan-2015.

Meyer, J. W.; & Rowan, B. (1977) Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83, 340-63.

Miettinen, Reijo;Virkkunen, Jaakko (2005). Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change. **Organization**. May; 12, 3.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Mintzberg, Henry; Waters, James A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3.

Mintzberg, Henry. (1987) Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July-August.

Mirshamsi, F.; Kord. B; Kamalian, A. R.; Yaghoobi; N. M. (2011) Identification and Prioritization of factors Affecting Digital Entrepreneurship Development (Case Study at Mashhad City-Iran). **European Journal of Social Sciences**, v. 26, n. 3, pp. 370-388.

Misra, Sasi (2012) Ramesh Sawant: Story of an Entrepreneur's Journey without the Map. **The Journal of Entrepreneurship**, 21(1) 133–156.

Mohr, L. B. (1982). Explaining Organizational Behavior. San Francisco: Jossey-Bass.

Moraes, M. (2004) A ciência como rede de atores: ressonâncias filosóficas. **História, Ciências, Saúde**. Manguinhos, Rio de Janeiro, vol. 11, n.2, p. 321-333, mai./ago.

Morgan, G; Smircich, L. (1980) The case for qualitative research. **The Academy of Management Review** (pre-1986); Oct; 5.

Morris, P (1991). Freeing the spirit of enterprise. In: Keat, R. & Abercrombie, N.(Eds.). **Enterprise Culture**. London: Routledge.

Narayanan, V.K.; Zane, Lee J.; & Kemmerer, Benedict (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. **Journal of Management**, 37: 305.

Oreskovic, Alexei; Vlastelica, Ryan (2012). Ações caem 50%, e valor do Facebook recua US\$ 40 bi em três meses. UOL Economia de 16-Ago-2013. Disponível em :

<http://economia.uol.com.br/cotacoes/ultimas-noticias/2012/08/16/acoes-caem-50-e-valor-do-facebook-recua-us-40-bi-em-tres-meses.jhtm> Acesso em Fev/2013.

Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, 28(9): 1435-1448.

Orlikowski, W. & Scott S. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. **Academy of Management Annals**, 2 (1), 433-474.

Orlikowski, W.J. (2010) The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research. **Cambridge Journal of Economics**, 34, 1, 125-141.

Pondy, L. R; Frost, P; Morgan, G; & Dandridge, T. (Eds.). (1983) **Organizational Symbolism**. Greenwich, CT.: JAI Press, p. 55-65.

Pye, Annie (2004). The Importance of Context and Time for Understanding Board Behavior: Some Lessons from Social Capital Research. **International Studies of Management & Organization**, Vol. 34, No. 2, Perspectives from Europe on Boards and Governance: Contingency, Behavioral, and Evolutionary (Summer, 2004), pp. 63-89

Rafaeli, Anat; & Pratt, Michael (2006) Introduction: Artifacts and Organization: More Than the Tip of the Cultural Iceberg. In: Rafaeli, Anat; & Pratt, Michael G (Editors). **Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism**. Lawrence Erlbaum Publishers.

Rafaeli, Anat; Vilnai-Yavetz, Iris. (2004) Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations. **Organization Science**, Vol. 15, No. 6 (Nov-Dec), pp. 671-686

Rhodes, C.; & Brown, Andrew D. (2005) Writing Responsibly: Narrative Fiction and Organization Studies. **Organization**, 12(4): 467–491.

Riessman, Catherine K. (1993) **Narrative Analysis**. Qualitative Research Methods Series, vol. 30. Sage Publications.

Robichaud, Daniel; & Cooren, Francois (editores). (2013) **Organization and Organizing**: Materiality, Agency and Discourse. Routledge.

Samra-Fredericks, Dalvir (2005) Strategic Practice, “Discourse” and the Everyday International Constitution of “Power Effects”, **Organization** 12(6): 803–41.

Sarasvathy, S.; Dew, N.; Read, J. S.; Wiltbank, R.(2005) What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice. **Working paper**. International Institute for Management Development, Lausanne.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26(2), 243-263.

Schultz, Majken; Maguire, Steve; Langley, Ann; Tsoukas, Haridimos (2013). **Constructing Identity in and around Organizations**. Perspectives on Process Organization Studies. OUP Oxford.

Schumpeter, J. A. (2000 [1949]) Entrepreneurship as Innovation. In: Swedberg, R. **Entrepreneurship: The Social Science View**. p. 50-75. Oxford: Oxford University.

Schwandt, David R (2005). When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking. **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 4, No. 2, 176–192.

Schwandt, Thomas A. (2006) *Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social*. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed.

Seloti Jr, Sergio Luis; Alves, Mario Aquino. (2011) *Antenarratives, Strategic Alliances, and Sensemaking: engagement and divorce without marriage between two Brazilian air carriers firms*. In: Boje, David M. **Storytelling the Future of Organizations: an Antenarrative Handbook**. Routledge.

Smircich, L; Morgan, G (1982). Leadership: The Management of Meaning. **Journal of Applied Behavioral Science**; 18.

Smircich, L.; Stubbart, C. I. (1985) Strategic management in an Enacted World. **Academy of Management Review**, 10, 4, 724-736.

Smircich, L. (1983) Organizations as Shared Meanings. In: L.R. Pondy, P. Frost, G. Morgan, and T. Dandridge (Eds.). **Organizational Symbolism**. Greenwich, CT.: JAI Press, p. 55-65.

Smith, R. (2005). The fabrication of entrepreneurial fable: a biographical analysis. **Journal of Private Equity** 8(4): 8-19.

Spee, A.P. & P. Jarzabkowski, 2009. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**. 7.2: 223-232.

Strati, Antonio. (1998) Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**, Vol. 51, No. 11.

Strati, Antonio. (2006) Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. In: Rafaeli, Anat; & Pratt, Michael G (Editors). **Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism**. Lawrence Erlbaum Publishers.

Suchman, Mark C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 3, Jul.

Suddaby, Roy & Royston Greenwood (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, 50 (1), 35–67.1

Søderberg, Anne-Marie (2003) Sensegiving and sensemaking in an integration process. In: Czarniawska-Joerges, Barbara; Gagliardi, Pasquale (eds). **Narratives We Organize by**. Advances in organization studies: vol 11. Amsterdam: John Benjamins Publishing.

Teixeira, Wendel (2013). Número de investimentos feitos em startups cresce no Brasil em 2013. **Jornal da Globo**. 26 de Novembro de 2013. Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2013/11/numero-de-investimentos-feitos-em-startups-cresce-no-brasil-em-2013.html>. Acesso em 15 de Janeiro de 2015.

Todorov, Tzvetan (2006). **As Estruturas Narrativas**. São Paulo: Perspectiva.

Tuli, Kapil; & Dula, Christopher. (2013) **Jungle Beer**: An Entrepreneur's Journey. Case Collection. Available at: http://ink.library.smu.edu.sg/cases_coll_all/53

Uppin, Bruce (2012). Facebook Buys Instagram For \$1 Billion. Smart Arbitrage. **Forbes**. 04 de Setembro de 2012. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/bruceuppin/2012/04/09/facebook-buys-instagram-for-1-billion-wheres-the-revenue/>. Acesso em Fev/2013.

Vaara, Eero; & Durand, Rodolphe (2012) How to connect strategy research with broader issues that matter? **Strategic Organization** 10: 248

Vaara, Eero; & Whittington, Richard. (2012) Strategy as Practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**.

Vaara, Eero; Sorsa, Virpi; & Pälli, Pekka (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization** 17: 685.

Vaara, Eero. (2002) On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration. **Organization Studies**, 23/2.

Vaara, Eero. (2010) Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted interdiscursive phenomenon. **Advances in Strategic Management**, 27: 29-50.

Venkataraman, Sankaran; Sarasvathy, Saras D.; Dew, Nicholas; & Forster, William R. (2013) Of Narratives and Artifacts. **Academy of Management Review**, January 38:1.

Vieira, Isabela (2014). Empresas planejam reduzir investimentos em 2015, mostra FGV. **Agência Brasil**. 16 de Dezembro de 2014. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2014-12/empresas-planejam-reduzir-investimentos-em-2015-mostra-fgv> . Acesso em 15 de Janeiro de 2015.

Vogler, Christopher (2006) **A jornada do escritor : estruturas míticas para escritores**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Vogler, Christopher (2007) **The Writers Journey: Mythic Structure for Writers**. Michael Wiese Productions; 3rd edition.

Weick, K. E.; Sutcliffe, Kathleen M; Obstfeld, David. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**. Vol. 16, n° 4, p. 409-421, Jul/Aug.

Weick, K. E. (1995) **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (1999) Conclusion: *Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s*. **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 4. , pp. 797-806. Oct.

Weick, Karl. (1988) *Enacted Sensemaking in Crisis Situation*. **Journal of Management Studies**. 25:4, pp. 305-317, July.

Whittington, Richard. (1992) Putting Giddens Into Action: Social Systems and Managerial Agency. **Journal of Management Studies**, 29: 693–71

Whittington, Richard. (1996) Strategy as Practice. **Long Range Planning**, Vol. 29, No. 5.

Whittington, Richard. (2004) Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68.

Whittington, Richard. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies** 27(5):613–634

Whittington, Richard. (2008) Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration. **Business History Review**; Summer, 82, 2.

Yaghoubi, N-M.; Salehi, M.; Eftekharian, A.; Samipourgiri, E. (2012) Identification of the effective structural factors on creating and developing digital entrepreneurship in the agricultural sector. **African Journal of Agricultural Research**, v. 7 n. 6, pp: 1047-1053.

Yanov, Dvora (2006). Studying Physical Artifacts: An Interpretative Approach. In: Rafaeli, Anat; & Pratt, Michael G (Editors). **Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism**. Lawrence Erlbaum Publishers.

Yin, Robert K. (1981) *The Case Study Crisis: Some Answers*. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 1, pp. 58-65, Mar.

Zafón, Carlos Ruiz. (2008) **O Jogo do Anjo**. Rio de Janeiro: ed. Objetiva.

Zott, Christoph; & Huy, Quy Nguyen. (2007) How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 52, No. 1 (Mar., 2007), pp. 70-105.

Zuini, Priscila (2013). Investimento-anjo cresce 25%, diz pesquisa. **Exame.com PME**. 27 de Novembro de 2013. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/investimento-anjo-cresce-25-diz-pesquisa>.

Acesso em 15 de Janeiro de 2015.