

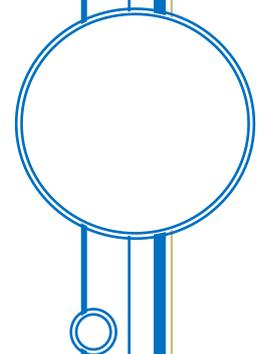
RELAÇÃO ENTRE *STARTUP*
DE BASE TECNOLÓGICA E
STAKEHOLDERS À LUZ DA
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
E TEORIA DA SALIÊNCIA

RELATIONSHIP BETWEEN
STARTUP OF
TECHNOLOGICAL BASIS AND
STAKEHOLDERS IN THE
LIGHT OF THE STRATEGY AS
PRACTICE AND THEORY OF
SALIENCE

Bruno Ribas **Silveira***, Universidade Federal de Santa Catarina
(UFSC). Brasil. E-mail: bruno.ribas@posgrad.ufsc.br

Rosalia Aldraci Barbosa **Lavarda**, Universidade Federal de Santa
Catarina (UFSC). Brasil. E-mail: rblavarda@gmail.com

Submetido: Maio 2019
Aceito: Outubro 2019



Resumo

Neste artigo foram exploradas as atividades ligadas a harmonização de *stakeholders* ou partes interessadas de *startups*. O fato de o estudo ocorrer no contexto das *startups* se justifica pelo alto nível de incerteza que tais organizações estão sujeitas uma vez que estão inseridas em mercados de alto risco. O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre o relacionamento entre uma *startup* e seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da estratégia-como-prática e da teoria da saliência. Este estudo seguiu uma metodologia qualitativa, de caráter descritivo, empregando o método de estudo de caso único. A estratégia como prática (Whittington, 2002) por ter uma visão no qual a estratégia é realizada por meio dos atores e suas interações combinada com a análise da saliência de Mitchell, Agle & Wood (1997) permitiu identificar como cada *stakeholder* contribui com o desenvolvimento da *Startup Z*, além disso, foi possível apontar quais práticas e praxis são realizadas pelos praticantes e como suas praxis influenciaram no relacionamento com os seus *stakeholders*. Ainda, os marcos identificados permitem ter uma visão temporal em que os eventos ocorreram e como os *stakeholders* foram sendo engajados na ideia do negócio. Registra-se como limitação deste trabalho a impossibilidade de identificar todas as práticas realizadas pela *Startup Z*, porém priorizaram-se todas as ações que foram fundamentais para a operacionalização da empresa.

Palavras-chave: Startups. Estratégia como prática. Teoria da saliência. Estudo de caso.

Abstract

In this article it was explored the activities related to the harmonization of stakeholders of startups. The fact that the study occurs in the context of startups is justified by the high level of uncertainty that such organizations are subject to, since they are inserted in high risk markets. This study goal was to understand how the relationship between a startup and its stakeholders occurs, from the perspective of strategy-as-practice and theory of salience. This study followed a qualitative, descriptive methodology, using the single case study method. The strategy as practice (Whittington, 2002) for having a vision in which the strategy is carried out through the actors and their interactions combined with the salient analysis of Mitchell, Agle & Wood (1997) allowed to identify how each stakeholder contributes to the development of Startup Z, in addition it was possible to indicate which practices and praxis are carried out by practitioners and how these praxis influenced the relationship with their stakeholders. Still, the milestones identified allow a temporal view of events to occur and how stakeholders were engaged in the business idea. As a limitation of this work it is highlighted the impossibility of identifying all the practices performed by Startup Z, but prioritized all actions that were fundamental to the operation of the company.

Keywords: Startups. Strategy as practice. Theory of salience. Case study.

1 INTRODUÇÃO

As organizações denominadas *startups* buscam explorar novas oportunidades de negócios, por meio da criação de produtos ou serviços inovadores que solucionem problemas reais, em que a solução seja escalável em termos de penetração no mercado. Conforme Blank & Dorf (2014, p. 17) “*startup* é uma organização temporária que busca um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. A criação, modelo de negócios, contexto e execução em uma *startup* é bem diferente de organizações tradicionais, pois a primeira atua em um ambiente

dinâmico com alto nível de incerteza.

Além disso, a medida que o agente transformador (empreendedor) participa do processo de criação e difusão de novas tecnologias, mediante a oferta de produtos ou serviços originais, ele já não é mais um ator econômico isolado, pois nesta configuração o empreendedor trabalha em cooperação com outras empresas (Maculan, 2003), a fim de captar o máximo de resultados que o trabalho cooperativo fornece (aprendizagem, interação, oportunidades, *networking*, etc).

Assim, é pertinente explorar as atividades ligadas a harmonização de *stakeholders* ou partes interessadas de *startups* em fases iniciais de arranque, pois como argumentam Gould, 2012; Halle, Beekhof & Ruel (2016) este campo ainda é relativamente desconhecido sendo necessárias mais pesquisas sobre este tema. Aqui cabe ressaltar que por *stakeholders* adotou-se o conceito do modelo da “teoria da saliência” de Mitchell, Agle & Wood (1997) os quais descrevem que os *stakeholders* são aqueles que podem exercer influência sobre a organização a partir de pelo menos um dos três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Também destaca-se que por fase “inicial de arranque” adotou-se a compreensão do trabalho de Marmer *et al.* (2011) os quais apontam que o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, passa por uma inicialização que possui seis estágios, que são: (i) descoberta; (ii) validação; (iii) eficiência; (iv) escala; (v) sustentação; (vi) conservação. Neste estudo, concentrou-se na análise de uma *startup* presente na etapa de eficiência, ou seja, adquirindo seus primeiros clientes e parceiros-chave, ainda não pronta para escalar.

A influência dos *stakeholders* no desenvolvimento de estratégias aplicadas pelos gestores podem ser identificados na perspectiva da estratégia como prática (ECP), por meio de três elementos-chave, os quais são: (i) as práticas – dizem respeito a rotinas que são compartilhadas, comportamentos, tradições, normas e procedimentos para pensar e agir; (ii) a práxis – identificação e análise das práticas utilizadas pela organização, bem como a forma em que as pessoas realizam as atividades; e (iii) os praticantes - estrategistas ou trabalhadores da estratégia, que realizam suas práticas e desempenham suas práxis (Whittington, 2006; Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007).

Para Jarzabkowski (2004) e Whittington (2006) a estratégia vista como prática não é definida como algo que a organização tem, mas sim, as atividades que os atores envolvidos executam diariamente. Assim, Whittington (2001) descreve que a perspectiva da prática e as várias interpretações que podem ser feitas por meio dela, na análise tanto da aprendizagem como da estratégia, aponta três elementos em comum: (i) preocupação voltada para as pessoas e suas atividades, ao invés de somente para as organizações como um todo; (ii) preocupação com as habilidades e a aprendizagem envolvidas neste processo, quando as pessoas realizam

suas atividades; e, (iii) proposição da natureza fundamentalmente social de atividades, competências e aprendizagem das pessoas, como correção de uma tendência excessiva ao individualismo.

Diante deste cenário, estabeleceu-se a questão de pesquisa: Como ocorre o relacionamento entre uma *startup* em fase de arranque e seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência?

Sendo assim, esta pesquisa teve o objetivo principal de compreender como ocorre o relacionamento entre uma *startup* em fase de arranque e seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência. O fato do estudo ocorrer em uma *startup* se justifica pelo alto nível de incerteza que tais organizações estão sujeitas, uma vez que estão inseridas em mercados de alto risco, sendo preciso que estas operacionalizem a empresa em um curto prazo, a fim de obter uma margem de lucro que permita gerar mais receita e tornar a organização mais interessante aos olhos de possíveis investidores, reduzindo os riscos associados (Bygrave & Zacharakis, 2010). Dessa forma, considerar a estratégia uma prática social, ou seja, como algo que as pessoas fazem, possui um efeito descentralizador sobre as presunções tradicionais da finalidade da estratégia (Brandt, Lavarda & Leal Lozano, 2017).

Por um lado, focou-se a análise deste estudo na perspectiva da estratégia como prática, por entender ser o enfoque mais adequado para compreensão da questão de pesquisa (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006; Johnson *et al.*, 2007). Adicionalmente, em razão da capacidade de influência dos *stakeholders* sobre as decisões tomadas pelos gestores das organizações, torna-se imperativo que as expectativas desses grupos sejam entendidas durante o processo de formação de estratégias, as relações entre os *stakeholders* e as organizações podem por vezes apresentar objetivos distintos, e até conflituosos, exigindo neste sentido que os gestores possuam competência na gestão de interesses heterogêneos durante a formação das estratégias (Santos, 2006). O aspecto principal em uma *startup* não está na ideia de negócio em si, mas sim, no modo como os empreendedores a executam e a modificam (Blank & Dorf, 2012) à medida que o negócio amadurece. Esta reflexão parece ir ao encontro do conceito de estratégia como prática social, a qual considera a estratégia como uma atividade situada e realizada socialmente, ou seja, uma prática social relacionada com atuação e interação de diferentes estrategistas.

Por outro lado, a “Teoria da Saliência” desenvolvida por Mitchell *et al.* (1997) serve de suporte complementar para a análise deste estudo, uma vez que, os autores discutem o tema a partir do nível de importância e prioridade atribuídos pelos gestores às reivindicações dos *stakeholders*, denominando esse processo de saliência. Conforme esta teoria, a saliência seria

definida a partir da inter-relação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Neste estudo, adotou-se a metodologia qualitativa, de caráter descritivo, utilizando o método de estudo de caso único (Stake, 2005).

O artigo está organizado a partir desta introdução, com a fundamentação teórica, aprofundando os conceitos que permeiam as organizações ditas *startups*, *stakeholders* e a teoria da saliência, bem como, conceitos que compõem a estratégia como prática social. A seguir, aborda-se a metodologia que conduziu os procedimentos de coleta e análise dos dados, seguida da apresentação e análise dos resultados. E na última seção, são apresentadas as considerações finais contendo as contribuições, limitações e possibilidades para novos estudos.

2 *STARTUP, STAKEHOLDERS* E TEORIA DA SALIÊNCIA

Conforme Gitahy (2010) existe uma certa confusão que envolve o conceito de *startup*, para algumas pessoas esse termo remete ao período inicial de qualquer pequena empresa, outros defendem que uma *startup* é uma organização com custos de manutenção muito baixos, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros cada vez maiores. Porém, há uma definição que parece satisfazer a diversos grupos de especialistas e investidores: uma *startup* é um grupo de pessoas que busca um modelo de negócio repetível e escalável em termos de penetração no mercado, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Assim, um modelo de negócio repetível pode ser definido como aquele que possui a aptidão de entregar um produto ou serviço novamente sem necessitar desenvolver ou implantar novas customizações ou alterações individuais ou ter que criar novas estruturas, ou seja, a escalabilidade significa ter a capacidade de entregar uma ou várias unidades do produto ou serviço, independentemente da demanda, oferecendo uma margem de lucro cada vez maior e proporcionando o acúmulo e a geração de riqueza com custos menores (Gitahy, 2010).

Neste sentido, diversas são as ferramentas estratégicas utilizadas pelos gestores de *startups* para auxiliarem o desenvolvimento de seus modelos de negócios, uma delas é o uso da análise dos *stakeholders* que tem se tornado uma prática bastante conhecida nos campos de administração e de desenvolvimento de políticas. Isto confirma o reconhecimento da importância dos *stakeholders* para a organização por parte de gestores, pesquisadores e políticos revelando o reconhecimento dos mesmos sobre o potencial de influência que as partes interessadas exercem sobre as organizações (Brugha & Varvasovszky, 2000). A análise dos *stakeholders* ou partes interessadas possui um impacto na visão dos gestores sobre o seu negócio, pois auxilia a enxergar o ambiente organizacional em que uma empresa atua. Além

disso, permite aos gestores identificar variáveis-chave que podem ser úteis para elaboração de estudos ou criação de cenários futuros, com intuito de gerar subsídios para decisão estratégica (Araújo, 2008).

Este trabalho utiliza os conceitos do modelo de Mitchell *et al.* (1997) para guiar a análise e classificação dos *stakeholders*, adotando a “teoria da saliência”, ou, em uma tradução livre do termo “teoria da importância dos *stakeholders*” (Santos, 2006). Segundo os estudos realizados por Mitchell *et al.* (1997) a teoria da saliência surge ao convergir várias abordagens como o poder, a legitimidade e a urgência, e, unindo esses conceitos, desenvolvem variáveis que são identificadas como atributos. Neste sentido, utilizando esta lente de análise, é possível caracterizar e identificar quem são os *stakeholders*, vale ressaltar, que segundo o modelo, somente é considerado *stakeholder* aquele que possui ao menos um dos três atributos descritos anteriormente.

O modelo da saliência parte de três premissas para estabelecer sua análise: (i) os atributos dos *stakeholders* não são fixos, podendo variar de acordo com as circunstâncias; (ii) os atributos dos *stakeholders* são construídos socialmente, mas não são construídos de forma realista ou objetiva; e, (iii) a percepção sobre os atributos dos *stakeholders* também pode variar de acordo com as circunstâncias (Mitchell *et al.*, 1997).

Nesta lógica, o modelo apresenta a classificação dos *stakeholders* conforme três atributos de influência. O atributo ‘poder’, que é descrito como o domínio ou obtenção de recursos coercitivos, utilitários, ou simbólicos, a fim de impor sua vontade na relação. Ademais, o poder é transitório, ou seja, pode ser tanto adquirido quanto perdido. Os recursos coercitivos referem-se ao uso de força física, violência ou restrição. O recurso utilitário é o uso do poder baseado em trocas de recursos financeiros ou materiais. O poder simbólico por sua vez, diz respeito ao prestígio e estima, em símbolos sociais, como por exemplo, a aceitação (Mitchell *et al.*, 1997; Grossi, 2003).

O atributo ‘legitimidade’, de acordo com Suchman (1995) é a percepção generalizada ou suposição que os atos de uma organização são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um algum tipo de sistema social com normas, valores, crenças e definições. Na teoria da saliência é utilizado este conceito para definir legitimidade, devido ao aspecto da base social que possui e, embora utilizem tal definição, classificam legitimidade conforme o proposto por Wood (1991) o qual apresenta três níveis de legitimidade: individual, organizacional e institucional. O nível individual parte das responsabilidades morais dos gestores. O nível organizacional é onde encontra-se a empresa, no qual estão as regras e os códigos de conduta da organização. Por fim, o nível institucional é a relação entre empresa e sociedade, nas quais

estão as leis que regem as atividades empresariais.

O atributo ‘urgência’, é necessário, pois por meio dele o gestor avalia se a reivindicação do *stakeholder* necessita de atenção imediata. Assim, existem duas condições para urgência existir: (i) sensibilidade a prazo e (ii) criticidade, ou seja, quando o relacionamento ou reivindicação é crítico para o *stakeholder* (Mitchell *et al.*, 1997).

A partir dos três atributos de saliência, Mitchell *et al.* (1997) avançam em relação as definições das tipologias, determinando o grau de saliência dos *stakeholders*, conforme a percepção dos gestores. Na Figura 1 é possível visualizar as possíveis combinações do modelo de saliência.

A combinação entre os atributos conduz a sete tipos diferentes de *stakeholders* (Mitchell *et al.*, 1997), além daqueles que não são classificados como salientes. Os *stakeholders* que possuem apenas um atributo relevante podem ser considerados como “latentes” ou com baixa saliência. Os que detém apenas o atributo poder são chamados de “adormecidos”, pois possuem o poder para impor sua vontade na organização, mas não tem os atributos de legitimidade nem de urgência, neste caso seu poder fica em desuso, tendo este *stakeholder* pouca ou nenhuma interação com a empresa.

Já os que possuem apenas o atributo legitimidade são denominados de “discretos”, ou seja, não possuem poder para influenciar a organização e tão pouco alegam urgência. Dessa forma, o destaque dado a estes grupos ou indivíduos deve-se à responsabilidade social corporativa, pois tendem a serem mais receptivos. Os *stakeholders* classificados como “exigentes” possuem apenas o atributo da urgência, porém sem legitimidade e poder não exigem tanto da empresa, mesmo assim, recomenda-se ficar atento a possibilidade de conseguirem mais de um atributo (Mitchell *et al.*, 1997).

Figura 1. Tipologia dos stakeholders



Fonte: Mitchell et al. (1997).

No caso dos *stakeholders* que possuem dois atributos são chamados de “expectantes” ou com saliência moderada. Assim, quando classificados com poder e legitimidade são denominados “dominantes” e tendem a receber muita atenção da empresa. Com os atributos de poder e urgência, são chamados de “perigosos” e devem ser monitorados pela empresa, pois tendem a ser coercitivos. Na condição de possuírem os atributos de legitimidade e urgência estes são chamados de “dependentes”, ou seja, dependem do poder de um outro *stakeholder* para que suas reivindicações tenham influência ou importância para empresa. Os *stakeholders* que possuem os três atributos do modelo podem ser classificados como “definitivos” ou como altamente salientes e devem receber atenção imediata e priorizada por parte dos gestores. Por fim, quando um grupo ou indivíduo não detém nenhum dos três atributos, ele é denominado de “não-*stakeholder*”, pois não exerce nenhuma influência, nem é influenciado pela operação da organização (Mitchell *et al.*, 1997).

3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

O desenvolvimento do tema estratégia como prática surgiu em meados da década de 90 com (Whittington, 1996) sendo ela uma das perspectivas do estudo em estratégia que vem sendo seguida e aprimorada por outros autores como Jarzabkowski (2003, 2004, 2005); Balogun, Huff, & Johnson (2003); Canhada & Rese (2009); Albino, Goncalves, Carrieri, & Muniz (2010); Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet (2010); Silva, Carrieri & Junquillo (2011); Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara (2010); Marietto & Sanches (2013); Cardoso & Lavarda (2015); Brandt *et al.* (2017); Iasbech & Lavarda (2018) dentre outros, que também desenvolvem pesquisas fortalecendo essa perspectiva.

Conforme Whittington (2002) a estratégia como prática apresenta um ponto de vista no qual a estratégia é realizada por meio de atores organizacionais e suas interações sociais. Para Balogun *et al.* (2003) é necessário que se construam pesquisas mais profundas sobre a estratégia na prática, a qual deve refletir a escala de atividades que as empresas possuem e simultaneamente em distintos lugares. Neste sentido, Johnson, Melin & Whittington (2003) destacam que a estratégia como prática se refere tanto a ações dos atores organizacionais individuais (micro) quanto as diferentes práticas sociais (macro), formando um elo entre a micro e a macroperspectiva da estratégia como prática social.

Segundo Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007) as microatividades precisam ser compreendidas em um contexto mais amplo, ou seja, o contexto social, no qual os agentes atuam em conjunto, de modo que integram a maneira de agir da instituição social em que fazem

parte. Desse modo, a estratégia como prática ou o *strategizing* acontece por meio da interação de três elementos: as práticas, a práxis e os praticantes, Figura 2.

As práticas são as atividades do praticante por meio de recursos existentes em sua vida cotidiana, os recursos aplicados na prática podem formar padrões e estes podem ser estudados para compreender a construção da atividade estratégica, ou seja, as práticas nada mais são do que rotinas, procedimentos e normas que brotam da estratégia, porém vale lembrar que estas acontecem de forma relacionada com a cultura organizacional já enraizada na empresa (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Figura 2. Framework conceitual para análise da estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski *et al.* (2007).

A práxis é conceituada por Jarzabkowski (2005) como aquilo que está ocorrendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo, ou seja, indicam como são desempenhadas as atividades as quais são consequentes para direção ou sobrevivência da organização, são as ações decorrentes de determinada prática, como essa prática é desenvolvida.

Por fim, os praticantes são os atores que estão ou não inseridos na organização, mas que realizam suas práticas, desempenham suas práxis, de tal forma que constroem a perspectiva da estratégia como prática social. O *strategizing*, portanto, “compreende as ações, interações e as negociações de múltiplos atores e as situações práticas nos quais se baseiam na realização das atividades” (Jarzabkowski *et al.* 2007, p. 11). Destaca-se que esses elementos compõem o *strategizing*, portanto, só podem ser analisados separadamente de forma didática, na realidade são atividades e ações correspondentes que estão interligadas e muitas vezes de difícil identificação de forma isolada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo seguiu uma metodologia qualitativa, de caráter descritivo, empregando o método de estudo de caso único (Stake, 2005), a fim de contribuir com o conhecimento que se tem sobre determinados fatores organizacionais específicos, estudando os fenômenos como um processo dinâmico. Além disso, Stake (2005) aponta que o estudo de caso não é apenas uma estratégia de pesquisa, mas sim uma escolha do que deve ser estudado levando em consideração o interesse empírico do caso.

Dentro disso, se justifica a seleção do caso, que atendeu aos critérios de não-aleatoriedade, acessibilidade e conveniência (Denzin & Lincoln, 2006). Ademais, o caso foi selecionado pela relevância de atender ao critério de temporalidade, pois a fase em que se encontra a organização (fase de arranque) é propícia para atender ao objetivo de compreender como ocorre o relacionamento entre uma *startup* em fase de arranque e seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência.

No processo de seleção, ainda, levou-se em consideração o potencial disruptivo da *startup*, espera-se que quanto mais perturbador for o arranque, mais provável que a organização tenha que lidar com *stakeholders* reguladores, por exemplo. Portanto, os principais critérios para seleção foram: a) ser uma *startup* incubada em uma incubadora de empresas; b) possuir o produto ou serviço em fase de testes; c) a *startup* existir a pelo menos um ano. O nome adotado para designar a empresa, por motivo de confidencialidade, é “*Startup Z*”.

No que diz respeito ao desenho da pesquisa utilizou-se três técnicas para coleta dos dados: entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental, com o intuito de proporcionar a realização do processo de triangulação de dados para buscar maior confiabilidade na análise dos resultados (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2006; Myers, 2009).

A investigação foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2018. As entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2018 e tiveram duração de aproximadamente uma hora com dois sócios fundadores de uma *startup* de base tecnológica, sendo aqui chamados de Empreendedor A e Empreendedor B. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas; as questões que orientaram as entrevistas foram relacionadas com a questão de pesquisa, ou seja: *Como ocorre o relacionamento entre uma startup em fase de arranque e seus stakeholders, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência?* A observação direta ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2018, adotou-se o uso de um caderno de notas eletrônico para registrar as atividades e o fluxo dos processos. A análise

documental ocorreu por meio de relatórios, ferramentas estratégicas, *site*, atas de reuniões, editais e inscrições realizadas em programas de aceleração de *startups* e incubadora, documentos referentes as tarefas que foram realizadas durante os programas de aceleração.

Na análise dos dados adotou-se a técnica da análise da narrativa (Godoi *et al.*, 2006), juntamente com a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), buscando comparar o marco teórico e os dados coletados. Desta forma, os dados podem ser analisados de forma conjunta, articulando a teoria e a narrativa, a fim de comparar padrões teóricos e práticos.

Assim, foram definidos, a partir do marco teórico revisado, os elementos constitutivos de análise utilizados no processo de coleta de dados e que, posteriormente, facilitaram a análise dos resultados (Quadro 1). Seguiram-se as definições constitutivas (DC) a partir dos conceitos teóricos e definições operacionais (DO) que indicam como foram encontrados os conceitos na fase empírica, criando um elo entre os conceitos e as observações *in loco* (Kerlinger, 1980).

Quadro 1. Questão de pesquisa, proposição e elementos de análise

Questão de pesquisa	Proposição de pesquisa	Elementos Constitutivos
<p>Q1) Como ocorre o relacionamento entre uma <i>startup</i> em fase de arranque e seus <i>stakeholders</i>, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência?</p>	<p>O Relacionamento entre uma <i>startup</i> em fase de arranque e seus <i>stakeholders</i> ocorre pela interação dos empreendedores praticantes, juntamente com os <i>stakeholders</i>, articulando as dinâmicas cotidianas, por meio de ferramentas, artefatos, tecnologias, linguagens e discursos, que ao serem realizados envolvem situações nas quais encontram-se os atributos de poder, legitimidade e urgência.</p>	<p>EA1: PRATICANTES DC: Refere-se as pessoas interagindo dentro de um sistema de base social, onde os sujeitos executam suas atividades e o modo de execução depende dos pensamentos e ações de tais sujeitos (Jarzabkowski & Wolf, 2010) DO: buscou-se analisar, por meio da entrevista, quem são os atores que de alguma forma contribuem para as práticas estratégicas e suas responsabilidades.</p> <p>EA2: PRÁTICAS DC: referem-se a rotinas de nível organizacional, ou seja, rotinas e ações realizadas dentro da organização, no dia a dia (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006) DO: buscou-se identificar as práticas por meio da observação do <i>modus operandi in loco</i> e documentos</p> <hr/> <p>EA3: PRÁXIS DC: Refere-se as ações dos atores realizadas pelas pessoas no seu cotidiano organizacional (Jarzabkowski, 2005). DO: buscou-se analisar a práxis, por meio de perguntas específicas na entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos</p> <hr/> <p>EA4: SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS DC: Caracterizada pelos atributos de Poder, Legitimidade e Urgência, busca-se determinar o grau de saliência dos <i>stakeholders</i>, conforme a percepção dos empreendedores. DO: buscou-se identificar e conhecer mais sobre a história e o momento em que cada <i>stakeholder</i> interage com a <i>Startup Z</i>, permitindo assim determinar o grau de saliência (situações de poder; legitimidade e episódios de urgência).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Desta forma, passa-se à análise conjunta dos elementos, articulando a descrição das

narrativas com as observações e análise dos documentos de forma conjunta e complementar.

5 RESULTADOS

A *startup* estudada teve sua fundação em 2015, com o objetivo de auxiliar a comunicação e organização de uma determinada cadeia produtiva do agronegócio brasileiro. A ideia inicial nasceu a partir de um trabalho de conclusão do curso de administração realizado por um dos sócios no ano de 2014. No final do ano de 2015 a ideia do projeto foi apresentada em um concurso de ideias inovadoras a uma incubadora de empresas de base tecnológica junto a uma universidade. O projeto aprovado passou a fazer parte de um período de pré-incubação, no qual as *startups* aperfeiçoam suas ideias, testam hipóteses sobre o modelo de negócios e preparam seus protótipos/projetos de negócios para o futuro ingresso na incubadora, neste período ocorreu também a chegada do novo sócio da *startup*. Em 2017, já mais madura a *startup* foi selecionada para um programa de capacitação de empresas nascentes em seu Estado, ainda neste ano, os empreendedores têm novamente seu projeto selecionado para mais um programa de apoio a *Startups*, ficando entre os 100 projetos com maior potencial inovador do Brasil, dentre 926 projetos inscritos para seleção.

5.1 EA1 – praticantes

Nesta seção, foram identificados (Quadro 2) os praticantes da estratégia e suas atividades e responsabilidades. Ao analisar os dados, percebe-se que os atores atuantes na *Startup Z* não eram apenas os empreendedores frente ao negócio, mas também profissionais *ad hoc*, mentores, usuários e gestores que auxiliaram os empreendedores A e B no desenvolvimento do negócio e a pensar estrategicamente. As parcerias realizadas com outras empresas desempenham um papel importante para a *Startup Z*, porém nem todas compartilham da realização de práticas estratégicas em conjunto, que é o foco nesta seção. Portanto, todos os praticantes aqui identificados compartilham ou compartilharam em algum momento de atividades estratégicas em conjunto.

Quadro 2. Praticantes

Praticantes	Histórico/Formação	Responsabilidade perante a Startup Z
Empreendedor A	Pós-Graduação	Responsável pelo eixo gestão
Empreendedor B	Pós-Graduação	Responsável pelo eixo tecnologia
Colaborador A	Graduação	Responsável pelo marketing
Designer X	Vinculado a incubadora de empresas	Função <i>ad hoc</i> (única atividade)
Mentores – Vinculados a incubadora e aos programas de aceleração	Empreendedores experientes de negócios ligados a tecnologia. Altos executivos de médias e grandes empresas, com experiência em áreas finalistas da empresa. Investidores-anjo e executivos de fundos de investimento focados em empresas de tecnologia. Consultores de negócio experientes e com foco em empresas inovadoras.	Capacitação dos empreendedores
Usuários	Produtores Rurais	<i>Feedback</i> sobre o serviço
Gestores – Associação nacional do setor e organização nacional de fomento	Gestores com formação superior e atuantes dentro de suas organizações	Formulação de atividades estratégicas em conjunto

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

5.2 EA2 – práticas

As práticas dizem respeito ao conjunto de atividades que pertencem ao contexto formal da situação, os quais incluem normas, expectativas de comportamentos, rotinas, a cognição, recursos discursivos e físicos, hábitos e artefatos de forma que múltiplos atores possam interagir, com intuito de socialmente criarem a atividade coletiva (Whittington, 2006; Jarzabkowski *et al.*, 2007). Constata-se que as atividades realizadas pela *Startup Z* foram planejadas conforme o amadurecimento da ideia, sendo criadas rotinas a medida em que os empreendedores participavam cada vez mais em atividades como palestras, cursos, seminários voltados ao empreendedorismo, inovação e *startups*. Neste sentido, identificam-se (Quadro 3) as principais práticas estratégicas que permitiram a operacionalização da *Startup Z* e os respectivos atores das práticas (praticantes).

Quadro 3. Lista de Práticas Estratégicas e Praticantes

(continua)

Ano (período)	Práticas Estratégicas Identificadas	Praticantes
2014/2015/2016	Realização de pesquisas com usuários	Empreendedor A
2015	Criação de alianças estratégicas no setor de atuação	Empreendedor A
2015	Inscrição em concurso de ideias inovadoras	Empreendedor A
2016	Participação dos empreendedores em cursos/palestras/seminários/encontros específicos sobre <i>startups</i> e feiras do respectivo setor de atuação	Empreendedor A Empreendedor B
2016	Criação do logotipo e marca	Empreendedor A Designer X
2016/2017/2018	Realização de plano de trabalho semestral	Empreendedor A Empreendedor B
2016/2017/2018	Relatório de acompanhamento mensal das atividades (realizadas, por realizar e não realizadas)	Empreendedor A Empreendedor B

(conclusão)

Ano (período)	Práticas Estratégicas Identificadas	Praticantes
2016/2017/2018	Uso de ferramentas estratégicas (<i>canvas</i> , <i>pitch</i> , quadro de validação de hipóteses, análise <i>swot</i> , jornada de compra, funil de vendas, indicadores de desempenho)	Empreendedor A Empreendedor B
2016/2017/2018	Uso de <i>websites</i> para trabalho remoto	Empreendedor A Empreendedor B Colaborador A Mentores Gestores
2016/2017/2018	Reuniões com parceiros estratégicos e entre membros da equipe	Empreendedor A Empreendedor B Colaborador A Gestores
2016/2017/2018	Ações de marketing	Empreendedor A Colaborador A Gestores
2016/2017	Criação do Produto Mínimo Viável ou MVP (<i>Minimum Viable Product</i>)	Empreendedor A Empreendedor B
2016/2017	Inscrições em editais de programas de aceleração	Empreendedor A
2017	Realização de primeiros testes do MVP com usuários	Empreendedor A Empreendedor B Usuários
2017/2018	Coleta de <i>feedback</i> com usuários	Empreendedor A Colaborador A Usuários

Fonte: Elaboração própria (2019).

Percebe-se que as práticas relatadas pelos entrevistados possuem uma sequência temporal e cada uma delas representa um momento no ciclo de evolução da *Startup Z*, juntamente com as observações e documentos analisados foi possível identificar 16 práticas mais relevantes desde o princípio de sua criação.

5.3 EA3 – práxis

Como cada prática estratégica está relacionada as práxis seguindo o conceito de inseparabilidade dos elementos prática, práxis e praticantes, que compõem o *strategizing* para Jarzabkowski *et al.* (2007), segue-se detalhando os aspectos das práxis que foram identificados correspondente a cada prática estratégica da seção anterior.

Quanto a *realização de pesquisas com usuários*, observou-se que a criação da *Startup Z* foi uma oportunidade percebida pelo Empreendedor A que no decorrer de sua caminhada acadêmica estudou um determinado setor do agronegócio e realizou uma pesquisa com os atores que fazem parte de uma determinada cadeia produtiva. Deste ponto em diante a pesquisa procurou complementar as dúvidas iniciais do Empreendedor A sobre a aceitação dos futuros clientes/usuários em relação a criação de um novo serviço *online* que buscasse solucionar o problema identificado. Neste sentido, a *realização de pesquisa* junto a possíveis usuários antes mesmo do negócio ser aceito para incubação foi uma prática estratégica fundamental para o

desencadeamento de todas as outras práticas. Quando questionado sobre essas situações, o Empreendedor A relatou que:

Após concluir a graduação foi possível perceber que o problema encontrado poderia ser solucionado de alguma forma por meio da internet, assim, no mestrado foi possível dar seguimento a uma nova pesquisa junto aos “prospectos” cujo resultado encontrado foi de aceitação da solução pensada. Com isso, surgiu a oportunidade de inscrever a ideia em um concurso de ideias inovadoras dentro da universidade, sendo que o prêmio era a pré-incubação do projeto na incubadora de empresas. Desta forma, a ideia foi aceita pela banca de avaliadores. Neste momento, foi necessário buscar o Empreendedor B para se tornar sócio da empresa, pois era preciso alguém com profundo conhecimento tecnológico, assim começou o período de pré-incubação do projeto e a participação em diversos cursos, palestras, seminários, todos ligados ao empreendedorismo, inovação e *startups*.

Quanto a *criação de alianças estratégicas e inscrição em concurso de ideias inovadoras*, com base nos registros e nas entrevistas, observou-se no site da *Startup Z* que várias eram as parcerias firmadas, algumas delas realizadas durante o processo de coleta de dados para pesquisa acadêmica do Empreendedor A. Ao ser questionado sobre tal prática estratégica, o Empreendedor A relata ser um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento do seu negócio, segundo ele:

A criação de parcerias é uma prática chave para o desenvolvimento do negócio, desde o princípio tinha-se conhecimentos que tentar criar um negócio virtual no ramo do agronegócio exigiria a aceitação dos futuros usuários e o reconhecimento por parte deles para que a ideia fosse aceita como legítima para transpor a barreira da desconfiança no primeiro momento. As primeiras parcerias firmadas foram com empresas e associações locais, acredita-se que estas empresas as quais apoiaram o projeto desde o nascimento contribuíram inclusive para aceitação do projeto na incubadora de empresas, visto que algumas parcerias foram formadas durante a pesquisa realizada, ou seja, antes da inscrição da ideia no concurso. Assim, quando apresentado o projeto a banca avaliadora, já existiam outras empresas que reconheciam o problema como real, o que gerou mais crédito para a ideia.

Quanto a *participação dos empreendedores em cursos/palestras/seminários/encontros específicos sobre startups e feiras do respectivo setor de atuação e criação do logotipo e marca*, percebe-se o amadurecimento da ideia e o envolvimento dos empreendedores no decorrer do processo de pré-incubação, criando rotinas que naturalmente originaram práticas estratégicas dentre elas a participação dos sócios em cursos, palestras, encontros e seminários, cujo objetivo era absorver o conhecimento repassado e preparar os empreendedores para a fase de incubação. Concomitantemente, os empreendedores recorreram a ajuda do *Designer X* para criação do logotipo e marca da empresa, a partir desse momento a *Startup Z* ganhou um nome e pode ser mais facilmente reconhecida pelo seu público alvo.

Quanto a *realização de plano de trabalho semestral em cinco eixos (empreendedor, gestão, mercado, tecnologia, capital), relatório de acompanhamento mensal das atividades, uso de ferramentas estratégicas, uso de websites para trabalho remoto, reuniões com parceiros estratégicos e entre sócios e ações de marketing*, após o período de pré-incubação encerrar cuja duração teve seis meses, o projeto da *Startup Z* foi submetido novamente a uma banca de avaliação na qual foi analisada a evolução e o refinamento da proposta inicial. Com esta etapa vencida, o período de incubação foi iniciado, a partir de então, os empreendedores realizaram uma série de práticas estratégicas simultaneamente, conforme relatam os Empreendedores A e B:

Quando o período de incubação começou foi necessário realizar um plano de trabalho semestral em cinco eixos chave: empreendedor, gestão, mercado, tecnologia e capital. Sendo que todos os meses existe uma apresentação sobre o acompanhamento das atividades para os gestores da incubadora e para as empresas incubadas, assim, consegue-se trocar ideias com outros empreendedores e além disso, o parque tecnológico favorece um ambiente mais dinâmico no sentido de troca de informações (Empreendedor B).

Durante o período de incubação aprende-se a usar diversas ferramentas estratégicas como *canvas*, *pitch*, quadro de validação de hipóteses, jornada de compra, funil de vendas, indicadores de desempenho, tudo foi repassado em cursos e/ou seminários. Apesar do Empreendedor B ser responsável pela construção do *site* ele sempre participa das atividades que são ligadas à área de gestão e muitas vezes representa a empresa em eventos, cursos etc. Dessa forma, o Empreendedor B desenvolve também suas habilidades em gestão, sendo que tudo que for relevante é abordado em reuniões semanais realizadas por vídeo conferência. Sendo responsável pela parte de gestão minha responsabilidade é a criação de alianças, reuniões com parceiros para apresentar e discutir possibilidades de cooperação e ajuda ao Colaborador A na criação de ações de marketing para promover a empresa em redes sociais ou em eventos presenciais, basicamente discute-se ideias sobre conteúdo a serem postados, criação de folders e afins (Empreendedor A).

Quanto a *criação do Produto Mínimo Viável ou MVP (Minimum Viable Product), inscrições em editais de programas de aceleração, realização de primeiros testes do MVP com usuários e coleta de feedback com usuários*, tais tarefas aconteceram após um ano de trabalho no projeto, assim, a *Startup Z* começou a realizar os primeiros testes com usuários, além disso, a construção do MVP abriu a possibilidade dos empreendedores realizarem inscrições em editais de programas de aceleração de *startups*, visto que estes em sua maioria aceitam ideias/projetos que já estejam sendo testados no mercado. Quando questionados sobre o lançamento do serviço, o Empreendedor A relatou que:

A criação do MVP demorou mais do que o previsto, isso ocorreu devido as outras atividades além da startup. Entretanto, quando pronto teve-se a oportunidade de inscrever a ideia em editais de programas de aceleração, sendo assim o projeto foi

aprovado em dois programas, um estadual e outro em nível nacional. Acredita-se que esses resultados foram alcançados devido ao projeto ter sido aperfeiçoado no período de incubação e pela realização de parcerias estratégicas, o que legitimou ainda mais o projeto, além disso, estar vinculado a uma incubadora foi primordial. Quando se participou do segundo programa de aceleração de nível nacional foi possível criar uma aliança fundamental com a associação nacional do nosso setor, isso devido a participação em uma feira de grande credibilidade do setor agropecuário e agrícola. A partir de então, tal associação divulgou nossos serviços para seus associados o que possibilitou conseguir mais produtores, além disso, ganhou-se confiança com aqueles que já conheciam a empresa, a mesma divulgação colaborou significativamente na coleta de feedbacks sobre o serviço proposto. Com esta aliança firmada buscou-se contato com outra organização nacional, que também possui projetos de fomento ao setor.

5.4 EA4 – saliência dos *stakeholders*

Nesta seção identificaram-se os *stakeholders* com a lente de análise da Teoria da Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell *et al.* (1997), por meio de perguntas específicas na entrevista, como por exemplo: Quantos *stakeholders* existem ligados a *startup*; o tipo de relação estabelecida; em que momento o *stakeholder* interage com a *startup*. Para complementar realizou-se a análise de documentos da empresa. Assim, definiu-se o grau de saliência a partir dos três atributos (Poder, Legitimidade e Urgência). No Quadro 4 observa-se o grau de saliência resultante dos *stakeholders*.

Quadro 4. Saliência dos Stakeholders

Grau de Saliência	Tipo de Poder	Stakeholder	Ordem de Eventos	Classificação dos Stakeholders	Marcos
Poder, Legitimidade e Urgência	Utilitário Simbólico	Usuários	1	Stakeholder Definitivo	Aceitação da ideia pelos usuários (pesquisa)
Poder, Legitimidade e Urgência	Utilitário Simbólico	Associação Municipal do setor	2	Stakeholder Definitivo	Apoio de uma associação municipal do setor
Legitimidade	Simbólico	Empresas Locais	3	Stakeholder Arbitrário	Conquista de apoio institucional de empresas locais
Poder e Legitimidade	Utilitário Simbólico	Incubadora	4	Stakeholder Dominante	Projeto aceito em uma incubadora de empresas
Poder e Legitimidade	Utilitário Simbólico	Programa de Aceleração Estadual	5	Stakeholder Dominante	Projeto aceito em programa de aceleração
Poder e Legitimidade	Simbólico	Programa de Aceleração Nacional	6	Stakeholder Dominante	Projeto aceito em programa de aceleração
Poder, Legitimidade e Urgência	Simbólico	Associação Nacional	7	Stakeholder Definitivo	Apoio de associação nacional do setor
Poder, Legitimidade e Urgência	Simbólico	Organização Nacional	8	Stakeholder Definitivo	Apoio de uma organização nacional de fomento ao setor

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Foram identificados oito *stakeholders* que de alguma forma exerceram influência na história da *Startup Z*, conforme a definição de Mitchell *et al.* (1997). Solicitou-se ao Empreendedor A em entrevista que identificasse seus *stakeholders*, visto ser uma prática estratégica comum realizada em *startups*; a ordem temporal em que ocorreram os eventos; e com quais mantinham relações com trocas financeiras, isso permitiu constatar qual o tipo de poder exercido pelos *stakeholders*. O entrevistado então relatou a história que possibilitou identificar quando cada *stakeholder* interage com a *Startup Z*. Diante disso, foi possível a criação de marcos que determinam a ordem de acontecimento dos eventos, conforme relato do Empreendedor A:

Existem oito *stakeholders* envolvidos de alguma maneira com a *Startup Z*, mapeamos todos em atividades estratégicas repassadas tanto pela incubadora quanto pelos programas de aceleração. Os usuários são os mais importantes e foram os primeiros a aprovarem o projeto, isso ocorreu devido a pesquisa realizada antes de criar o negócio. Com isso, percebeu-se que a ideia era bem aceita e então o projeto foi apresentado para uma associação municipal que aceitou fazer parte do projeto com seus associados. Logo, conversou-se com empresários municipais para buscar maior apoio, tais empresas ajudaram a aumentar a credibilidade possibilitando melhores vantagens para o projeto ser aceito na incubadora. Um tempo depois, o edital para inscrição de projetos para incubadora foi aberto, entretanto, na primeira tentativa o projeto não foi aprovado, passado um mês, um concurso de ideias inovadoras foi divulgado, no qual os três primeiros projetos ganhavam a possibilidade de ter suas ideias pré-incubadas, nossa *startup* foi selecionada terminando em terceira posição. Assim, quando o período de pré-incubação acabou foi necessário começar a pagar uma taxa irrisória para utilização de todo o espaço fornecido pela incubadora. No início de 2017 participamos de um programa de aceleração estadual, o qual oferecia muito destaque para as *startups* participantes, foram seis meses de programa, no qual era cobrada uma mensalidade para ter acesso aos cursos, mentorias, *networking*, entre outras ações. Com o término destas capacitações, foi realizada a inscrição para outro programa de aceleração em nível nacional, o qual já havíamos realizado a inscrição no ano anterior sem sucesso, assim na segunda vez a ideia foi aprovada, ter passado pelo programa anterior gerou maior credibilidade para nossa ideia. Neste programa, o diferencial foi a gratuidade, além disso, a maioria das atividades eram remotas, porém no final do programa as *startups* com bom desempenho iriam para uma imersão de dois dias de atividades em outro estado brasileiro. Por fim, a nossa empresa ficou entre as 100 *startups* com projetos mais inovadores. Enquanto participávamos desse programa, conversamos com a associação nacional do nosso setor em uma feira agropecuária sobre a ideia em si e também dos apoiadores já conquistados como: os produtores, as empresas, a incubadora e os programas que já tínhamos participado; assim foi possível obter o apoio deles também e a divulgação de nossa empresa em suas redes sociais. Pouco depois, iniciou-se uma conversa com outra organização nacional de fomento ao setor, que também tem interesse em solucionar o problema abordado. Assim, marcamos uma reunião para contar a história da *Startup Z*, neste ínterim, fomos convidados a apresentar a ideia em um congresso, a partir de então outras reuniões vêm ocorrendo para explorarmos outras atividades possíveis de se trabalhar em conjunto.

Assim, passa-se as discussões sobre os principais resultados encontrados.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao considerar-se a questão de pesquisa: “Como ocorre o relacionamento entre uma *startup* em fase de arranque e seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência?”, após analisar os elementos de análise, entende-se que os praticantes da estratégia não são apenas os empreendedores envolvidos diretamente, como também uma série de outros atores que influenciaram o desenvolvimento do negócio realizando suas práxis (como previsto por Jarzabkowski *et al.* 2007). Neste sentido, a teoria da saliência dos *stakeholders* juntamente com a teoria da estratégia como prática permite aos empreendedores de uma forma prática a identificar quem são os atores atuantes dentro ou fora da organização e quais deles compartilham de práticas estratégicas em conjunto e possuem pelo menos um dos três atributos descritos por Mitchell *et al.* (1997): Poder, Legitimidade e Urgência. Os elementos da estratégia como prática (práxis, práticas e praticantes) aqui foram analisados separadamente, porém, apenas como uma forma didática, pois compõem o *strategizing*, que consiste num conceito tridimensional, seus elementos são inseparáveis, são fluxos de atividades e ações que ao serem desempenhadas pelos empreendedores da *Startup Z* interagem com seus *stakeholders*, criando uma história na qual é possível encontrar os atributos descritos na Teoria da Saliência.

Identificou-se, ainda, a responsabilidade de cada praticante, sendo importante salientar que são todos inter-relacionados e coordenados principalmente pelo Empreendedor A responsável pela parte de gestão da *Startup Z*, e, embora o Empreendedor B participe ativamente das atividades, ele não é o responsável pela articulação entre os *stakeholders*.

O conhecimento dos Empreendedores A e B são complementares, o que lhes permite compreender melhor as estruturas existentes e identificar variáveis-chaves que podem ser úteis para criação de cenários futuros, com isso, os empreendedores promovem suas práxis necessária para cada prática identificada estimulando a interação e o engajamento entre os vários praticantes.

As práticas identificadas foram sendo construídas com o amadurecimento da ideia pelos empreendedores e permitiram operacionalizar os serviços da *Startup Z*; assim como aponta Jarzabkowski & Wolf (2010) a análise das práticas deve ser realizada levando em consideração que elas existem sempre integradas em rede e se sustentam mutualmente.

Neste estudo de caso por se tratar de uma *startup* em fase de arranque, a cultura organizacional que se relaciona com as práticas (Jarzabkowski *et al.*, 2007) ainda não está formada. Pode-se dizer que as práticas se desenvolvem por meio dos próprios empreendedores

com suas premissas, suas visões de mundo e sua própria cultura, envolvendo assim outros atores neste processo criando a atividade coletiva. O relacionamento da *Startup Z* com seus *stakeholders* decorre das práxis que como conceituada por Jarzabkowski (2005) indicam o que os atores estão fazendo, como as ações são executadas e suas consequências para direção ou sobrevivência da organização. Como pode-se perceber os empreendedores da *Startup Z* desempenham suas práxis de maneira com que tais ações possam de alguma forma contribuir para o engajamento dos *stakeholders*, principalmente pelos classificados como definitivos, visto que estes possuem os três atributos poder, legitimidade e urgência. As atividades realizadas pela incubadora e as participações em programas de aceleração, além da aceitação do serviço pelos primeiros usuários, permitiu aos empreendedores engajar *stakeholders* definitivos ao redor de sua ideia, os quais, por sua vez, devem receber atenção imediata e priorizada por parte da *Startup Z*, conforme indica a teoria da saliência (Mitchell *et al.*, 1997).

Assim, considerando a proposição inicial: O Relacionamento entre uma *startup* em fase de arranque e seus *stakeholders* ocorre pela interação dos empreendedores praticantes, juntamente com os *stakeholders*, articulando as dinâmicas cotidianas, por meio de ferramentas, artefatos, tecnologias, linguagens e discursos, que ao serem realizados envolvem situações nas quais encontram-se os atributos de poder, legitimidade e urgência, pode-se afirmar que cada práxis desempenhada pela *Startup Z* busca atender os interesses de seus *stakeholders*, como consequência, tais práxis envolvem pelo menos um dos atributos (poder, legitimidade e urgência) descritos na Teoria da Saliência de Mitchell *et al.* (1997). Em um primeiro momento, os empreendedores da *startup Z* utilizam de suas relações pessoais para envolver os três primeiros *stakeholders* (usuários, associação municipal do setor e empresas locais). Dessa maneira, legitimam a ideia para então, dar sequência ao engajamento dos demais *stakeholders* (incubadora, programas de aceleração, associação nacional e organização nacional) considerados fundamentais para o desenvolvimento do negócio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre o relacionamento entre uma *startup* em fase de arranque e seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da estratégia como prática e da teoria da saliência.

Inicialmente tinha-se uma proposição de pesquisa que ao longo do estudo foi confirmada, por meio da identificação dos praticantes, das práticas e das práxis, compreende-se que as interações dos empreendedores da *Startup Z* com seus *stakeholders* é desenvolvida

por meio de dinâmicas cotidianas iniciadas antes mesmo do projeto tornar-se um negócio, por meio do desenvolvimento de uma pesquisa junto aos futuros usuários do serviço. Este tipo de práxis, por exemplo, envolve a interação dos empreendedores com seus primeiros *stakeholders* (usuários), tais interações originaram determinado tipo de relacionamento que envolveu os atributos de poder, legitimidade e urgência, como descritos por Mitchell *et al.* (1997), sendo portanto, os usuários classificados como *stakeholder* definitivo, segundo a Teoria da Saliência.

A percepção dos empreendedores facilitou compreender como ocorre o relacionamento de sua *startup* com seus *stakeholders*, visto que eles já tinham aplicado ferramentas estratégicas anteriormente para mapeá-los e analisá-los, como por exemplo: *Business Canvas* e análise *SWOT* no período de incubação e em programas de aceleração. A estratégia como prática (Whittington, 2002) por ter uma visão no qual a estratégia é realizada por meio dos atores e suas interações combinada com a análise da teoria da saliência de Mitchell *et al.* (1997) permitiu identificar e classificar como e quando cada *stakeholder* interage com a *Startup Z*, além disso, foi possível descrever quais práticas e práxis são realizadas pelos praticantes e como essas práxis influenciaram no relacionamento com os seus *stakeholders*. Ainda, os marcos identificados permitem ter uma visão temporal em que os eventos ocorreram e como os *stakeholders* foram sendo engajados na ideia do negócio.

Neste sentido, as práticas estratégicas identificadas neste estudo permitem compreender um pouco mais sobre o cotidiano de uma *startup* em “fase de arranque”, pois devido à perspectiva da estratégia como prática foi possível perceber as rotinas, os recursos aplicados e as interações e negociações realizadas pelos múltiplos atores envolvidos no desenvolvimento da *Startup Z*.

A partir da percepção dos empreendedores reconhece-se a existência de quatro *stakeholders* classificados como definitivos, três dominantes e um arbitrário. Dessa forma, como contribuição prática para a empresa entende-se que por existirem mais *stakeholders* definitivos a *Startup Z* necessita empregar uma atenção especial aos mesmos, visto que o negócio ainda está em “fase de arranque” e busca desenvolver-se para um próximo nível de escalabilidade no mercado. Salienta-se também, que os empreendedores monitorem os demais *stakeholders* classificados como dominantes e arbitrário, pois são de extrema importância para sobrevivência do negócio, sendo imperativo que os empreendedores mantenham suas redes de contato ativa e cumpram com suas obrigações para manter uma determinada credibilidade no mercado.

Acredita-se que o presente trabalho tenha uma contribuição para o meio acadêmico na área estratégica criando uma base teórica mais rica sobre os estudos realizados na perspectiva

da estratégia como prática e da teoria da saliência. Além do mais, a contribuição prática deste trabalho consiste na identificação e classificação dos *stakeholders*, o que permite que outros empresários ou gestores de empresas possam se espelhar para identificar resultado equivalente em suas respectivas organizações.

Registra-se como limitação deste trabalho a impossibilidade de identificar todas as práticas realizadas pela *Startup Z*, porém priorizou-se todas as ações que foram fundamentais para a operacionalização da empresa.

Destaca-se como futuras linhas de pesquisa o interesse em realizar um estudo de caso longitudinal para analisar o mesmo caso com maior profundidade e acompanhar os resultados apresentados. Além disso, seria interessante analisar como os *stakeholders* contribuem para o desenvolvimento da capacidade de absorção e o desempenho em *startups* de base tecnológica.

REFERÊNCIAS

- Albino, J., Goncalves, C. A., Carrieri, A., & Muniz, R. (2010). Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (1-2), 2-14.
- Araújo, J. P. (2008). Análise de Stakeholders: um estudo exploratório. *Revista Eletrônica de Educação e Tecnologia do SENAI-SP*, 2(4).
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia*. Rio de Janeiro: Altas Books.
- Brandt, J. Z., Lavarda, R. A. B. & Leal Lozano, M. A. S. P. (2017). Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública-RAP*, 51(1), 64-87.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2010). *Entrepreneurship*. 2nd ed. New Jersey: Wiley.
- Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2009). Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *REBRAE*, 2(3), 273-289.
- Cardoso, F. E., & Lavarda, R. A. B. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 719-751.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). *O Planejamento da pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Gitahy, Y. (2010). *O que é uma startup?* Portal Exame. Recuperado em 23 de setembro, 2019, de <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=2>.

Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.

Gould, R. W. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 1-11.

Grossi, I. (2003). *Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise*. Master of Science in Engineering and Management – Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 150.

Halle, I. T., Beekhof, T., & Ruel, H. (2016). *How do start-ups engage with stakeholders?* Paper Euprera congress. Londres.

Iasbech, P., & Lavarda, R. A. B. (2018). Strategy and Practices: A Qualitative Study of a Brazilian Public Healthcare System of Telemedicine. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 347-71.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. Sage.

Jarzabkowski, P., & Wolf, C. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 127-140.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relation*, 60(1), 5-67.

Johnson, G., Langley, A, Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Nova York, NY: Cambridge University Press.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Review*, 40(1), 3-22.

Kerlinger, F. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP.

Lavarda, R. B.; Canet-Giner, M. T. & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.

- Maculan, A. M. (2003). Ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica. *Lastres, HMM, Cassiolatto, JE, Maciel, ML Pequena empresa: Cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará, UFRJ, Rio de Janeiro*, 311-326.
- Marietto, M. L., & Sanches, C. (2013). Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(3), 38-58.
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup Genome*, 10, 1-56.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining that principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business and management*. London: Sage.
- Santos, J. W. (2006). *A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor*. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Silva, A. R. L., Carrieri, A. P., & Junquillo, G. S. (2011). A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *Rausp Revista de Administração da USP*, 46 (2), 122-134.
- Stake, R. (2005). Case Studies. In Denzin, N., Lincoln, T. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Trochim, W. M. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and program planning*, 12(4), 355-366.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(1), 731-735.
- Whittington, R. (2001). Learning to strategise: problems of practice. *Skope Research Paper*. 20, 1-25.
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Academy of Management Conference Proceedings*, (Vol. 2002, No. 1, pp. C1-C6) Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.