

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

JÉSSYCA DE MIRANDA

**AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM ORGANIZAÇÕES DO ESTILO
STARTUP: UMA ANÁLISE DO SERIADO *SILICON VALLEY***

PORTO ALEGRE
2017

JÉSSYCA DE MIRANDA

**AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM ORGANIZAÇÕES DO ESTILO
STARTUP: UMA ANÁLISE DO SERIADO *SILICON VALLEY***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Denise Avancini Alves

Porto Alegre
2017

CIP - Catalogação na Publicação

de Miranda, Jéssyca

AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM ORGANIZAÇÕES
DO ESTILO STARTUP: UMA ANÁLISE DO SERIADO SILICON
VALLEY / Jéssyca de Miranda. -- 2017.

83 f.

Orientadora: Denise Avancini Alves.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Comunicação
Social: Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Relações Públicas. 2. Empreendedorismo. 3.
Startup. 4. Série ficcional. I. Avancini Alves,
Denise, orient. II. Título.

JÉSSYCA DE MIRANDA

AS ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM ORGANIZAÇÕES DO ESTILO
STARTUP: UMA ANÁLISE DO SERIADO *SILICON VALLEY*

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em
Relações Públicas.

Aprovado em:

Profª Drª Denise Avancini Alves - UFRGS
Orientadora

Profª Drª Elisangela Lasta - UFRGS
Examinadora

Profª Drª Helenice Carvalho - UFRGS
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Denise, por ter aceitado me orientar com tanto carinho, por compartilhar seu conhecimento e por dar conselhos valiosos ao longo desses meses que levarei para fora da faculdade.

Agradeço às professoras Elisangela e Helenice, por não apenas aceitarem o convite para a banca, mas também pela paixão pela profissão que é passada em suas aulas marcantes.

Ao meu pai, Jesus Valmir, que me apoiou em todas as escolhas e cuidou de mim nas horas mais difíceis. Ver a felicidade estampada no teu rosto quando contava aos amigos sobre a minha aprovação no vestibular valeu todo o esforço.

À minha mãe, Rosângela (*in memoriam*), que sempre me incentivou a estudar e a perseguir meus sonhos. Foi-se cedo demais para compartilharmos o resultado disso, mas sei que ficaria orgulhosa.

Ao meu namorado, Luciano, pelo apoio e companheirismo inigualável durante toda nossa caminhada até aqui.

Às minhas irmãs por escolha, Nathalia e Stephanie, por estarem na minha vida há tantos anos e serem as pessoas mais queridas e incríveis desse mundo.

Aos meus amigos, Aline e Kazuki, por indicarem a série e por serem o casal mais divertido que já conheci.

Aos meus colegas Amanda, Camila, Davi, Natalia e Nataly, por todos os trabalhos em grupos, conversas, discussões e aprendizados que compartilhamos. Vocês fizeram os meus semestres na Fabico mais alegres.

Por fim, agradeço à UFRGS, por proporcionar tantas experiências inesquecíveis, tanto no curso de relações públicas quanto no curso de química, ao longo destes cinco anos de anos de casa.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema as atividades do profissional de relações públicas em organizações do estilo *startup*, buscando dar mais visibilidade ao trabalho exercido, e tem como objetivo investigar de que forma elas são mostradas no seriado americano *Silicon Valley*. Para sua realização, a pesquisa teve como base a metodologia qualitativa de análise de conteúdo, utilizando-se de categorias de análise, unida a pesquisa bibliográfica. Como resultado, vê-se que o profissional desta área possui múltiplos espaços para explorar neste tipo organização, sendo de fundamental importância para seu desenvolvimento e sua sobrevivência, porém no seriado isso ainda é incipiente.

Palavras-chaves: relações públicas, empreendedorismo, *startup*, ficção seriada.

ABSTRACT

The present work has as its theme the activities of public relations professional in startup style organizations, seeking to give more visibility to the work done, and aims to investigate how they are shown in the American series Silicon Valley. For its accomplishment, the research was based on the qualitative methodology of content analysis, using categories of analysis, together with bibliographical research. As a result, it is seen that the professional of this area has multiple spaces to explore in this type organization, being of fundamental importance for its development and its survival, but in the series this is still incipient.

Keywords: public relations, entrepreneurship, startup, sitcom.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Públicos comumente citados como <i>stakeholders</i>	20
Figura 2 - O percurso das relações públicas na contemporaneidade	26
Figura 3 - Os novos sujeitos que cercam o relações-públicas contemporâneo	28
Figura 4 - O cenário do empreendedorismo brasileiro segundo a Associação Brasileira de Startups	32
Figura 5 - Fatores que influenciam no processo empreendedor	35
Figura 6 - Processo de planejamento estratégico do negócio	40
Figura 7 - Fluxograma para escolha das cenas	45
Figura 8 - Personagens	47
Figura 9 - Richard expondo sua ideia para Pete Gregory	51
Figura 10 - Jared expõe o feito de Richard a Galvin Belson	52
Figura 11- Peter Gregory questiona sobre a Pied Piper	55
Figura 12 - Big Head avisa Richard sobre a estratégia da Hooli	56
Figura 13 - Hooli anuncia o Nucleus	57
Figura 14 - Richard consegue comprar o nome Pied Piper	58
Figura 15 - Richard começa a falar sobre Pied Piper para o advogado	60
Figura 16 - Richard se desfoca e perde a atenção do advogado	60
Figura 17 - Erlich defende o que é a empresa	62
Figura 18 - Jared apresenta o <i>scrum</i> ao grupo	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Incertezas e necessidades de informação	18
Quadro 2 - Demonstrativo das divergência da classificação de públicos	21
Quadro 3 - Os novos modelos e planos de negócios	36
Quadro 4 - Principais achados por categoria	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2.1 Uma breve história das relações públicas	13
2.2 A atividade e o processo de relações públicas	17
2.3 Relações públicas no século XXI	24
3. O CENÁRIO DOS NEGÓCIOS	30
3.1 Empreendedorismo e o fenômeno das <i>startups</i>	30
3.2 Empreendedorismo e relações públicas	39
4. A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM <i>SILICON VALLEY</i>	42
4.1 Procedimentos metodológicos	42
4.2 <i>Silicon Valley</i> e seus personagens	46
4.3 Estratégias de RP e Empreendedorismo sob a lente do <i>Silicon Valley</i>	49
<i>4.3.1 Episódio 1 - Minimum Viable Product: o mínimo produto viável e o nascer da startup</i>	49
<i>4.3.2 Episódio 2 - The Cap Table: o processo de documentar e registrar a abertura da empresa</i>	54
<i>4.3.3 Episódio 3 - Articles of Incorporation: enfrentando concorrência e empresa anômala</i>	57
<i>4.3.4 Episódio 4 - Fiduciary Duties: escolhendo o conselho e terminando a papelada</i>	60
<i>4.3.5 Episódio 5 - Signaling Risk: organizando o projeto</i>	63
<i>4.3.6 Episódio 7 - Proof of Concept: levando o produto ao público</i>	65
<i>4.3.7 Episódio 8 - Optimal Tip-to-Tip Efficiency: pivotar para sobreviver?</i>	68
4.4 Ficção e realidade - aproximações e afastamentos	71
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	77

1. INTRODUÇÃO

A comunicação faz parte do cotidiano de todas as empresas em todos os setores, cada uma com suas particularidades, como costumamos ver em artigos e em livros da área. No curso de relações públicas, o estudante é instigado a pensar na comunicação de diversas formas: como ela está presente nas organizações de diferentes tipos e setores, na relação com seus públicos, o que a envolve e a influencia, qual sua importância no sistema organizacional, como mensurar seus resultados, como detectar suas deficiências, que ações são essenciais para a melhora do processo, como proceder em momentos de crise, como e quais eventos planejar. Diante da diversidade de frentes possíveis, pode-se resumir que a responsabilidade de um profissional de relações públicas é saber inter-relacionar tais itens visando a melhoria e aprimoramento do ambiente organizacional para cumprir seus objetivos e metas. O objetivo principal deste trabalho gira em torno da valorização da profissão e suas atividades, buscando dar mais visibilidade ao trabalho exercido através de um estudo de caso. Ou seja, apontar as ações desta área em uma obra de ficção para que haja um melhor esclarecimento sobre tal e qual sua função.

O objeto escolhido é o seriado *Silicon Valley*, produzido pela HBO norte-americana e veiculado desde 2014. A história é uma sátira das empresas de tecnologia do Vale do Silício - região dos Estados Unidos famosa pela alta concentração de empresas do ramo, cujo nome deriva da principal matéria-prima tecnológica, o silício - e tem em sua trama diversos aspectos relacionados a esse universo – incluindo a comunicação. O seriado possui quatro temporadas e tem foco na trajetória de seis programadores na busca pelo sucesso profissional. Logo no início da história, Richard – um dos cinco programadores – decide largar seu emprego em uma grande companhia para dar continuidade a um projeto pessoal: o desenvolvimento de uma ferramenta de compressão de arquivo baseado em nuvem. Tal projeto é transformado em uma *startup*¹ chamada Pied Piper que, ao longo dos

¹ Segundo a Associação Brasileira de Startups, “*startups* são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento.”

episódios, ganha novos participantes e encara desafios financeiros, mercadológicos e comunicacionais. Um destes novos participantes é Jared, que larga seu emprego na mesma grande empresa em que Richard trabalhava para auxiliá-lo em seu projeto como chefe financeiro e diretor de negócios. Esse o personagem utiliza de várias técnicas e metodologias da área de comunicação e marketing ao formular estratégias para a então *startup* Pied Piper.

Nesse contexto, o presente trabalho analisa a relação entre as ações realizadas na empresa fictícia relacionadas a comunicação, assim como sua contribuição no processo de fomento da empresa e nos demais momentos críticos mostrados no seriado, visando discutir as atividades de relações públicas e destacando sua importância num cenário empresarial inicial, mesmo que de ordem ficcional. O interesse para abordar o tema se endereça na observação do crescimento deste tipo de empresa nos últimos anos – as *startups* –, um espaço inovador e de possibilidades de prática profissional, sendo relevante, portanto, entendermos como o relações-públicas pode atuar nesta nova dinâmica e levantar as possibilidades de expansão de sua atuação.

Tal estudo tem como referências livros e artigos científicos que abordam a teoria e a prática da comunicação, das relações públicas e do marketing a fim de servir de base para identificar e analisar as ações do personagem que se encaixam no perfil da área recortada, visto que sua formação é na área de administração. Considerando o setor de atuação da empresa em estudo e sua estrutura, a bibliografia também dá suporte ao conteúdo sobre *startups* e empreendedorismo para entender aspectos não cobertos pelas áreas anteriormente citadas e também visualizar o cenário atual e as novas oportunidades de atuação criadas com esta nova dinâmica empresarial. O objeto foi escolhida devido ao fácil acesso a seu conteúdo, visto que as produções estadunidenses tem grande distribuição e audiência no país. Mesmo sendo um seriado americano, ele será estudado dentro do contexto brasileiro para este trabalho.

Através desse apontamento e dessa análise propostos, este trabalho tem como problemática entender de que forma é apresentada a possibilidade de atuação

do profissional de relações públicas no seriado televisivo de ficção *Silicon Valley*, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de uma empresa estilo *startup* do ramo de tecnologia e qual o papel desse profissional neste processo, tendo como objetivo geral investigar sua atuação e sua relevância em uma empresa *startup* através de um estudo de caso situado na narrativa ficcional.

O trabalho também tem como objetivos específicos a) identificar os métodos e técnicas da área de relações públicas utilizados na empresa fictícia Pied Piper; b) avaliar a eficácia desses métodos e técnicas no cenário proposto pela série; c) analisar outras possibilidades de estratégias que poderiam ser exploradas na série com base nos conhecimentos teóricos de relações públicas; d) verificar a possibilidade de adequação de tais ações tomadas no seriado em relação à realidade do mercado brasileiro.

O recorte a ser analisado é o arco inicial da série, composto por sua primeira temporada, onde é mostrado o processo de abertura e estruturação da empresa, e também são apresentados questões como o projeto da ideia original, a busca por investidores, a formulação do plano de negócios, a construção da cultura organizacional e a concorrência no mercado. O motivo desta escolha é estudar como os primeiros passos podem ser decisivos para uma empresa *startup* e como as atividades do profissional de relações públicas pode ajudá-la a alcançar os melhores resultados nessa fase.

2. O CENÁRIO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Conhecer a história e a atuação do profissional de relações públicas se faz necessário, oferecendo repertório para a reflexão proposta neste trabalho. No presente capítulo, são revisados a história, conceitos e processos presentes na atuação e as novas oportunidades trazidas pelos avanços tecnológicos e demais mudanças na sociedade do século atual.

2.1 Uma breve história das relações públicas

Não há consenso sobre o início exato da prática de relações públicas, o que sabemos é que a atividade como a conhecemos hoje ganhou forma nos Estados Unidos na primeira década do século XX (KUNSCH, W., 2009), época em que os monopólios assumiram grande importância econômica no país, na qual a indústria começou a ser alvo de críticas de líderes do governo e, mais tarde, pela população, surgindo a necessidade de ter um responsável pela gestão (e até mesmo criação) da boa imagem perante estes públicos assim como gerenciar a comunicação com seus funcionários. Essa gestão dava-se juntamente à imprensa, principal canal para comunicar-se com líderes e personalidades na época, que se tornou mais do que assessoria de imprensa ao preocupar-se com cenário em sua volta, onde o capitalismo selvagem e exploratório dominava e as mobilizações sociais ganhavam força e traziam consigo debates sobre suas necessidades, como é o exemplo do movimento sindicalista. Dar mais relevância para relações trabalhistas mais equilibradas, procurando harmonizar interesses públicos e privados, ainda promovendo o diálogo entre estas partes de acordo com os temas relevantes da sociedade e mobilizações, surgiu a figura do relações-públicas como o conhecemos hoje, formando também os princípios da profissão, sendo seu espaço eminentemente político.

Segundo Pinho (2008), houve dois episódios marcantes para o início da profissão e sua consolidação. O primeiro foi quando William Vanderbilt, filho do Comodoro Vanderbilt, magnata ferroviário norte-americano, disse a imprensa em 1882 a expressão “que se dane o público” a respeito de uma nova rota entre a

cidade de Nova Iorque e Chicago. Depois da repercussão negativa, o mesmo tentou consertá-la em uma entrevista posterior a outro grande jornal - anos antes, em 1877, houve uma das maiores greves do setor que repercutiu por todo o país. Tal atitude foi reflexo do modo de pensar dos dirigentes dos grandes monopólios perante a opinião pública na época, longe de levar em consideração o pensamento crítico da população frente às suas ações, na qual viram sua importância [da opinião pública] após cometerem o erro e colher seus frutos que reverberam em seus negócios e reputação.

O segundo episódio foi a fundação do primeiro escritório de relações públicas em 1906, também nos Estados Unidos, pelo jornalista Ivy Lee, considerado o fundador das RP modernas. O jornalista iniciou a atividade comunicando-se com jornais assinando como agente de imprensa de grandes empresas e magnatas, o qual sugeriu uma espécie de relacionamento das organizações para além de seus funcionários, na qual “não se trata de mais uma atividade propagandista com a finalidade de divulgar uma instituição, um governo ou uma personalidade, mas sim de traçar estratégias para relacionar-se com os diferentes públicos” (PINHO, 2008, p. 32). O período foi marcado por um aumento no movimento contra os grandes negócios junto à caça de escândalos tanto na esfera pública quanto privada, dando origem aos *muckrakers* (exploradores de escândalos). As denúncias feitas à imprensa revelavam segredos, práticas abusivas e truques ilegais, abrindo espaço para críticas árdidas e deixando a reputação das organizações vulneráveis. A onda de escândalos impulsionou o surgimento do então chamado setor de assessoria de imprensa e relações públicas como medida defensiva em períodos de crises. Neste mesmo período, Ivy Lee também foi responsável por pregar princípio de que “o público deve ser informado”, onde defendia que as empresas devem divulgar à imprensa e aos seus públicos informações de suas atividades que sejam relevante e de valor para tais - tal atividade chegou a ser tratada como extensão da publicidade, mas o que a difere a torna uma nova atividade é seu cunho político e com a crise de 1929, a informação se tornou necessária a todos.

Já em relação ao cenário brasileiro, o marco fundador foi dado em 1914, ano em que foi criado o primeiro departamento de Relações Públicas no Brasil, dentro da atual AES Eletropaulo - na época, The São Paulo Tramway, Light and Power Company Limited, de origem canadense. Um episódio posterior, e também importante, ocorreu com a chegada da General Motors em 1926 e sua estratégia de publicar boletins mensais aos funcionários, o que ilustra que entre as décadas de 1910 e 1940, a prática de relações públicas era restrita a poucas corporações internacionais e alguns setores públicos (NASSAR, FARIAS, OLIVEIRA, 2016) - foi apenas em 1951 que o primeiro setor de RP de uma empresa brasileira foi criado, na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) devido a uma iniciativa do então presidente Getúlio Vargas para promover a indústria siderúrgica e sua importância para o país (BALDISSERA, SÓLIO, 2005), dando início efetivamente à atividade no país. Tal fato ocorre e toma força na década de 50 com auxílio de diversos fatores, tais como a política de desenvolvimento industrial seguida da abertura e crescimento do mercado interno com empresas internacionais trazendo consigo o melhor de relações públicas utilizado em suas matrizes com objetivo de melhorar e fortalecer suas atividades em território brasileiro (NASSAR, FARIAS, OLIVEIRA, 2016) - e, conseqüentemente, dando espaço para a profissão se estabelecer e expandir no país.

Em 1953 surge o primeiro curso de formação em relações públicas em resposta às demandas da época, um ano depois, em 1955, é criada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), e em 1958 é realizado o I Seminário Brasileiro de Relações Públicas - estes três acontecimentos marcam o início da consolidação da profissão, que foi regularizada anos mais tarde, em 1967 pela Lei nº5377/67, sendo o Brasil o primeiro país do mundo a regulamentá-la (NASSAR, FARIAS, OLIVEIRA, 2016). A década de 1980 foi marcada por uma forte produção acadêmica acerca das atividades profissionais, o possibilitando a área de relações públicas ter diversas referências de autores e conceituações originais brasileiras, predominando como referências nos trabalhos acadêmicos desenvolvidos nas instituições do país, as quais podemos citar os três autores mais usados em teses e dissertações (OLIVEIRA, 2008) como referência: o pioneiro no Brasil, Cândido

Teobaldo de Souza Andrade e sua obra “Para Entender Relações Públicas” (publicada pela primeira vez em 1962), Margarida Kunsch e o conceito de Comunicação Integrada, Roberto Porto Simões e a relação com Micropolítica.

De 1882 para 2017, muita coisa mudou, mas a única que podemos dizer que não houve alteração foi a de que a atividade do relações-públicas está inserida num cenário político e diretamente relacionada ao debate social em suas diversas instâncias, visto que “tal atividade, que tem como princípio, (...), persuadir a opinião pública, tornando-a favorável a diferentes causas e princípios (trabalhadores ou patrões)” (PINHO, 2008) e para isso precisa acompanhar a adaptar-se às mudanças. Neste capítulo foi visto um panorama da história das relações públicas a fim de entender sua natureza para melhor esclarecimento de suas atividades. O contexto analisado a seguir será o do mercado brasileiro.

2.2 A atividade e o processo de relações públicas

A definição da profissão no Brasil é dada na Resolução normativa nº43 de 24 de agosto de 2002, a qual regulamenta as funções e atividades privativas dos profissionais de relações públicas, esclarecendo que:

§ 1º – Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento.

§ 2º – Relações Públicas são definidas como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação, independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas.

§ 3º – Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de:

I) comunicação estratégica, com o objetivo de atingir de forma planejada os objetivos globais e os macro-objetivos para a organização;

II) comunicação dirigida, com o objetivo de utilizar instrumentos para atingir públicos segmentados por interesses comuns;

III) comunicação integrada, com o objetivo de garantir a unidade no processo de comunicação com a concorrência dos variados setores de uma organização. (BRASIL, 2002)

A partir disso, uma das definições citadas pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) em seu site é de que o propósito da atividade é a harmonia entre organização e seu relacionamento com seus pontos de contato, como corpo de funcionários, investidores, consumidores, comunidades envolvidas, imprensa, órgãos governamentais e reguladores. Já o Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas da quarta região² (Conrerp/4) resume em seu site que “o relações-públicas é o profissional responsável pela gestão do relacionamento, imagem e reputação das organizações, identificando e atuando junto aos públicos estratégicos”, trazendo uma visão global da comunicação.

Segundo a normativa, pode-se citar atividades que são reservadas prioritariamente a esse profissional, o *media training*³, o planejamento estratégico da

² Fazem parte desta região os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

³ Media training: “também conhecido como treinamento de imprensa, é um processo de treinamento dos porta-vozes de determinada organização, com o objetivo de aperfeiçoar sua capacidade de se

comunicação, organização de eventos, desenvolvimento e avaliação da comunicação corporativa e institucional, definição de estratégias de relacionamento com a imprensa e comunidades, auditorias e pesquisas de imagem, opinião e clima organizacional, além do ensino, supervisão e coordenação de atividades acadêmicas. Além dessas, hoje se vê profissionais atuando também junto aos setores de marketing e administração, agências de publicidade, organizações sem fins lucrativos e comunicação digital - essas novas dinâmicas serão aprofundadas no subcapítulo 2.3. O quadro desenhado por Roberto Porto Simões (2006) mostra uma visão geral da atividade, expondo suas funções, questionamentos e instrumentos desde a obtenção do trabalho até a avaliação de seus resultados, baseado no pressuposto de que a atividade de relações públicas é a gestão da função organizacional política, conforme o observado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Incertezas e necessidades de informação

AS FUNÇÕES	AS INCERTEZAS	OS INSTRUMENTOS
1. Obter o trabalho	Onde há oportunidades?	Network, anúncios
2. Realizar briefing com dirigente	O que esperam de mim? Alguém pode me apresentar?	Preparar a entrevista Consultar network
3. Conhecer a organização	Como é a organização? Histórico? Estrutura?	Entrevistar Análise documental
4. Conhecer os públicos	Quais são os públicos? Interesses? Expectativas?	Relacionar Entrevistar
5. Diagnosticar a dinâmica do sistema	Quais os problemas? Quais os conflitos e crises?	Analisar a conjuntura
6. Prognosticar o futuro do sistema	O que poderá ocorrer em curto e médio prazos?	Programar cenários
7. Assessorar os líderes	Que políticas e normas sugerir? Qual a ação?	Identificar boatos e conflitos

relacionar com os jornalistas, seja na hora das entrevistas, em eventos ou em encontros de relacionamento” (O QUE É MEDIA TRAINING, 2014).

8. Implementar o programa de RRPP	Os projetos vão ao encontro dos problemas? O que dizer? Qual o discurso?	Elaborar projetos em correlação direta com os problemas
9. Negociar o plano com o dirigente	O que pedir? O que conceder?	Ter em mente projetos essenciais
10. Implantar os projetos	Quem irá implantar? Quais os recursos? Quais os obstáculos?	Ter equipe de trabalho Ter orçamento prévio
11. Controlar o plano	O programa está no ritmo desejado?	Realizar reuniões de follow up
12. Avaliar os resultados	Atingiu-se os objetivos? As políticas e os discursos eliminaram os problemas?	Elaborar instrumentos de avaliação e relatório

Fonte: SIMÕES (2006, p. 80).

A partir deste, podemos listar os métodos e técnicas que podem ser utilizadas para a realização da atividade profissional, que servem de instrumento em diversas etapas do processo descrito anteriormente, tais como a entrevista, a pesquisa (quantitativa e qualitativa), a clipagem, a análise documental, análise FOFA⁴, monitoramento da opinião pública e das redes sociais, a metodologia *scrum*⁵, o modelo canvas de negócio, o *design thinking*⁶, o *benchmark*⁷ e o *storytelling*⁸.

Outro ponto de fundamental importância, são os públicos, ou seja, grupos de pessoas envolvidas com a organização em diversos níveis. Waldyr Gutierrez Fortes (2003) traz a classificação desses públicos de acordo com a aproximação do relacionamento entre empresa e grupo, divididos em: interno, externo, misto, em potencial e *stakeholders*. Segundo o autor, o público interno trata de qualquer

⁴ SWOT, no termo original em inglês, que no seu acrônimo significa forças/strengths, oportunidades/opportunities, fraquezas/weaknesses e ameaças/threats.

⁵ Scrum: metodologia para gestão de projeto muito usada na indústria de software, no qual as tarefas são divididas em ciclos e seu andamento monitorado num quadro por fases. (GUIA DA METODOLOGIA..., [2016?])

⁶ Design Thinking: método que se refere à maneira do designer de pensar para a solução de problemas (Vianna et al, 2012).

⁷ Benchmark: ferramenta de gestão que consiste na mensuração da performance e comparação com outras organizações referências na área de mercado (O QUE É BENCHMARK, 2010).

⁸ Storytelling: “é a capacidade de contar histórias de maneira relevante, onde os recursos audiovisuais são utilizados juntamente com as palavras” (O QUE É STORYTELLING, 2017) e promove o negócio de forma mais persuasiva.

pessoa com relações funcionais oficializadas, caracterizando um “empregado” e um “empregador”; o público externo da comunidade que não tem relação direta com a organização, já o público misto são grupos que têm uma certa relação, mas não fazem parte do cotidiano da organização (como os fornecedores, por exemplo). Os públicos em potencial são aqueles que não possuem expectativas sobre a organização, não a conhecendo e mantendo uma indiferença. Os *stakeholders* são o grupo com maior poder de influência na organização e

[...] compreende igualmente todos os indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações. (FORTES, 2003, p. 82)

O termo vem do inglês e por ser um idiomatismo, não há tradução própria (FRANÇA, 2012) - olhando para a formação do termo, *stake* significa interesse ou participação em negócio e *hold* é o ato de segurar, por conta disso, normalmente faz alusão a investidores e acionistas da organização, mas na verdade engloba “todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder” (CARROLL, 1998, apud FRANÇA, 2012, p. 33), isso o diferencia dos demais tipos de públicos, conforme observado na figura 1, a seguir.

Figura 1 - Públicos comumente citados como *stakeholders*



Fonte: FRANÇA (2012, p.33).

França (2012) expõe a divergência entre as definições de público em interno, externo e misto, divisão mais usada e adotada no ensino de relações públicas atual, através de um estudo comparativo, mostrando que o mesmo grupo pode se encaixar em mais de um tipo ou até mesmo nos três, conforme o quadro a seguir. O autor defende que o foco das relações atuais tem base nos critérios de conhecimento, qualificação e competências das partes envolvidas e a divisão desses pode variar de acordo com a estrutura de cada organização (FRANÇA, 2012).

Quadro 2 - Demonstrativo das divergência da classificação de públicos

	PÚBLICOS INTERNOS	PÚBLICOS EXTERNOS	PÚBLICOS MISTOS
Acionistas	x	x	x
Assessores		x	x
Clientes	x	x	x
Comunidade	x	x	
Corpo discente	x		x
Distribuidores	x		x
Familiares dos empregados	x	x	x
Terceirizados	x	x	x

Fonte: adaptado de FRANÇA (2012, p. 41).

Junto à questão dos públicos, vem à tona o gerenciamento de crises. Segundo Margarida Kunsch (1997), um dos papéis essenciais do relações-públicas é administrar as relações entre a organização e seus públicos por meio de uma comunicação que busque o equilíbrio e a compreensão, fazendo necessário ouvir os outros lados, num cenário onde atuar apenas norteado aos interesses da organização é inadmissível. Com isso, é preciso também que o profissional tenha noções sobre negociação, visto que “quanto maior a interdependência, maior o conflito” (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO, 2014, p.3). Segundo Andrade, Alyrio e

Macedo (2014), negociação é a busca da aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando trazer o melhor resultado possível para ambas partes envolvidas, de tal modo que ambas tenham oportunidade de se pronunciar e serem ouvidas (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO, 2014). Uma tarefa que se encaixa no perfil de um relações-públicas, como mostram os autores ao citar a receita universal da negociação:

comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final. (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO 2014, p. 73).

Diretamente ligado ao processo de negociação, está o conflito, que normalmente é definido como uma divergência, uma disputa, um choque, uma relação de dois poderes ou princípios, até mesmo uma socialização (ANDRADE, Rui, ALYRIO, MACEDO, 2014). O relações-públicas entra em cena para fazer a mediação entre as partes envolvidas a fim de minimizar o conflito, devendo analisar as conexões estabelecidas e os eventos que o cercam, visto que a sobrevivência da organização é uma das competências atreladas a este profissional, “que deve propor modificações em qualquer setor para avaliar a implementação de programas cuja finalidade seja criar, manter ou alterar relações” (CARVALHO, 2009, p. 320).

Considerando toda a dinâmica que as mudanças tecnológicas nos proporcionam hoje, o profissional moderno precisa, principalmente, saber ser adaptável e posicionar-se de forma estratégica, estando disposto a encarar desafios e situações novas, algumas talvez nunca antes vistas ou registradas, de forma crítica, ética e construtiva, considerando sempre os impactos que suas ações podem gerar não apenas para a organização, mas como para todos os envolvidos. Hoje, sem o pensamento estratégico e adaptação a mudanças, a técnica se esvai.

Assim vemos que o papel deste profissional em uma organização é fundamental relevância e seu exercício deve ser realizado de forma planejada, auxiliando-a a se posicionar frente seus públicos, mostrando seus valores, sua cultura e identidade na busca por confiança mútua, credibilidade e valorizando de sua dimensão institucional (KUNSCH, M., 2009). Segundo Fortes (2003), instaurar

um processo de RP “é posicionar uma organização em direção de seus objetivos maiores, de maneira coerente e sistematicamente racional” (FORTES, 2003, p. 43), para tal, são abrangidas as funções e etapas de pesquisa, diagnóstico, prognóstico, planejamento, assessoramento, controle e avaliação (SIMÕES, 2006) das ações comunicacionais e a partir disso identificam problemas e oportunidades relacionados à comunicação e imagem organizacional, a fim de elaborar estratégias para prever e enfrentar os problemas, o mais rápido possível antes que se tornem prejudiciais, e aproveitar as oportunidades para retomar o equilíbrio e sinergia entre os diversos setores dentro e fora da organização. Por fim, Carvalho (2009) alega que o profissional de relações públicas é dotado de habilidades únicas voltadas para a solução de problemas, tais como a sensibilidade para ouvir problemas e elaborar estratégias utilizando-se de informações para achar a solução e devidas ações a serem tomadas (CARVALHO, 2009) - tornando-o, assim, não apenas um executor de técnicas, mas um agente analítico e de fundamental importância para os processos organizacionais. Visto isso, é preciso contextualizar sua atividade de acordo com o cenário atual, trazido pelas mudanças tecnológicas dos últimos anos.

2.3 Relações públicas no século XXI

Com o advento da tecnologia e mudanças nas dinâmicas sociais, tais como a evolução dos celulares e a popularização das redes sociais digitais, novos espaços e formas de atuação surgiram - mutação, transitoriedade e adaptabilidade são os norteadores contemporâneos da comunicação numa sociedade digitalizada (CORRÊA, 2017). Hoje, por exemplo, vemos cargos específicos para cuidar do que é disponibilizado e respondido pela organização nestas redes, focados no relacionamento com seu público e no alinhamento dos debates sociais, a fim de gerar valor para as marcas e evitar deslizos que possam prejudicar sua imagem e negócios; além disso, a atenção para possíveis crises é redobrada, visto a rápida repercussão devido ao compartilhamento e à disponibilidade de conteúdo quase instantâneo possibilitado pelo acesso à internet a qualquer hora e lugar. Segundo Dreyer (2017) internet se tornou “um ambiente fundamental para as relações públicas exercerem suas atividades e conseguirem atender às expectativas da empresa e dos públicos” (DREYER, 2017, p.56), contribuindo também para sua mudanças significativas no principal objeto: seus públicos, mais amplos, segmentados e redefinidos, com interações quase que naturais e que compartilham suas experiências na rede.

Para entendermos melhor como esse avanço tecnológico mudou a forma como vemos e fazemos relações públicas, precisamos antes olhar brevemente para o contexto da internet. Sua evolução pode ser dividida em quatro fases: Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 e Web 4.0. A Web 1.0 tem início com o próprio surgimento da internet, nessa fase, sua dinâmica é mais estática, onde os veículos de comunicação (portais, jornais ou empresas) tem domínio sobre o conteúdo e sua manipulação. Esse cenário muda na Web 2.0, que vem acompanhada do *boom* das redes sociais e com a abertura de espaço para compartilhamento de informações, dando poder de voz também ao público e mudando a postura das organizações frente a isso - pode-se inferir que esta fase foi revolucionária para a área de relações públicas e vemos seus efeitos desde então. Já a Web 3.0 traz inovações mais técnicas, cujos efeitos estão presente no uso da internet; é nessa fase que vemos o uso e interpretação de

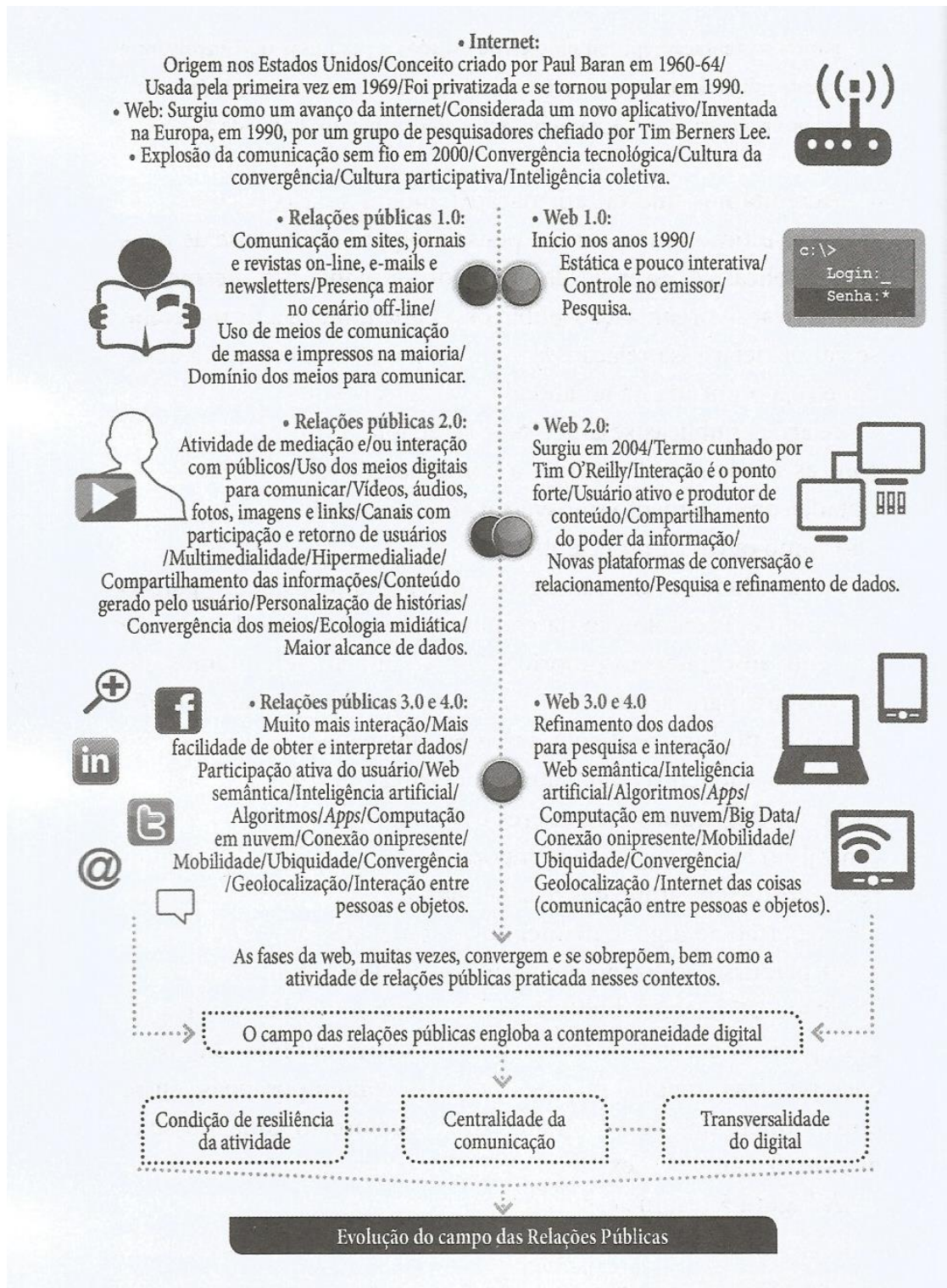
dados aliado a inteligência artificial, dando origem a uma rede mais inteligente e organizada a partir de seus próprios usuários - porém, essa inovação não será relevante socialmente sem a atuação de um profissional de comunicação, agindo como mediador, analista e articulador dessa massa informativa (CORRÊA e BERTOCHHI, 2012, apud DREYER, 2017). Por último, a Web 4.0 é a fase em que a internet se tornou móvel e capaz de interpretar dados e informações disponíveis para suportar a tomada de decisão (o que hoje tratamos como *big data*⁹), além de poder trocar informações com objetos sem a direção humana direta (a chamada “internet das coisas”). Essa divisão é ilustrativa, apesar das características marcantes de cada uma, não seguem uma ordem cronológica, visto que as fases podem ser sobrepostas e uma não exclui a outra, “a atividade de relações públicas praticadas nesses contextos também converge e se sobrepõe” (DREYER, 2015, p. 134). Nesse sentido,

[...] o profissional de relações públicas precisa compreender que a web 2.0 proporciona a interação e a existência de diversas plataformas de mídia social digital que promovem o diálogo em tempo real em um espaço virtual. As webs 3.0 e 4.0 aprimoram essa interação, influenciando na relação direta entre organizações e públicos devido à imposição dos algoritmos e do uso de aplicativos. Isso sem contar com o potencial de novos negócios que a fase 4.0 irá proporcionar, como a própria comunicação das coisas. Aqui importam a fase da web e suas características, mas importa mais ainda a atividade de relações públicas nesse contexto. (DREYER, 2015, p. 139)

Visto isso, podemos analisar tais fases acompanhadas da evolução da atividade de relações públicas, conforme ilustra a figura a seguir:

⁹ Big data: “termo utilizado para caracterizar a grande massa de dados em forma de bits hoje armazenada em bancos de de todo tipo pelo mundo ou pela rede afora, que requer um processamento especial para ser depurado e utilizado” (CORRÊA, 2017, p. 63).

Figura 2 - O percurso das relações públicas na contemporaneidade



Fonte: DREYER, 2017, p. 84

A primeira fase, RP 1.0, inicia no surgimento da atividade e tem o fluxo dominando pelo emissor, de forma um tanto estática, apenas passando o contexto tradicional para o digital. O foco muda na segunda fase, onde na RP 2.0 encontra formatos de emissão de mensagens mais dinâmicos, interativos e também com mais movimentos, como vídeos, links e, principalmente, com a participação do receptor, dando espaço para as organizações evoluírem seu relacionamento com os públicos. As RPs 3.0 e 4.0 frequentemente se sobrepõem, por isso devemos pensar em suas características, não em sua separação (DREYER, 2017); marcadas por conectibilidade onipresente, mobilidade, facilidade de obter informações e interações unidos aos avanços como *big data*, aplicativos e algoritmos. Vemos que a atividade também evolui permeando as diferentes fases da web (DREYER, 2015) e hoje engloba também a contemporaneidade digital, que possui três principais características: centralidade, transversalidade e resiliência (CORRÊA, 2015, apud DREYER, 2017).

Para compreender o que está imbricado na atuação do profissional de hoje, precisamos primeiro entender o que significa cada condição. Segundo Corrêa (2015, apud DREYER, 2017), centralidade é a característica principal da comunicação que lhe foi dada num espaço cada vez maior de diálogos e relações sociais, promovido pela Web 2.0 e quebrando a lógica clássica de emissor-mensagem-receptor. Quanto à transversalidade, o foco está na capilaridade das tecnologias digitais e nos dispositivos cada vez mais convergentes (CORRÊA, 2015 apud DREYER, 2017). Já a resiliência é definida pela autora como “a capacidade de um sistema ou organização de se antecipar e se adaptar a rupturas, eventos, lidar com mudanças e reconstruir seus valores e estruturas a partir destes movimentos” (CORRÊA, 2015, apud DREYER, 2017, p.9).

Visto isso, há uma necessidade do campo de relações públicas em aceitar “um conjunto de conceitos ainda em estado de configuração, sobretudo se pensarmos nas novas formas de relacionamento” (DREYER, 2017, p. 81) que são fundamentais para o exercício de relações-públicas nos tempos atuais - alguns destes conceitos são a interatividade, mediatização, mensuração e conteúdo, por

exemplo. Com o contexto do *big data* e as mídias sociais interativas em tempo real, também são necessárias adquirir novas competências, como a de contar histórias e narrativas (*storytelling*), a quantificação, mensuração e codificação de dados, e a reconfiguração dos públicos com as plataformas participativas e colaborativas (CORRÊA, 2017), assim como entender e estar atento às mudanças na parte de mídia e suas dinâmicas e estar preparado para respostas rápidas em caso de repercussão negativa da mensagem ou escândalos. Visto tudo isso, podemos pontuar novos sujeitos que cercam o relações-públicas contemporâneo e que devem ser levados em consideração na tomada de decisões e elaboração de planos estratégicos, como mostra a figura a seguir.

Figura 3 - Os novos sujeitos que cercam o relações-públicas contemporâneo



Fonte: elaborado pela autora (2017).

Assim, percebe-se que a área de relações públicas é dinâmica e evolui conforme o contexto social e mercadológico ao seu redor se altera, buscando estar em sinergia com a sociedade e seus modos de pensar e agir, mantendo a premissa básica da profissão: a gestão do relacionamento das organizações junto aos seus públicos. Apontamos que em época de tamanha conectividade, o relações-públicas deve pensar estrategicamente todos os detalhes de suas ações, além de conhecer a formação e o comportamento do consumidor atual, ouvir o que seus públicos têm a

dizer e estar preparado para surpresas e imprevistos. Com isso, se faz necessário também possuir conhecimentos da área em que a empresa atua e de seu contexto. Visto o recorte teórico do presente trabalho, serão estudados conceitos da área de empreendedorismo nos capítulos seguintes para entendermos a dinâmica organizacional proposta no seriado.

3. O CENÁRIO DOS NEGÓCIOS

Conhecer um pouco sobre o mundo dos negócios também é preciso para se ter uma análise completa, este capítulo oferece um panorama sobre o cenário em que o objeto [a *startup* fictícia] está situado. São apresentados conceitos e definições básicas sobre empreendedorismo, negócios e o modelo das *startups*, oferecendo uma visão ampla sobre seus processos de planejamento, fundação e funcionamento.

3.1 Empreendedorismo e o fenômeno das *startups*

O significado de ser empreendedor começa pela sua palavra de origem francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. A definição mais antiga é de Joseph Schumpeter (1949) em que fala que

[...] o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais [...] (DORNELAS, 2001, p. 37)

De acordo com essa ideia, “o empreendedor é um exímio identificador de oportunidade (...) mais conhecido como aquele que cria negócios novos, mas pode também inovar dentro de negócios que já existem” (DORNELAS, 2001, p. 37), diferenciando-se por seu constante planejamento para alcançar uma visão do futuro. Visto isso, não há uma formação acadêmica para ser empreendedor, pois a inovação pode acontecer em diversas áreas, como mostra Renato Andrade (2012) ao considerar que

O empreendedor é um exímio articulador de recursos para transformar visões em realidade. Esse conceito extrapola o universo do negócio próprio e pode ser aplicado a diversas situações na vida, tanto em aspectos pessoais quanto profissionais. (ANDRADE, Renato, 2012, p. 15)

Essa ideia é, de certa forma, apoiada por Ries (2012), quando alega que “empreendedor deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro” (RIES, 2012, p.2). Ou seja, empreender significa criar ou desenvolver algo novo para a sociedade, diferente do

que já foi visto (SOARES, 2016). Hoje, esse conceito foi popularizado pela chamadas *startups*, que de maneira geral “são empresas de baixo investimento, com grande risco envolvido, focadas em inovação e com um modelo de negócios altamente escalável, isto é, que podem multiplicar seu alcance e seus ganhos em um curto período de tempo se seu produto for validado” (NASCIMENTO, 2016, p.12). Segundo a definição de Eric Ries (2012), uma *startup* é “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p. 24) - observa-se que o autor não se refere ao tamanho da organização, ramo de atuação ou setor da economia, e sim de uma prática profissional inovadora.

Em 2011, o Brasil apareceu como o terceiro maior país em número de empreendedores, de acordo com uma pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹⁰, atrás apenas da China e dos Estados Unidos, com 27 milhões de pessoas envolvidas ou em processo de criação de uma negócio próprio, representando 39% da população adulta brasileira, o maior índice em 14 anos¹¹, praticamente o dobro de 2002 (20,9%) - em 2016 esse número passou para 36%, uma leve queda que não tirou o país entre os primeiros nas principais taxas avaliadas pelo estudo. A última edição da pesquisa também mostra que o empreendedorismo por oportunidade superou como motivação frente aos negócios abertos por necessidade¹², ficando com a taxa de 57,4%, o que mostra uma mudança no perfil do empreendedor brasileiro.

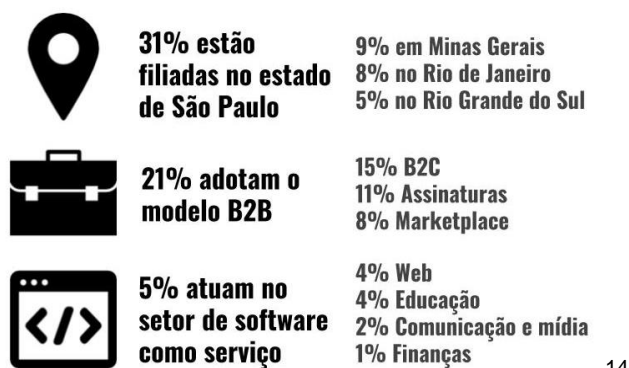
¹⁰ Fonte: Agência Sebrae de Notícias. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/gem-2011-brasil-e-o-terceiro-pais-com-maior-n-de-empresasdetalhe21,4c0ccd8d48ae3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 12 de outubro.

¹¹ Fonte: Agência Sebrae de Notícias. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/taxa-de-empreendedorismo-e-a-maior-dos-ultimos-14-anos,176b303c83bf2510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 29 de outubro.

¹² “Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares. No que concerne aos empreendedores por oportunidade, o GEM define-os como capazes de identificarem uma chance de negócio ou um nicho de mercado, empreendendo mesmo possuindo alternativas concorrentes de emprego e renda.” (Pesquisa GEM Brasil 2016, p. 29)

Conforme mostra a Figura 4, um estudo realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups)¹³ levantou que atualmente existem 4,2 milhões de empresas associadas, onde 31% destas filiadas no estado de São Paulo, 21% adotam o modelo B2B (business-to-business, ou em tradução livre, negócio-para-negócio) e 5% atuam no setor de software como serviço (conhecido pelo sigla Saas, do termo em inglês *software as a service*), sendo o setor com maior concentração de empreendimentos no Brasil apesar do equilíbrio na divisão entre os demais setores.

Figura 4 - O cenário do empreendedorismo brasileiro segundo a Associação Brasileira de Startups



14

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Para entendermos o cenário brasileiro atual, é preciso também olhar para o passado do empreendedorismo. Segundo Andrade (Renato, 2012), o movimento empreendedor começou a ganhar força na década de 1980 em decorrência da diminuição do ritmo de crescimento econômico e aumento do nível de desemprego no país e por conta disso, os pequenos negócios eram vistos como uma alternativa de geração de emprego e mão de obra, surgindo diversas iniciativas de estímulo à

¹³ Fonte: Época Negócios. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/empreendedorismo/noticia/2017/08/um-raio-x-das-startups-brasileiras-como-estao-distribuidas-e-em-que-areas-atuam.html>>. Acesso em 12 de outubro de 2017.

¹⁴ Na figura: marketplace é o termo que define as plataformas que disponibilizam seu espaço para que outros lojistas vendam seus produtos - dois exemplos são a Lojas Americanas e a Submarino, ambas tem produtos vendidos por sua empresa e também produtos vendidos por empresas parceiras. Fonte: <<https://marketingdeconteudo.com/marketplace/>>. Acesso em 24 de outubro de 2017.

sua abertura e manutenção, como por exemplo, o Estatuto da Microempresa¹⁵ (criação em 1984 e implementação em 1999), a criação do Sebrae¹⁶ em 1990 e a aprovação da Lei Geral das Pequenas Empresas¹⁷ em 2006 - hoje, a lei possui um portal¹⁸ onde é possível visualizar dados e documentos referentes a sua aplicação. O acesso à informação mais fácil e democrático proporcionado pela internet também foi fator determinante para a expansão do empreendedorismo no país, o que possibilitou que o conhecimento sobre o assunto e seus processos (técnicos e burocráticos) chegassem a população leiga, assim como casos de sucesso e fracasso, auxiliando aqueles que não têm formação acadêmica ou experiência na área ao abrir seus próprios negócios com menos obstáculos.

Junto com o conceito de empreendedorismo, discute-se também a questão da inovação. A inovação é uma maneira de explorar mudanças como oportunidades para diferentes negócios ou serviços (DRUCKER, 1986, apud ANDRADE, Renato, 2012, p. 5) e também “um processo de incerteza pela busca do novo e desconhecido e que não há, necessariamente, um roteiro a ser seguido” (SOARES, 2016, p. 18). De acordo com a segunda ideia, pode ocorrer de duas formas: uma pequena mudança no sistema já estabelecido, que o facilita ou o aprimora, como o exemplo do botão de compra rápida nos comércios eletrônicos, ou ser algo novo e nunca visto, cujo fator determinante do sucesso ou da falha desse novo negócio, segundo Dornelas (2001), é conhecer o setor (ou setores) em que atua. Como aponta Soares (2016), “a inovação é fator dependente do empreendedor que por sua vez é fator determinante para a sobrevivência da organização” (SOARES, 2016, p. 22), isso porque numa *startup*, sem a inovação o negócio não teria surgido (NASCIMENTO,

¹⁵Documento disponível em <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70314/662418.pdf?sequence=2>>. Acesso em 01 de dezembro.

¹⁶ O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em 01 de dezembro.

¹⁷ Lei Complementar Federal 123/2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 01 de dezembro.

¹⁸ Disponível em <<http://www.leigeral.com.br/>>. Acesso em 01 de dezembro.

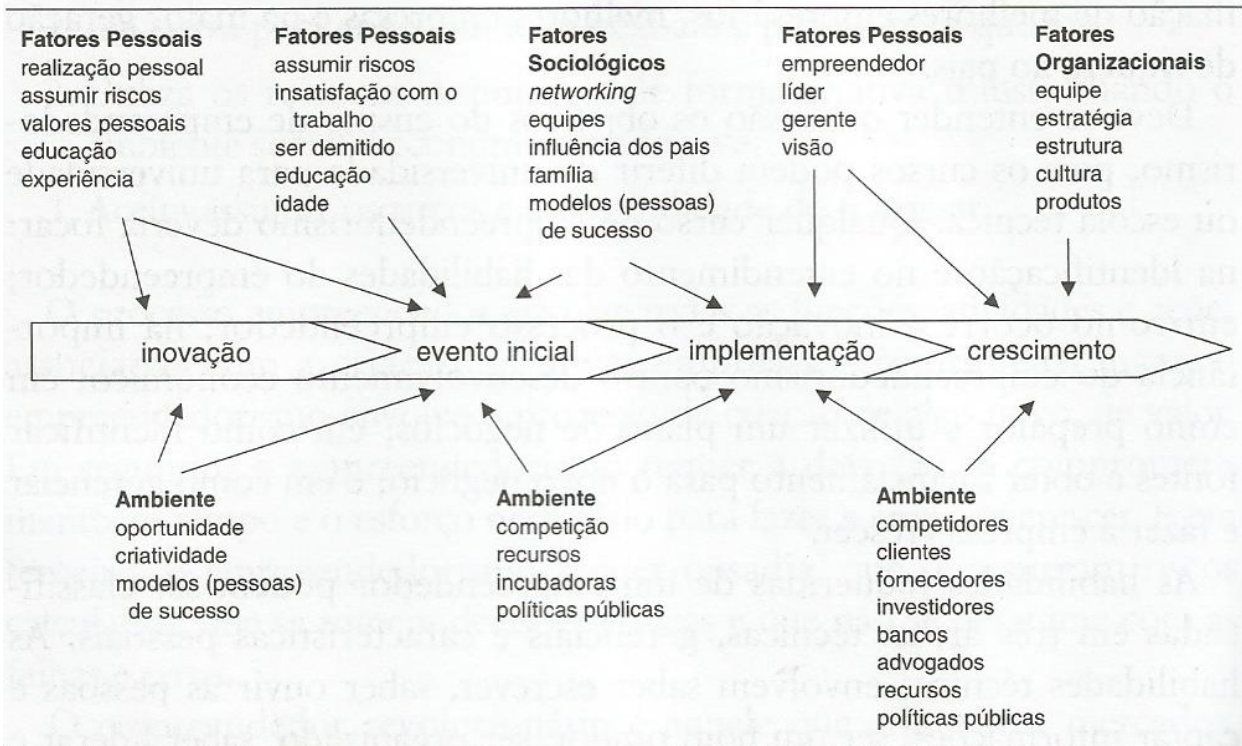
2016). Ao analisar brevemente os casos de sucesso atuais, percebe-se que o olhar criativo por trás das ações é o que diferenciam as organizações líderes das outras de seu setor.

O processo empreendedor tem início ainda na fase da ideia, em que o primeiro passo é a pesquisa para identificar e avaliar a oportunidade e necessidades de adaptação, que serve de base conseqüentemente para o segundo, que é a escolha do modelo de negócios e a estruturação do plano de negócios, que definirá por diante como se dará a execução e gerenciamento do negócio (DORNELAS, 2001). O empreendedor deve pensar na “visão e conceito, desenvolvimento de produto, marketing e venda, aumento de escala, parcerias e distribuição, e estrutura e desenho organizacional” (RIES, 2012, p. 16) para aumentar chances de sucesso nessa fase inicial. Além disso, o processo deve estar em contínuo movimento para adaptações e possíveis mudanças visando o crescimento e desenvolvimento do negócio de acordo com o contexto em que se encontra - no cenário empreendedor, esse processo é chamado de pivotar (QUAL O ..., 2013)¹⁹.

Segundo Dornelas (2001) em qualquer definição de empreendedorismo deve estar presente a iniciativa de criar um negócio e a paixão pelo o que faz, a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa e a aceitação dos riscos e possibilidade de fracasso (DORNELAS, 2001, p. 38). Ainda segundo o autor, o “processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas a criação de novas empresas” (DORNELAS, 2001, p. 38). De forma visual, é possível acompanhar os fatores que influenciam neste processo na figura que segue.

¹⁹ Do termo original, *pivot*, em inglês, que significa “mudar”, “girar”.

Figura 5 - Fatores que influenciam no processo empreendedor



Fonte: DORNELAS, 2001, p. 40

Nesse processo, encontramos diversos novos modelos e planos de negócios, como a estratégia do oceano azul, o modelo canvas, o *design thinking* e a *startup enxuta* - estes por vezes substituem os métodos tradicionais de planejamento e gerenciamento. Suas definições e aplicações podem ser brevemente visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 3 - Os novos modelos e planos de negócios

MODELO	DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO
Estratégia do Oceano Azul	Busca criar um novo mercado, tornando a competição irrelevante	Criação do negócio
Modelo Canvas	Ferramenta de gestão estratégica e empresarial que permite que o empreendedor descreva, projete, invente e execute seu modelo de negócio.	Definição do negócio
Design Thinking	Busca combinar a empatia pelo contexto de um problema com a criatividade na geração de soluções tentando racionalmente analisar e buscar saídas originais e adequadas	Solução de problemas
<i>Startup</i> enxuta	Processo que prioriza a fase de validação do produto de uma <i>startup</i> frente seus públicos	Criação de novas empresas ou produtos

Fonte: elaborado pela autora (2017) baseado em Kim e Mauborgne (2015), Osterwalder e Pigneur (2011), Vianna et al (2012) e Ries (2012).

A estratégia do oceano azul não é especificamente um método ou uma técnica a ser seguida, mas trata essencialmente de ver oportunidades em espaços inexplorados através de estudos do mercado para se diferenciar e minimizar riscos. Um caso famoso do uso dessa estratégia o Cirque du Soleil, misturando circo, teatro e balé com atrações, cenografia e figurino diferentes de seus concorrentes nestas três áreas, destacando-se por sua inovação. Já o modelo canvas de negócios prioriza a descrição da projeção e execução do negócio, sendo método com um roteiro a ser seguido ou adaptado, servindo assim como ferramenta de gestão. Hoje, vemos que empresas menores e formadas por jovens em sua liderança adotam o modelo canvas como substituto para o seu plano de negócios por ser mais simples e objetivo do que o documento tradicional. Por outro lado, o *design thinking* é um processo de solução de problemas, onde o objetivo é pensar o contexto deste problema e maneiras criativas de resolvê-lo, com seus métodos podendo variar de acordo com a situação problemática. Junto ao canvas, o último dos modelos trazidos aqui é o mais adotado por *startups*. A *startup* enxuta o tem como princípio o

lançamento de novos produtos (inserido em uma nova empresa ou não) em fase quase que experimental, o chamado MPV (mínimo produto viável, ou uma versão beta), validando seu sucesso de acordo com a interação e reação de seus públicos, onde pode aprender o que melhorar ou mudar de forma rápida e econômica - o modelo a startup enxuta só funcionará se a equipe for capaz de construir uma organização que seja tão adaptável e ágil quanto os desafios enfrentados (RIES, 2012).

Como dito anteriormente, o modelo de negócios e o plano de negócios darão estrutura para a execução da ideia empreendedora, mas qual a diferença entre os dois? O modelo é “a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor (...) é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas” (STARTUP ..., 2016), já o plano “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa” (DORNELAS, 2001, p.96), que pode ser aplicado tanto no lançamento de novas empresas quanto no planejamento de empresas maduras. O modelo foca em “quem vende, quem compra, por que e como se paga por isso” (STARTUP ..., 2016), e o plano em como isso será feito, podendo ser aplicado “tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras” (DORNELAS, 2001, p. 95).

Ambos são necessários para o planejamento e gestão eficiente da empresa, visto que dirão como se dará os processos de produção, venda e controle e serve de ferramenta para medir e organizar as metas e os objetivos a serem alcançados, além de auxiliar na captação de investimentos e acionistas. Segundo Nakagawa (2012), um dos maiores erros que um empreendedor de alta tecnologia²⁰ deve evitar são os erros de gestão, pois empresas desse tipo tendem a ter equipes iniciais focadas no conhecimento técnico, mas esquecem da gestão dos outros aspectos fundamentais para seu funcionamento, como por exemplo o fluxo de caixa e a definição das metas; o segundo erro diz respeito ao desenvolvimento do produto ou serviços. Além

²⁰ Negócios de alta tecnologia se utilizam de pesquisas científicas, próprias ou de órgãos e universidades parceiros, para desenvolver seus produtos. São exemplos a Petrobrás e a Embraer. (NAKAGAWA, 2012).

destes, “empresas de alta tecnologia também tendem a falhar na definição do modelo de negócios, na adaptação dele ou mesmo na recriação de outro, dependendo das mudanças no ambiente de negócio” (NAKAGAWA, 2012, p. 78). Tal orientação também pode se aplicar a *startups*, independentemente de sua área ou tipo (visto que ao pé da letra todo negócio se utiliza de alguma tecnologia e todos precisam da gestão para se estabelecer como tal).

Por tratar dos principais pilares do negócio, o plano é de fundamental importância na busca por capital (DORNELAS, 2001). Ele será a principal fonte de informações sobre a empresa para o interessado em entrar no negócio, devendo conter a descrição sobre segmento do negócio, geração de receita, estratégia competitiva, descrição do produto, concorrência, plano operacional e equipe (GRANDO, 2012). A questão principal é a clareza do planejamento e sua viabilidade, devendo mostrar dados realistas, principalmente para o investidor.

Por fim, vê-se que há vários pontos em que os conceitos usados no cenário empreendedor intercalam-se com a área da comunicação, utilizando-se de definições ou processos semelhantes, de forma que pode-se dizer que esta [a comunicação] seja sua principal ferramenta na organização do projeto. Considerando todas as questões discutidas neste capítulo, o próximo passo é relacioná-las com a área de relações públicas.

3.2 Empreendedorismo e relações públicas

Com base nos pontos abordados até aqui, a atividade das relações públicas tem função política e estratégica em uma organização, qualquer que seja seu setor de atuação ou tamanho, cujo trabalho é voltado para o alcance dos objetivos e metas e a manutenção e o equilíbrio das relações entre as partes envolvidas. Também vimos que a popularização da internet permitiu que essas relações fossem redefinidas, dando espaço para a busca e o compartilhamento de informações quase que simultaneamente, tornando o processo de comunicação muito mais interativo e imediato tudo isso não afetou apenas a atividade profissional de relações públicas, mas também o modo como o cliente compra e interage com as organizações - um fatores primordiais para o sucesso do negócio.

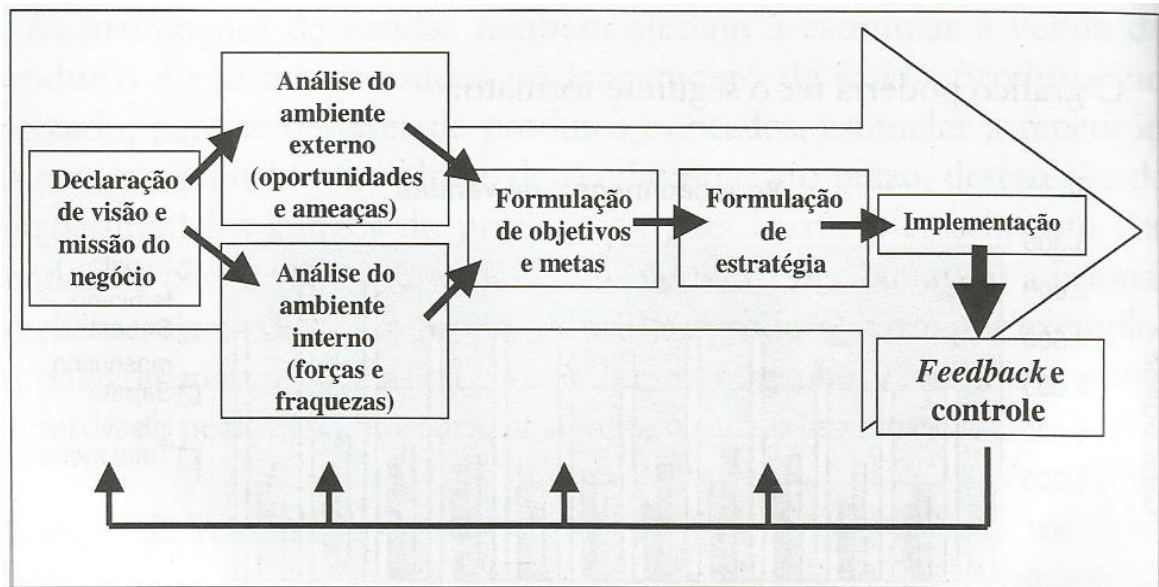
Então, como se pode verificar, o processo de planejamento estratégico do negócio (figura 6) em muito se parece com o processo de relações públicas, pois nele está implícito considerações sobre o ambiente e contexto em que está inserido assim como o clima organizacional, juntamente de um controle e *feedback* contínuos. Assim como para a ação de relações públicas ter um bom resultado é necessário estudo, o mesmo é válido no âmbito dos negócios sendo a comunicação hoje é uma estratégia para a obtenção de tais resultados. Como mostra Nascimento (2016)

O processo de elaboração e planejamento de um plano de negócios para uma nova *startup* exige visão estratégica e capacidade de articular adequadamente todos os processos necessários para sua execução. Ao mesmo tempo, as relações públicas constantemente são referidas como um processo de nível estratégico nas organizações - como apontado pela Associação Internacional de Relações Públicas (IPRA), pela Sociedade Americana de Relações Públicas (PRSA) e a Associação Internacional de Comunicadores de Negócios (IABC) -, nas quais todo o planejamento da comunicação deve ser pensado de forma sistêmica e holística, integrando todos os setores e ações da organização. Desse modo, podemos ver uma relação entre as duas atividades, o que qualifica o relações-públicas como um profissional capacitado para atuar na formulação e na execução do planejamento de uma *startup*. (NASCIMENTO, 2016, p. 48)

Como citado, o conhecimento do relações-públicas o qualifica para realizar tal atividade de planejamento no âmbito de negócios de uma *startup*, devido a sua natureza estratégica e política, assim como semelhança do processo dessas duas

áreas. Ou seja, esse profissional é capaz de ter uma visão holística sobre o que cerca seu negócio, o que lhe dá vantagem no levantamento de questões importantes para o bom funcionamento da empresa e seu futuro sucesso.

Figura 6 - Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: DORNELAS, 2001, p.154

Sustentando essa ideia, Lattimore (2012) alega que, por entender os interesses de diferentes públicos, as relações-públicas também estão aptos a auxiliar na definição de políticas e planos estratégicos, ajudando também a se adaptar às mudanças mercadológicas. Kunsch (M., 2003) defende que para o relações-públicas, exercer a função estratégica significa

[...] ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão quais são os seus valores, no que acreditam e o cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro (...) está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional. O setor deve atuar em conjunto com outras áreas da comunicação, numa capitalização sinérgica dos objetivos e esforços globais da organização. Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização de sua missão e de seus valores. (KUNSCH, M., 2003, p. 103 - 105)

Novamente, se vê o nível estratégico de atuação deste profissional. Assim, em uma startup, onde normalmente tem estrutura organizacional mais enxuta e está em busca do reconhecimento (ou mesmo inserção) no mercado, o relações-públicas deve alinhar-se não apenas com outras áreas da comunicação, mas também com as demais envolvidas no processo, desde a produção e o desenvolvimento do produto até a parte financeira, auxiliando assim na sinergia de todos os setores (e conseqüentemente, todos os funcionários) na viabilização da missão, valores e objetivos da organização, como cita Kunsch (M. 2003). Nesse contexto, as capacidades técnicas deste profissional podem auxiliar na gestão e relacionamento com seus diversos públicos e até mesmo em melhorias da empresa e seu modelo de negócios. No capítulo seguinte, veremos a aplicação disso no cenário proposto pelo seriado.

4. A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM SILICON VALLEY

Este capítulo aborda o procedimento metodológico utilizado para a realização deste trabalho, que se faz necessário para entender o processo de análise realizada, assim como entender seu resultado final. Também são abordadas informações sobre o seriado estudado e sua análise final, desenvolvendo-se ao longo de oito subcapítulos.

4.1 Procedimentos metodológicos

A metodologia utilizada para a realização da parte analítica deste trabalho teve como base o método qualitativo da análise de conteúdo. Por conta de seu método de categorização, tal procedimento permite classificar os elementos a serem analisados em grupos ou segmentos com critérios previamente definidos (BARDIN, 2016), além da pesquisa bibliográfica e análise de dados secundários, como sites e artigos da *web*, para a construção dos capítulos teóricos e validação da análise dos capítulos selecionados.

Em sua definição, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise que correspondem aos objetivos de superar a incerteza e de enriquecer a leitura, ou seja, descobrir e ir além das aparências sobre o objeto estudado (BARDIN, 2016). Segundo Bardin (2016), a análise também tem duas funções: a heurística e a “administração da prova”. A primeira é “a análise de conteúdo “para ver o que dá”” (BARDIN, 2016, p. 35), onde ela enriquece a exploração aumentando também a propensão para a descoberta; a segunda é a análise de conteúdo “para servir de prova” (BARDIN, 2016, p. 36), onde confirma hipóteses sob forma de questões ou afirmações provisórias. Na obra específica sobre o assunto, a autora fala também sobre a categorização como uma das técnicas para a realização de um estudo em qual se utiliza da análise de conteúdo. Segundo ela “a categorização é uma operação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2016, p. 147), ou seja, os elementos são reunidos

em classes segundo suas características comuns, definidas por um critério - tais categorias não possuem um padrão a ser seguido.

Antes de recorrer à análise de conteúdo, foi preciso submeter-se a pesquisa bibliográfica, “que se qualifica como um conjunto ordenado de procedimentos que auxiliam na identificação e obtenção de referências sobre o tema a ser pesquisado” (ALVES, 2015, p. 92), caracterizando-se principalmente pela revisão da literatura - assim, ela se coloca como o “planejamento inicial de todo trabalho acadêmico de pesquisa que é composto pelo problema e objetivos, revisão da literatura, hipóteses, metodologia, análise de dados e considerações finais” (ALVES, 2015, p. 92). Tendo em vista o objeto analisado fazer parte do entretenimento audiovisual, ao desenvolver a pesquisa, percebeu-se seu alinhamento com o movimento de uma maior utilização de produções artísticas para compreender fenômenos sociais. Assim, antes de iniciar o processo analítico da série, foram levantadas pesquisas semelhantes feitas anteriormente a fim de verificar o que foi estudado, como foram abordadas e se a série escolhida já havia sido objeto de estudo. A busca foi realizada em bancos de dados de universidades, disponíveis online, tendo como principal fonte o Lume, banco de trabalhos acadêmicos desta universidade. Como resultado, foram achados registros de trabalhos de conclusão de curso realizados com séries como *The Newsroom*, *Scandal* e *House of Cards*, abordando questões sobre a representação de um determinado profissional e ações em situações de crises na trama, por exemplo; assim vemos que o interesse dos estudantes é entender questões próximas a sua realidade profissional através de produções fictícias que mostram rotinas ligadas a tal realidade - é o caso também deste trabalho, que busca mostrar de forma clara o papel de um relações-públicas em uma organização, mesmo que não tenha um cargo com esta denominação.

Tal interesse pode estar conectado a ideia de que as séries vão “(...) procurar os seus públicos onde estes privilegiam comportamentos característicos daquilo a que se chama vida privada” (ESQUENZI, 2011, p. 31), visto que o trabalho, de certa forma, é uma relação social, hoje ele pode ser considerado uma parte intrínseca da vida privada, também sendo fator determinante para a qualidade de vida. Há uma

proximidade entre a ficção e a realidade, porém com um distanciamento suficiente para que a segunda não seja cópia da primeira, trazendo universos originais e acessíveis (ESQUENZI, 2011). Assim, pode-se dizer que

a representação do mundo na ficção e a ficcionalização do mundo e das relações sociais são processo indissociáveis, na medida em que são fruto da utilização dos critérios de coerência e articulação da narrativa (MARQUES e MAIA, 2008, apud ALVES, 2015, p. 72 - 73)

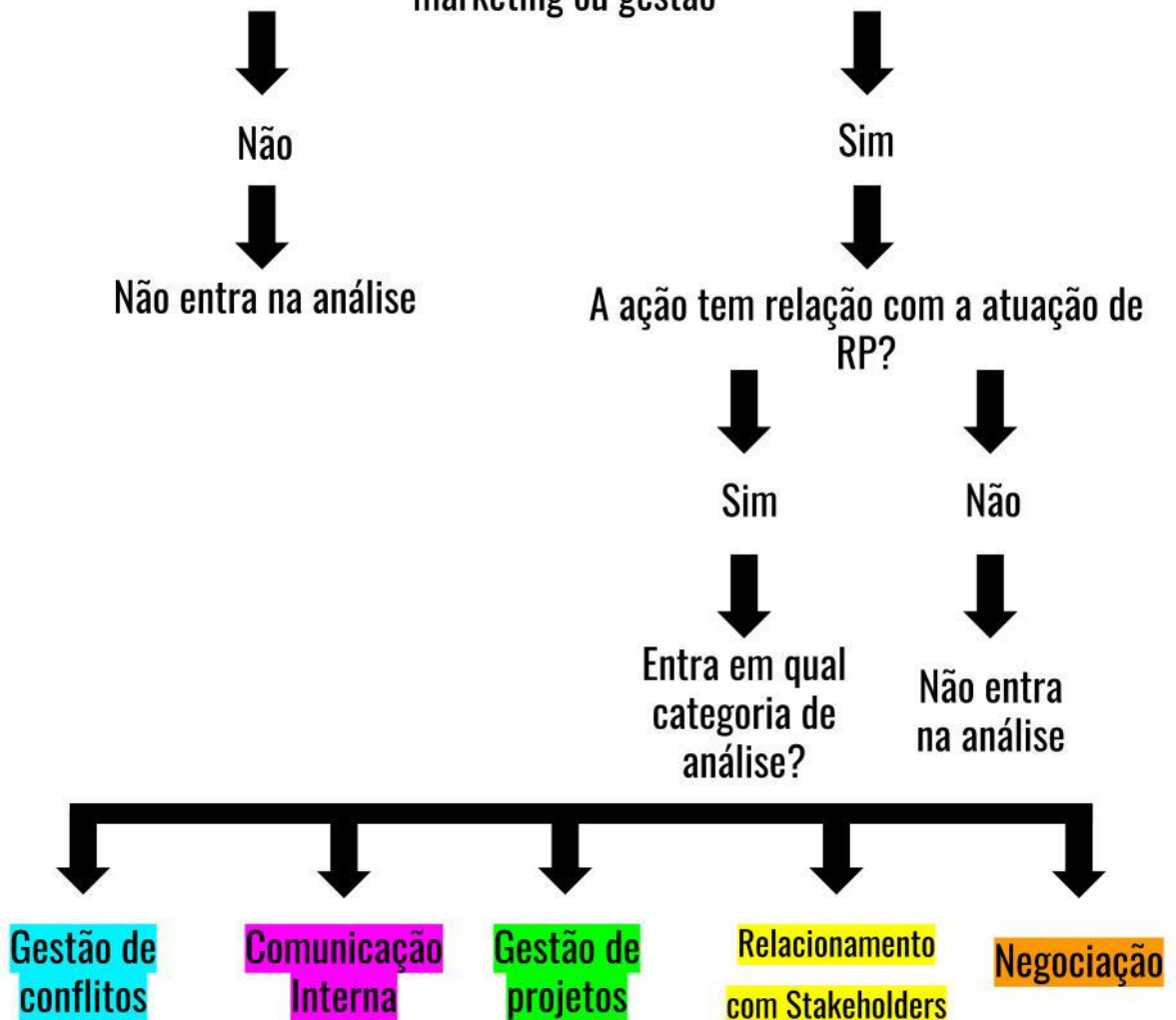
Nesse sentido, após a escolha da metodologia utilizada e da temática norteadora da pesquisa, foram elaboradas cinco categorias de análise, separadas com base nas subáreas de atuação do relações-públicas estudadas aqui e naquelas que aparecem, de alguma maneira, nos episódios. São elas: a) Gestão de Conflitos, b) Comunicação Interna, c) Relacionamento com *Stakeholders*, d) Gestão de Projetos e e) Negociação. Apenas o episódio seis não apresentou cenas ou acontecimentos relevantes para a análise e por esta razão não está incluso no presente trabalho.

Para a seleção das cenas analisadas, foi montado um fluxograma com o critério que cada deve obedecer, como mostra a figura:

Figura 7 - Fluxograma para escolha das cenas

CRITÉRIO DE ESCOLHA DAS CENAS ANALISADAS

A ação mostrada na cena se encaixa nas áreas de comunicação, administração, marketing ou gestão



Fonte: elaborado pela autora (2017).

O fluxograma foi projetado com o objetivo de filtrar com clareza as cenas que se encaixam nas categorias escolhidas, para que a análise seja focada na área de relações públicas, evitando dispersões para áreas correlacionadas que podem dividir campo, mas não fazem parte do domínio de conhecimento formal do profissional de relações públicas, e também a entrada em campos não abordados aqui, como por exemplo a área financeira e administrativa. Ou seja, as categorias serão os pontos norteadores da análise. Assim, seguindo o fluxograma e seus critérios, o sexto episódio não mostrou cenas ou acontecimentos relevantes para o presente trabalho e por isso não foi contemplado na análise. A série foi assistida em momentos anteriores para mapeamento prévio dos acontecimentos mostrados, alinhando-se com a proposta deste trabalho. Para contextualização, será mostrado um pouco sobre a história e seus personagens nos capítulos seguintes.

4.2 *Silicon Valley e seus personagens*

Silicon Valley é um seriado americano, produzido pela HBO estadunidense, que mostra a trajetória de seis programadores em busca do sucesso profissional através de uma sátira ao estilo de vida e trabalho no Vale do Silício (EUA), Criado por Mike Judge, John Altschuler e Dave Krinsky, o seriado teve estreia em 06 de abril de 2014 nos Estados Unidos e hoje conta com quatro temporadas, totalizando 38 episódios de duração média de 25 minutos cada, e continuação confirmada para 2018. Seu enredo é uma sátira baseada na experiência de Mike Judge como engenheiro no Vale do Silício na década de 1980 e tem foco em Richard (interpretado por Thomas Middleditch), programador, e suas escolhas ao tomar a decisão de tornar sua ideia, uma ferramenta de compressão de arquivos baseado em nuvem inovadora, em uma empresa. Assim, participando da corrida pelo ouro por novas tecnologias, envolvendo também seus colegas de quarto: Erlich (interpretado por T.J. Miller), Big Head²¹ (interpretado por Josh Brener), Gilfoylfe (interpretado por Martin Starr) e Dinesh (interpretado por Kumail Nanjiani).

²¹ Big Head é apelido para Nelson Bighetti devido à sonorização de seu sobrenome. O nome completo do personagem é citado poucas vezes durante os episódios.

Figura 8 - Personagens



Fonte: adaptado pela autora (2017) do site oficial da HBO.

Os cinco programadores moram na Hacker Hostel, uma espécie de pensão e incubadora onde todos os moradores trabalham com tecnologia e desenvolvem seus próprios negócios, nos quais Erlich cobra participação de 10% em cada. Dois deles, Richard e Big Head, trabalham juntos na gigante Hooli (empresa que satiriza o Google, sendo o nome dominante no setor). Richard vê potencial em sua ferramenta após um intenso interesse de duas grandes figuras em seu feito, com isso precisa decidir entre vender sua criação ou ganhar aporte para continuar a desenvolvê-la como uma *startup*. Após tomar a decisão de criar seu próprio negócio (a *startup* Pied Piper), Richard propõe a seus colegas de residência e incubadora que se juntem a ele e participem no desenvolvimento do produto; logo mais, juntam-se a eles o ex-Hooli Jared (interpretado por Zach Woods), que oferece seu conhecimento em negócios, o investidor Peter Gregory (interpretado por Christopher Evan Welch) e sua líder de operações da sua empresa de investimentos Raviga, Monica

(interpretado por Amanda Crew), que monitora o desenvolvimento da *startup*, seus acordos e o uso do capital cedido.

Além disso, também vemos personagens fundamentais para o desenrolar da história que não estão diretamente inseridos no processo de fundação da *startup*, como é o caso do CTO da Hooli, Galvin Belson (interpretado por Matt Ross) que aparece como rival de Peter Gregory na área e na compra da Pied Piper. Há também o caso do advogado Ron LaFlamme (interpretado por Ben Feldman), que aparece menos frequentemente do que o personagem anterior, que trata das questões jurídicas da empresa a pedido de Gregory. As cenas selecionadas serão descritas durante a análise, dividida por capítulo e seguindo a ordem cronológica dos acontecimentos mostrados, intercalando-se com as pontuações teóricas.

4.3 Estratégias de RP e Empreendedorismo sob a lente do *Silicon Valley*

Neste item são analisados os oito episódios que formam a primeira temporada do seriado americano *Silicon Valley* a fim de verificar como e quais técnicas e estratégias de relações públicas são usadas no processo de fundação da startup fictícia Pied Piper. Em cada episódio, acionam-se as categorias **Gestão de Crises e Conflitos, Comunicação Interna, Relacionamento com Stakeholders, Gestão de Projetos e Negociação** à medida de sua manifestação e consequentes conexões com os capítulos teóricos.

4.3.1 Episódio 1 - Minimum Viable Product: o mínimo produto viável e o nascer da startup

O episódio piloto mostra o início da trajetória do negócio de forma rápida e densa, o qual ao final deste a decisão por abrir o próprio negócio já é tomada. Em uma das cenas iniciais, Richard é questionado por Erlich sobre o andamento do projeto, o site Pied Piper cuja promessa inicial é ser o Google da música, na qual músicos e compositores podem verificar se a música fere algum direito autoral existente. Richard alega que o site está em funcionamento, faltam apenas usuários. Neste momento vemos que há uma possível preocupação mais focada na programação do site, deixando sua promoção e divulgação de lado, podendo servir de justificativa para o problema com o volume de usuários. Tal justificativa é uma especulação, visto que o episódio não aborda nada fora desta troca de informações que possibilite ver qual o cenário do então projeto. Pouco tempo depois desta cena, logo vemos que o projeto muda de foco, reaproveitando o que tem para construir algo novo - o que é chamado de pivotar. Como vimos no capítulo três, pivotar é uma manobra estratégica comumente usada quando o produto ou serviço não está dando certo ou sendo aceito pelo público-alvo para remodelá-lo a fim de que alcance o sucesso através deste aprendizado inicial, fazendo parte do processo empreendedor. Tal remodelagem poderia ser sugestão do relações-públicas, visto que um de seus principais papéis é o de ouvir o outro lado da história, o lado de seus

públicos, como mostra França (2012) e Kunsch (M., 2003), utilizando-se de pesquisas para verificar quais ações seriam necessárias e eficientes para tornar o cenário favorável.

Durante uma pausa na cafeteria da Hooli, dois colegas, conhecidos como *brogrammers*²² e que não fazem parte de seu círculo de convivência, abordam Richard e ele acaba falando sobre seu site e envia o link para eles olharem seu trabalho, ambos acabam por estar brincando com Richard e não se interessam de fato pelo projeto. Este momento registra a primeira vez que o projeto chega aos ouvidos de terceiros (pessoas não envolvidas no processo ou na convivência de Richard), o que posteriormente colabora para uma crise. No final do dia, Richard e Big Head vão a uma palestra de Peter Gregory, onde ele defende que é preciso largar a faculdade para ter sucesso real na carreira e oferece uma generosa quantia de dinheiro para quem largou os estudos e tem um projeto inovador. Na saída do evento, Richard aborda Gregory e tenta apresentar seu projeto brevemente (figura 9), porém acaba se enrolando ao dar o exemplo de aplicação, mas ao final consegue passar o endereço de seu site para que o investidor olhe posteriormente. Aqui, vemos a explicação sobre o que é o produto desenvolvido pela primeira vez, antes de ser pivotado e ter seu foco no algoritmo e não no site. Apesar de não ser uma empresa nesse momento, a falta de preparação e postura profissional para apresentar seu negócio poderia ser evitada com o treinamento similar ao *media training*, como vimos no capítulo dois, tornando o *pitch*²³ mais profissional e claro, auxiliando na captação de investimento e até mesmo sócios.

²² Termo usado na série para definir os programadores definidos como populares, aqueles que fogem ao estereótipo da profissão [bro de brother, irmão, e grammer, de programmer, programador].

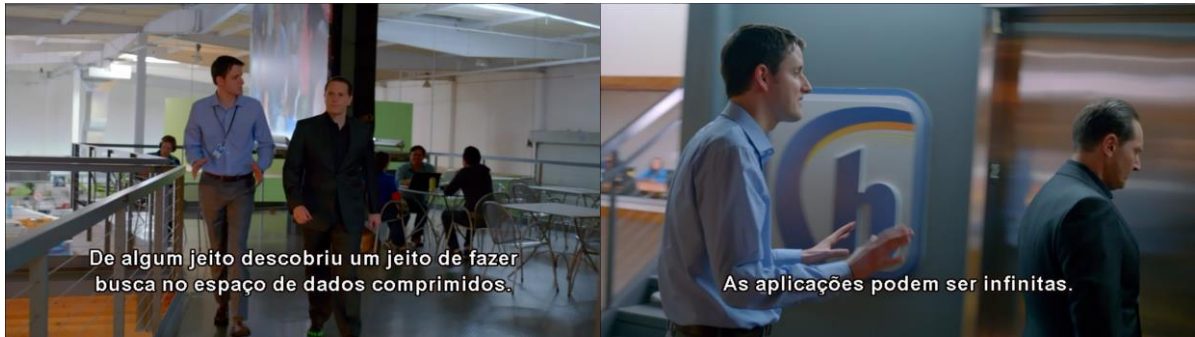
²³ Em inglês. Curta apresentação do negócio (de dois a três minutos) com propósito de vender a ideia para investidores, devendo conter as principais informações de forma direta e clara. Fonte: <<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-pitch-e-elevator-pitch>>. Acesso em 28 de novembro.

Figura 9 - Richard expondo sua ideia para Peter Gregory



No dia seguinte, o envio do link e a fala sobre o site aos colegas [os *brogrammers*] gera uma curiosidade tardia e eles acabam visitando-o e gostando do que este tem a oferecer, porém não com a proposta inicial: eles se impressionam com a técnica de programação usada, a qual faz o arquivo que é requerido baixar para pesquisar os direitos autorais pesar a metade do tamanho esperado e sem perda de qualidade. A descoberta se espalha e chega em Jared, que leva o feito até Galvin Belson - este é o primeiro feedback por parte do público sobre o negócio. Aqui também se vê uma promoção boca a boca do que irá se tornar o negócio. Ao falar com Belson, Jared já questiona a aplicação comercial desta técnica (figura 10) usada para reduzir arquivos sem perda de qualidade e como isso pode mudar o cenário tecnológico onde o tempo de carregamento é motivo suficiente para classificar uma página ou aplicativo como ruim; Belson fica impressionado com o que ouve e marca uma reunião com Richard no mesmo dia para propor a compra do site.

Figura 10 - Jared expõe o feito de Richard a Galvin Belson



Durante a espera pelo encontro, Richard recebe uma ligação de Peter Gregory, investidor-anjo²⁴ e rival de Belson no mundo dos negócios do Vale do Silício, e responde que não pode atender no momento; Gregory insiste e liga novamente durante a conversa, encurralando Richard e dando início a um leilão em tempo real pela Pied Piper - Belson quer adquirir todo o site e sua tecnologia para agregar à Hooli e Gregory quer apenas uma parte, cujo *valuation*²⁵ é o equivalente ao valor proposto por seu rival, e oferecendo também auxílio para o crescimento como empresa. Esta cena é a primeira que vemos questões de **negociação** envolvendo a Pied Piper, mostrando ofertas que se aproximam do real, exceto pelo valor exuberante oferecido para o que é, até então, apenas uma ideia e pela maneira como é conduzida. O papel da atividade do relações-públicas neste momento seria: a) verificar novas possibilidades para a organização explorar e ter crescimento; b) verificar qual proposta realizada durante a negociação traz o melhor benefício para a organização em seu cenário atual, assim como o equilíbrio entre os interesses dos envolvidos nela; c) conversar com o restante do grupo para ponderar suas opiniões no processo de decisão.

²⁴ O investidor anjo pode ser pessoa física ou jurídica cuja missão é fomentar empreendedorismo e participar ativamente de iniciativas que o promovam, fazer investimentos que unem capital com experiência profissional e utilizar sua rede de contatos para o desenvolvimento de mentoria de startups. Fonte: <<http://www.gaveaangels.org.br/investidores/>>. Acesso em 13 de dezembro.

²⁵ Em inglês. Termo usado para trata da estimativa de quanto vale uma empresa. Por exemplo, se 10% da empresa vale R\$ 50.000,00, o valor da empresa está avaliado em R\$ 500.000,00 no momento da compra dessa fatia; se o interessado quiser comprar 20%, terá que pagar R\$ 100.000,00 por ela. Fonte: <https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/valuation>. Acesso em 20 de novembro.

Ao final do episódio, Richard propõe aos seus colegas de moradia abrir seu próprio negócio com sua ferramenta, na fala ele se refere a “nós” mas o grupo não entende que a proposta se estende a eles até Gylfoyle perguntar a quem ele está se referindo. O grupo aceita e a última cena mostra Richard falando que gostaria que sua empresa seja diferente da Hooli e das demais grandes empresas, com rituais e práticas corporativas que parecem inovadoras e “descoladas”, mas na verdade são forçadas, e a suas missões quase que iguais de tornar o mundo um lugar melhor, referindo-se a cultura organizacional.

Neste episódio, vemos uma maior concentração de situações relacionadas diretamente à negócios do que explicitamente a relações públicas, mostrando uma característica do início do processo de abertura do negócio. O próprio título faz referência a esse processo: produto minimamente viável (tradução livre) é o princípio básico do método da *startup* enxuta, onde a estratégia é lançar o produto em um estado minimamente pronto (falando de modo direto, sem que passe vergonha). Os personagens não fazem referência direta ao termo, mas ao longo do episódio, vemos que esse conceito está por trás da ideia de fundar uma organização cujo produto é base no algoritmo de compressão e não no site já existente.

Em fase inicial, demandas mais operacionais costumam ser o foco por seus fundadores por as considerarem fundamentais para o funcionamento da empresa, muitas vezes deixando a comunicação e a **gestão** de lado, como aponta Nagawaka (2012) ao listar os principais erros dos negócios de alta tecnologia. Por conta disso, os apontamentos aqui feitos se tratam de uma possibilidade de atuação. Durante o desenrolar da trama e, conseqüentemente, do processo empreendedor inicial representado, o uso de técnicas e estratégias de relações públicas, assim como suas possibilidades, terão uma participação maior conforme a empresa cresce, amadurece e enfrenta novos desafios além do desenvolvimento do produto. Este episódio mostra, em pouco tempo, muitos detalhes sobre o **processo empreendedor** e sobre seus personagens, por tem o objetivo de aderir a atenção do espectador e contextualizá-lo. Nos episódios seguintes, o mesmo pode não ocorrer.

4.3.2 Episódio 2 - *The Cap Table*: o processo de documentar e registrar a abertura da empresa

O episódio inicia com a continuação da cena em que Richard fala sobre como deseja que sua empresa não seja. Na mesma noite, Jared aparece na casa para oferecer seu conhecimento em negócios e auxiliar a Pied Piper a crescer, acreditando que o que eles [Richard e seus amigos] estão construindo tem grande potencial, mas vai embora sem sua proposta ser aceita. Neste momento, podemos dizer que Jared se encaixa na definição de **empreendedor**: um exímio aproveitador de oportunidades, como aponta Dornelas (2001). Como já mostrado no primeiro capítulo, ele vê o potencial na técnica usada na ferramenta logo que vê o site e leva isso a seu superior já mostrando as aplicações além do que lhe foi mostrado.

No dia seguinte, Richard e Erlich encontram Peter e Monica após aceitaram a proposta feita pela Raviga, porém é requisitado que apresentem os documentos da empresa, tais como plano de negócios e estratégia de inserção no mercado. Peter também pergunta sobre a empresa, mas Richard só sabe defender o que é o seu produto, falando tecnicamente (figura 11). Gregory o interrompe e exige que eles resolvam essas questões e voltem para continuar o trabalho. Para suprir essa demanda, Richard primeiro pesquisa na internet sobre os documentos pedidos e desiste ao não entender tais conceitos, chamando Jared para ajudá-lo e fazer parte da equipe. Tal falta de resposta em relação aos documentos mostra que os integrantes da empresa estão preocupados apenas com a parte do produto e sua técnica, esquecendo-se de construir os fatores norteadores da empresa tais como valores, visão e missão, conceitos tão caros para a área de RP. Isso pode ser considerado um indicativo de falta de um profissional voltado para a gestão, indo ao encontro da visão de Nagawaka (2012) sobre os principais erros de um empreendedor e também mostrando um desleixo com a relação entre organização e investidores, colocando em risco uma parte relevante do processo, visto que este grupo é considerado um *stakeholder* (FRANÇA, 2012), ou seja, uma parte de seus públicos que pode influenciar nas suas decisões.

Figura 11 - Peter Gregory questiona sobre a Pied Piper

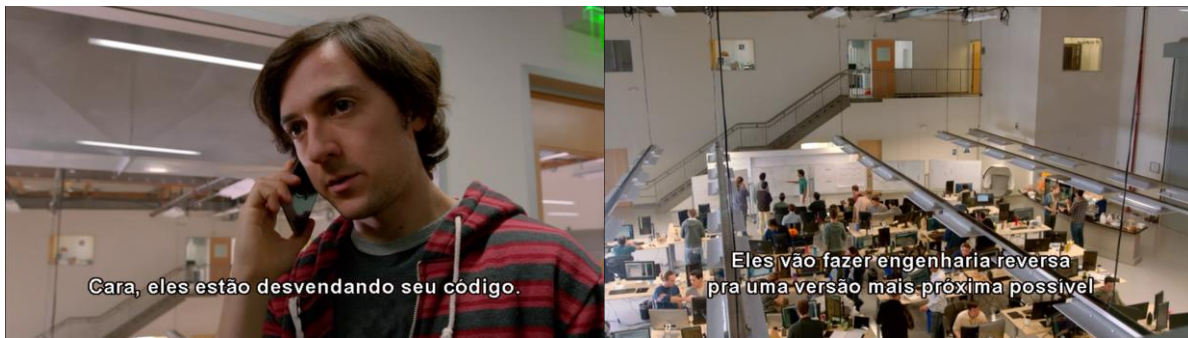


Após isso, Richard e Jared conversam com cada membro da equipe separadamente para verificar com o que cada um colabora no projeto e como podem inseri-los na parte descritiva sobre a estrutura da empresa. Ao final, veem que Big Head não colabora com nenhuma atividade diferencial e decidem tirá-lo do projeto a fim de otimizar espaço e equipe. Conversar com cada um da equipe para entender seu papel dentro da organização pode ser considerada uma prática de **comunicação interna** com intuito de ouvir o lado de seus colaboradores e ponderar suas opiniões, indo de acordo com o que Kunsch (M., 2009) alega sobre sua função estratégica de administrar as relações entre organizações e seus públicos. Neste caso especificamente, essa ação tinha outro objetivo: o de mapear a equipe para entender sua estrutura inicial e deixá-la de acordo com a expectativa do investidor.

Para ajudar Richard, Jared larga seu emprego na Hooli e com isso a rivalidade entre Galvin Belson e Peter Gregory, e conseqüentemente a Pied Piper, se torna mais forte. Ao saber da saída de Jared e a rejeição de Big Head do projeto, Belson promove Big Head com a esperança de que ele saiba algo do desenvolvimento do projeto para levar para a Hooli explorar, mas o resultado é o contrário e Big Head não tem nada a oferecer sobre o assunto. A estratégia usada

pela gigante foi de plagiar e criar o seu próprio algoritmo a partir do modelo de Richard utilizando-se da engenharia reversa²⁶, que conseguem acesso através do estudo do *player* baixado do site. Ao ver tal movimentação, Big Head liga alertando Richard sobre a futura concorrência (figura 12). Este é o primeiro e principal sinal de uma futura **crise**. Ao atender a ligação, Richard está prestes a depositar o cheque de Peter Gregory, o primeiro investimento na empresa, porém não consegue realizar a operação por não ter a empresa registrada no sistema da receita federal.

Figura 12 - Big Head avisa Richard sobre a estratégia da Hooli



Assim como o episódio piloto, o segundo episódio traz uma quantidade consideravelmente grande de acontecimentos importantes para o processo estudado aqui, muitos deles relacionados à **gestão do projeto**. Vemos que Richard, o presidente da startup, atravessa algumas coisas - o caso do depósito antes do registro no sistema é um exemplo - mostrando (e reforçando) que se faz necessário um profissional que guie a organização e organize suas demandas iniciais para que possa crescer e expandir.

²⁶ Engenharia reversa é o processo de descobrir os princípios tecnológicos a partir do desmontamento de um produto já finalizado sem ter acesso a um manual de instruções. Fonte: <<https://mundoestranho.abril.com.br/tecnologia/o-que-e-engenharia-reversa/>>, último acesso realizado em 12 de dezembro.

4.3.3 Episódio 3 - *Articles of Incorporation: enfrentando concorrência e empresa anômala*

O episódio inicia com o anúncio do futuro lançamento do Nucleus, a ferramenta de compressão de dados da Hooli (figura 13) - uma clara cópia da Pied Piper. As cenas finais do episódio anterior, mostraram a equipe de Belson tentando entender o código do algoritmo. Tal movimento continua no terceiro episódio, porém o anúncio é realizado antes mesmo do protótipo. Apesar do protótipo ainda estar em desenvolvimento no momento, o anúncio é realizado como um ataque a Pied Piper, utilizando-se da estratégia de colocar seu nome primeiro no mercado e na mídia, assim quando ambos forem lançados, o Nucleus será conhecida como pioneiro.

Figura 13 - Hooli anuncia o Nucleus



Durante o episódio, o grupo mostra preocupação com o anunciado, porém se questiona sobre a necessidade frente à falta do produto concorrente sem planejar nenhuma medida de contra-ataque. Neste momento, o ideal seria ter registros da criação e desenvolvimento da técnica para comprovar a data de sua criação, porém se perdessem muito tempo para aparecer na mídia, ao menos para atingir os profissionais da área, o Nucleus pode tomar o papel como líder do segmento mesmo sendo uma cópia. Aqui se vê um sinal inicial do que pode ser uma futura crise: a concorrência e falhas na **gestão do projeto**. No desenrolar deste episódio, vemos que o grupo não responde ao anúncio da Hooli nem prevê ações para enfrentar a concorrente no presente e no futuro. Eles também não possuem toda a documentação jurídica pronta no momento do anúncio, não tendo a abertura oficial

da empresa. Ao final da temporada, veremos alguns efeitos disso. Aqui, o papel do relações-públicas seria o de planejar uma forma de responder à provocação: seja acelerando o processo de documentação de abertura para fins judiciais futuros ou elaborando uma estratégia de entrada no mercado junto a uma estratégia de divulgação de marca, utilizando do método da *startup* enxuta para otimizar tempo e custo (RIES, 2012). Além disso, o profissional deveria ficar atento aos próximos sinais para evitar ou amenizar uma possível crise.

Já sobre a questão do nome da empresa após o problema ao depositar o cheque, Jared alerta Richard que já há uma Pied Piper registrada e é necessário trocar de nome. O grupo sugere inúmeras ideias, mas Richard se recusa a mudar o nome e vai atrás do proprietário da primeira Pied Piper para negociar a compra do direito autoral sobre o nome da empresa. O episódio gira em torno dessa jornada pelo nome, numa **negociação** direta e informal (figura 14), onde Richard viaja e conversa com o dono da outra empresa, fechando um acordo de comprar o nome por mil dólares e consegue o direito sobre o nome.

Figura 14 - Richard consegue comprar o nome Pied Piper



Ao voltar para casa, Richard conta a novidade a seus colegas e Erlich publica em um portal de notícias sobre software e tecnologia na internet sobre a Pied Piper e alega que, junto com Peter Gregory, ambos são donos de empresas milionárias. A publicação chega ao dono da primeira Pied Piper e este exige duzentos e cinquenta mil dólares pela compra do nome - Richard não concorda e exige que o contrato verbal realizado em seu primeiro encontro seja cumprido. Irritado, o dono da primeira empresa vai até o endereço da *startup* e se surpreende ao ver o local de trabalho

dos meninos e ao conversar e negociar novamente com Richard, entende que a publicação foi equivocada por parte de Erlich e que a empresa ainda está em fase inicial e a *startup* fica com o nome. Apesar de antecipada e pretensiosa, a publicação pode ter servido como mídia para que a Pied Piper começasse a ser conhecida na área de tecnologia. Esse desencadear de ações mostra uma falta de **comunicação interna**: Richard se nega a ouvir as propostas de novo nome que o resto do grupo sugere e Erlich aparentemente pensa mais em si mesmo e como seu papel na organização pode destacá-lo no ramo. Ambas ações são resultado de um desalinhamento de condutas e ideias, as quais não pensam nas consequências para com os seus públicos, a primeira leva em desconsideração o público interno ao não ouvir suas ideias e a segunda a relação com um de seus *stakeholders* e a negociação recorrente na época. O relações-públicas seria o responsável por desenvolver programas e rotinas para o alinhamento da equipe e pela criação e manutenção das relações com seus *stakeholders* (levando em consideração os grupos comumente citados como parte deste público [Figura 1, p.18] como aponta França (2012), neste momento da trama, estariam incluídos neste grupo Peter Gregory, Monica, Galvin Belson e a Hooli, e o dono da Pied Piper pioneira).

Este episódio relata uma quantidade menor de situações relacionadas ao processo empreendedor se comparado com o primeiro e o segundo episódio, vemos aqui o foco em apenas dois acontecimentos: o lançamento de uma concorrente e a questão jurídica do nome. Além disso, o episódio se concentra mais nos detalhes e nas piadas da história e do contexto tecnológico, deixando por conta da interpretação do telespectador a observação de detalhes que podem fazer parte do processo empreendedor. Neste momento, as ações do profissional de relações públicas seriam mais estratégicas e de longo prazo, como a estruturação da **comunicação interna** e posicionamento da marca, do que técnicas aplicadas com efeito a curto prazo, como a pesquisa de produto e as possibilidade para pivotar, por exemplo.

4.3.4 Episódio 4 - *Fiduciary Duties*: escolhendo o conselho e terminando a papelada

O quarto episódio começa com uma conversa entre Richard e o advogado Ron LaFlamme, indicado por Peter Gregory para cuidar da parte jurídica. Na cena, Richard assina os contratos e a Pied Piper está oficialmente fundada. Ron pergunta sobre do que se trata a *startup* (figura 15) e Richard se enrola para explicar, perdendo a atenção de seu ouvinte (figura 16). Aqui, vemos novamente a falta de preparo ao falar para defender o seu próprio negócio de maneira clara e menos técnica para o público leigo em tecnologia. Ou seja, Richard ainda não consegue transmitir seus valores a todos os seus públicos - o relações-públicas teria o papel de capacitá-lo, usando *media training*, para apresentar seu *pitch* ou até mesmo ajudá-lo a definir e esclarecer tais pontos.

Figura 15 - Richard começa a falar sobre Pied Piper para o advogado



Figura 16 - Richard se desfoca e perde a atenção do advogado



Na mesma noite, o grupo comparece à festa promovida por Gregory e após algumas bebidas e indagações sobre a sua criação e o cenário atual dela, Richard convida Erlich para fazer parte do conselho da Pied Piper e ser uma das pessoas

responsáveis pela empresa. No dia seguinte, de ressaca, Richard não lembra de tal convite e discute com Erlich, que tem em seu celular uma gravação do convite, negando que essa seja sua verdadeira vontade por considerar Erlich uma pessoa irresponsável e irritante por se autodeclarar vice-presidente da empresa sem ter tal nomeação. Novamente, Richard não conversa com o grupo para alinhar tal situação e ouvir o outro lado envolvido. Tais ações mostram que ele não sabe lidar com o **conflito** eminente, indo de encontro com o que mostra Andrade, Alyrio e Macedo (2014) ao falar dos principais passos de uma **negociação** (mesmo sendo um conflito, tal situação também se encaixa nesta definição), perdendo a oportunidade de iniciar uma prática de **comunicação interna**.

Ainda neste episódio, Richard tem uma reunião com Peter Gregory para finalizar a papelada e, enquanto espera pelo seu horário, começa a ter uma forte crise de pânico. Jared tenta acalmá-lo, mas não surte efeito e Richard acaba piorando as coisas ao mergulhar suas calças na pia (para disfarçar os pingos d'água que surgiram ao se debruçar na borda da pia molhada). Jared então pede para que eles troquem de calça, a fim de que isso não prejudique Richard no encontro. Ao saírem do banheiro, Erlich aparece e convence Richard de que deve participar também, mostrando que está ao lado e que tem domínio suficiente das ideias e valores da empresa para defendê-las (figura 17).

Figura 17 - Erlich defende o que é a empresa



A atitude de Richard pode ser efeito de um ruído organizacional, onde a importância da reunião e o que será abordada não foi exposta ou discutida o suficiente para que ele ficasse tranquilo, evitando a crise de ansiedade relatada. Outras ações podem ser tomadas em momentos estressantes se não houver um pensamento estratégico claro antes de sua realização, prejudicando toda a dinâmica organizacional. Com este encontro, vemos que a parte burocrática do processo, antes esquecida, agora está finalizada. A empresa também começa a mostrar uma estrutura mais definida, com as funções de cada membro claramente divididos. Até então, o foco do relações-públicas era total na documentação e estruturação, a partir de agora, o profissional pode se dedicar a tarefas mais técnicas e táticas, como a **gestão do projeto** e da **comunicação interna**.

4.3.5 Episódio 5 - Signaling Risk: organizando o projeto

O início mostra o grupo discutindo o logo da empresa, eles não gostam do logo e começam a discutir novas ideias para substituí-lo. Eles entram num debate sobre o uso de letras em caixa baixa no logo como isso está se tornando uma zona de conforto para as marcas. Erlich decide então contratar um grafiteiro para fazer o logo e pintá-lo na porta da garagem da casa, porém Jared se opõe à ideia devido ao orçamento curto que a organização tem e mostra seu quadro financeiro. Mesmo assim, Erlich segue em frente com a decisão, mas esta acaba se tornando um problema quando ele e Richard veem que a arte é ofensiva.

O grupo também fica sabendo de surpresa que foram selecionados para participar do Startup Battlefield da Techcrunch Disrupt, um evento de tecnologia que conta com uma competição entre startups do ramo concorrendo a 50 mil dólares. Jared questiona Richard sobre isso, que alega que tinha inscrito seu projeto (anteriormente o site) na competição e a esqueceu, não avisando o restante do grupo disso. Nestas cenas, vemos outro problema de **comunicação interna**: o grupo não tem noção da situação financeira da empresa nem sobre a inscrição num evento. O papel do relações públicas nestas situações seria o de comunicar tais ações, disponibilizando-se também a ouvir *feedbacks* dos demais integrantes. Por exemplo, em relação à situação financeira, era de extrema importância que os gestores (Richard e Erlich) tivessem plena consciência da gravidade e como isso pode afetar a empresa. Já sobre a questão da inscrição na competição, o relações-públicas teria que incentivar tal troca de informação, a fim que a equipe esteja alinhada para tomar as decisões certas e evitar **conflitos**. Em ambas situações, o papel principal deste profissional é de administrar as relações empresarias, como defende Kunsch (M., 2003).

Após verem que terão que competir e que o andamento do desenvolvimento está problemático e confuso por falta de comunicação entre a equipe, Jared propõe o uso do *scrum* (figura 18). Como visto no capítulo três: o *scrum* é uma metodologia para **gestão de projeto** muito usada na indústria de software, no qual as tarefas são

divididas em ciclos e seu andamento monitorado num quadro por fases. (GUIA DA METODOLOGIA..., [2016?]).

Figura 18 - Jared apresenta o *scrum* ao grupo



O quadro de tarefas tem o objetivo de otimizar e organizar as atividades pendentes do projeto, dividindo-as por ciclos (pendente, em realização, realizada, em teste e urgências). Após sua implementação, a equipe consegue produzir mais e melhor, dando uma margem maior de tempo para estarem prontos para competirem. Com isso, podemos ver que Jared tomou uma ação que um profissional de relações públicas faria: viu um problema na troca de informações do seu público interno e procurou uma maneira de solucioná-lo. Nesse momento, ele soluciona um problema mais técnico e rotineiro, porém ainda ficam pendentes questões mais abrangentes que requerem ações com efeito a longo prazo.

Conforme a história anda, os episódios começam a perder o foco do cenário empresarial e dão mais espaço às piadas (sobre a própria série ou o contexto da computação) e ao desenvolvimento de situações pessoais (como intrigas e questionamentos). O desenvolvimento da *startup* mostra-se mais lento e menos detalhado deste episódio em diante, dando espaço para cenas mais focadas no cenário da tecnologia e à própria narrativa da dramaturgia seriada

4.3.6 Episódio 7 - *Proof of Concept: levando o produto ao público*

A primeira cena mostra os *brogrammers* da Hooli falando com Galvin Belson sobre o andamento do projeto do Nucleus. Eles alegam que está tudo certo com o produto e estão prontos para sua apresentação na *Startup Battlefield* (batalha de startups, em tradução livre) da *Techcrunch Disrupt* - ao contrário de seus rivais. O episódio inicia no primeiro dos três dias do evento, onde aparece apenas o estande da Pied Piper na ala de exibição das startups, e acaba no segundo dia com o início das apresentações da competição.

Chegando no local do evento, Jared começa a se movimentar para fazer o credenciamento do grupo e se integrar dos acontecimentos recentes²⁷, mas Monica os avisa que já providenciou tudo o que eles precisavam (check in no hotel e credenciamento, por exemplo). Jared prepara um material impresso sobre os participantes do evento e sua importância nele (se são CEOs de empresas, investidores, etc.), para que possam se preparar antes de começar uma conversa, porém Dinesh e Erlich mostram que Monica instalou um aplicativo de reconhecimento facial que faz o mesmo trabalho. Isso tudo mostra que entre eles não há uma **comunicação interna** eficaz - apesar de não fazer parte do dia a dia da empresa, pode-se considerar Monica no grupo de público interno pois sua participação é tão próxima quanto aos demais integrantes. O relações-públicas seria a pessoa responsável oficialmente por organizar e realizar tais tarefas, além de checar o andamento delas caso designada para outra pessoa. Além disso, Erlich tem um **conflito** de interesses com um dos jurados: ele dormiu com sua esposa anteriormente. Nesta situação, o relações-públicas procuraria a equipe organizadora do evento para verificar quais as possibilidades para solucionar o imprevisto sem prejudicar a empresa ou o evento. Ao lidar com o conflito, o profissional deve basear sua postura nos princípios de negociação, conforme mostra Andrade, Alyrio e Macedo (2014).

²⁷ No episódio 6, Jared volta para a casa de carona em um carro sem motorista de Peter Gregory. No meio do caminho, o comando muda o destino para a ilha que Gregory está construindo na linha internacional; o carro então entra num container para ser transportado até o novo destino de navio. Jared fica sem sinal de celular e sem contato com humanos (a ilha está sendo construída por robôs do mesmo tipo do robô motorista) até voltar para casa, quatro dias depois.

Já no estande da Pied Piper, o grupo tem apenas folhetos institucionais e um computador portátil, deixando de destacar-se visualmente das demais startups expostas. O despreparo pode ser atrelado à ausência de Jared dias antes, o que não deixa de prejudicar a imagem da organização no evento e seus participantes. Porém, o grupo está mais preocupado com a apresentação na competição - o produto não está devidamente pronto no momento do ensaio devido a erros que precisaram ser corrigido às pressas antes da ida ao evento²⁸ e o algoritmo não consegue comprimir vídeos em 3D (algo considerado ruim de acordo com as expectativas dos profissionais da área em relação à promessa da *startup*). No dia seguinte, iniciam-se as apresentações. Os jurados são especialidades da área e questionam os apresentadores sobre o seu produto. Uma das empresas participantes propõe um sistema de aquecimento com microondas e gera uma discussão com os jurados sobre a segurança e a entrada no mercado de tal proposta. O representante da *startup* alega que é totalmente seguro, já os jurados discordam totalmente e dizem com certeza que o produto não se sairá bem com o público. Aqui vemos claramente uma falta de planejamento de produto e estratégia de entrada no mercado: não foi levado em consideração os efeitos de uso prolongado das microondas nem a opinião pública sobre o assunto. Pode-se pensar que os desenvolvedores do produto tentaram explorar um recurso diferente e diferenciar-se dos demais produtos aquecedores, como é o foco cerne da estratégia do oceano azul (KIM, MAUBORGNE, 2015), porém não analisaram o cenário que o envolvia por inteiro. Assim, podemos inferir que a equipe poderia ter evitado as críticas se tivessem a visão mais estratégica por parte do mercado, e não apenas da tecnologia - novamente, vemos um dos principais erro citados por Nagawaka (2012) que podem levar a empresa à falência.

²⁸ No episódio 6 o grupo contrata uma pessoa externa à empresa para ajudá-los exclusivamente no desenvolvimento da parte da nuvem para que a mesma fique pronta a tempo da competição. Tal pessoa é Kevin, um jovem famoso por ter derrubado o sistema de uma grande empresa. Durante o trabalho, Richard se convence de que Kevin é melhor que eles e pede que o ajude ,para isso dá acesso a raiz do projeto. Porém Kevin comete um erro que derruba o sistema e confessa que não hackeou tal empresa e que sim trabalhou para eles. Ele cometeu o mesmo erro com o sistema da Pied Piper e os dois viram a noite arrumando o código.

No geral, aparentemente todas as *startups* pequenas (ou em fase inicial) têm frases prontas, clichês da vida real que parecem obrigatórios para uma organização ser bem vista, tornando-as iguais e sem criatividade. São elas: “tornar o mundo um lugar melhor (com isso, através disso ou daquilo)” e “somos so-lo-mo²⁹”. Era deste tipo de coisa que Richard se referiu no final do primeiro episódio ao falar que não deseja que a Pied Piper se torne. Ao iniciar a apresentação da Pied Piper na competição, Erlich é atacado pelo jurado com quem tinha conflito de interesse. Momentos antes, ele foi atrás da mulher com quem dormiu para esclarecer a situação e tentar resolvê-la, porém descobre que o jurado se divorciou dela, esqueceu toda a história e casou-se novamente, então alerta sua equipe de que não é mais preciso mudar o júri. Por fim, ele acaba dormindo com as esposas do jurado, trazendo de volta o conflito de interesses de ordem pessoal e afetando a dinâmica organizacional.

Este episódio mostra uma tentativa de levar o produto ao público, colocando-o em um primeiro teste que pode servir de experiência para melhorias, seguindo o modelo da *startup* enxuta (RIES, 2012), o que acaba não dando certo devido à interrupção da apresentação. Mas o grupo pôde verificar parcialmente se o que estão fazendo deu certo ou não na prática, podendo tirar aprendizados valiosos para seus próximos passos. O grupo também pôde ver o que outras empresas estão fazendo, possibilitando a realização de um *benchmark*.

²⁹ Encurtamento para Social, Local e *Mobile*/Móvel, os três principais itens para uma empresa se destacar e ter sucesso satirizada na série..

4.3.7 Episódio 8 - *Optimal Tip-to-Tip Efficiency: pivotar para sobreviver?*

O último episódio da primeira temporada inicia a partir do momento onde o anterior parou: o grupo está se reunindo com a organização do evento sobre a agressão de Erlich. O advogado da *startup* contata a organização alegando que o incidente pode gerar um processo, com esse argumento eles [Pied Piper] passam direto para a fase final da competição a ser realizada no dia seguinte e ganham um *upgrade* no quarto do hotel.

De volta às apresentações, é a vez de Galvin Belson apresentar o Nucleus. A equipe assiste a apresentação confiantes que a pontuação Weissman³⁰ será inferior a deles e ao longo da fala de Belson eles pouco se preocupam com as múltiplas funcionalidades. O fator decisivo será a pontuação, não os adicionais. Nucleus será integrado com os outros produtos da família Hooli, como e-mail, sistema operacional e buscador - aqui devemos ter em mente que a Hooli é uma sátira do Google, o que significa uma concorrência quase desleal quando se trata de marca e liderança no mercado. Ao final, a pontuação é a mesma da Pied Piper.

Assim, Richard precisa decidir o que apresentar no dia seguinte sem parecer uma cópia do Nucleus. Já Jared propõe pivotar para terem alguma chance de ganhar e sobreviver com a ideia - ele sai questionando pessoas na rua de forma assustadora devido sua falta de noites bem dormidas, voltando sem ideias. Com um profissional de relações públicas na equipe, a possibilidade de pivotar não seria uma saída de emergência: ele teria proposto mudanças logo no primeiro sinal do plágio, assim como o registro da patente e demais documentos comprobatórios.

Durante a noite, o grupo começa a discutir sobre o que irão apresentar e pensam em não apresentar. Erlich os incentiva dizendo que eles devem isso a ela por causa da sua agressão e que eles serão os vencedores (nessa cena Erlich

³⁰ Pontuação Weissman: criada especialmente para a série por um professor de Stanford e um de seus doutorandos, a métrica é usada para medir a perda da qualidade em compressão de dados, comparando o tempo do processo e sua capacidade quantitativa. Na série, seu limite teórico é de 2,90. O resultado será fator decisivo na competição entre as duas empresas - a maior pontuação ganhará mais destaque não só no evento, mas também na área. Hoje vemos que essa métrica e sua viabilidade estão sendo estudadas no meio acadêmico, podendo resultar num uso real na indústria.. Fonte: <<https://spectrum.ieee.org/view-from-the-valley/computing/software/a-madefortv-compression-metric-moves-to-the-real-world>>. Acesso em 19 de dezembro.

chega usar palavras mais agressivas, com tom obsceno, sugerindo que poderia trocar favores sexuais com o auditório). A partir daí, o grupo começa a discutir maneiras de otimizar esse trabalho. Ouvindo o debate de seus colegas, Richard tem uma ideia sobre o método de compressão usado e vai para um quarto colocá-la em prática, passando a noite inteira programando sozinho. Com a mudança radical na ferramenta e em seu código, Richard não consegue passar todos os detalhes para Erlich a tempo e decide ele mesmo seguir com a apresentação. Em episódios anteriores, já foi falado que Richard costuma se enrolar ou falar muito tecnicamente; considerando o corpo de jurados especializados na área, ele se sai bem mesmo sem preparo, mas ainda assim necessita de capacitação para falar ao público. No meio da apresentação, um dos jurados duvida da pontuação obtida no teste com a reformulação (3,8) e pede um teste ao vivo e dá a Richard um vídeo 3D (formato que antes a ferramenta não conseguia comprimir). A compressão resulta em um arquivo com a metade do tamanho previsto; sem acreditar, o júri pede um outro teste para verificar erros. Ao final do processamento, a pontuação válida é de 5,2 sem erro em nenhum dos frames do vídeo comprimido. Com esse resultado, a Pied Piper é a ganhadora da competição.

Nesta situação, pivotar teria sido uma escolha ruim, pois a equipe teria que pensar em um conceito novo e fazer o protótipo em pouquíssimo tempo, ficando mais vulneráveis a falhas e arriscando o contrato com o investidor Peter Gregory, prejudicando o **relacionamento com um de seus stakeholders**. O resultado acima das expectativas foi um ponto positivo para a primeira aparição ao público da empresa, apesar do ocorrido na primeira tentativa. No todo, a função do profissional de relações públicas seria o de ajudar o time a organizar as ideias de forma clara e objetiva nesse momento de agitação e incerteza, a fim de otimizar o tempo disponível para a tomada de decisão, verificando e ponderando pontos positivos e negativos de cada opção.

O final da temporada abre caminho para a evolução da *startup* e sua colocação no mercado, abrindo também mais oportunidades de atuação do profissional de relações públicas. Alguns indícios disso são o uso da análise SWOT,

como vimos no capítulo dois deste trabalho, na segunda temporada e uma (suposta) crise de imagem ao final da terceira, que serve de gatilho para o início do debate sobre a contratação de um RP para a Pied Piper.

4.4 Ficção e realidade - aproximações e afastamentos

As ações tomadas pelo grupo podem ser perigosas se aplicadas ao mundo real, pois colocam em risco não apenas o relacionamento com o investidor, mas também o equilíbrio financeiro e o desenvolvimento do produto, que são pilares fundamentais na etapa inicial da empresa. O grupo inicia o negócio sem ter conhecimento sobre as regras e a legislação local, o que poderia causar grandes problemas a ponto de impedir a fundação da *startup*. Richard, fundador e CEO, não leva em consideração o papel dos sócios na empresa em seu primeiro momento, sem a disponibilidade voluntária de Jared, o grupo não teria um responsável pela parte financeira e de negócios, sendo formado apenas por desenvolvedores da plataforma. Isso são dois os principais motivos que podem levar uma startup ao fracasso (OS 5 PRINCIPAIS ..., 2017), ou seja, no mundo real, talvez a Pied Piper não teria chegado onde conseguiu chegar no recorte aqui estudado. Aqui também pode ser incluída a questão sobre registro de patente e plágio, que não chega a ser citada na trama, sendo ideal que se houvesse alguma movimentação em relação a isso quando o anúncio do Nucleus é feito. Isso serviria como possível prevenção no momento que a concorrente apresenta o produto como sua criação e evitaria a necessidade de alterar o negócio urgentemente, como é mostrado no oitavo episódio.

Outro ponto é a falta do modelo de negócios ou aplicação do modelo canvas, como discutido no capítulo três, para a definição do negócio e a falta da própria definição. Num primeiro momento, só se sabe que a Pied Piper promete comprimir arquivos sem perda de qualidade, reduzindo o tamanho do arquivo em uma escala nunca antes vista. Fica no ar a questão de uso do produto, o quê e a quem se destina, e sua rentabilidade. As vantagens são a inovação trazida por ela e sua escalabilidade fácil e de baixo custo, podendo atingir um grande número de pessoas em pouco tempo. Tais características são fundamentais numa startup (TUDO QUE VOCÊ ..., 2017). Assim, a questão da definição do negócio deve ser resolvida logo no início do processo empreendedor, para que possam ser verificadas de forma mais clara as mudanças a serem feitas ao longo deste. Com isso, Richard talvez não

tivesse tanta dificuldade em defender seu negócio a terceiros (desconsiderando fatores pessoais, como nervosismo e ansiedade, que possam influenciar em sua fala). Isso também poderia auxiliar o grupo a montar uma rede de contatos própria, auxiliando na apresentação da empresa e, conseqüentemente, na dinâmica organizacional frente a possíveis *stakeholders* e no futuro desenvolvimento.

Há também a questão sobre pivotar: para realizar tal manobra, é preciso manter sua base a fim de que não perca sua posição enquanto testa novas possibilidades (POR QUE VOCÊ DEVE ..., 2017). Considerando isso, a ideia de pivotar de Jared prejudicaria muito o status e o desenvolvimento da *startup* pois alteraria sua base (que é a compressão de arquivos) e necessitaria de mais tempo para testar as possibilidades do que era disponível, também conforme o oitavo episódio. O resultado seria uma apresentação rasa e sem protótipo, desclassificando-os quase que imediatamente, visto os questionamentos dos jurados para avaliação.

De maneira geral, se vê através do quadro a seguir os principais pontos onde a atividade de relações públicas poderia atuar, compilado através das categorias usadas para análise, a fim de auxiliar a *startup* em seu desenvolvimento:

Quadro 4 - Principais achados por categorias

CATEGORIA	ACHADOS DO SERIADO	POSSIBILIDADES PARA O RP
Comunicação interna	Não são mostrados processos que organize as informações entre o grupo nem que facilite a troca delas - mesmo acontecimentos rotineiros deixam de ser notificados, causando ruídos. Em momentos de discussão, não há um esforço por parte de Richard em participar e ouvir o grupo, tornando a conversa unilateral. Também não há reuniões de alinhamento.	O papel do relações-públicas neste sentido seria o de estruturar processos ou métodos que facilitem e incentivem tal comunicação, procurando o alinhamento e o desenvolvimento da equipe de modo que todos sejam ouvidos e contribuam para o alcance das metas e objetivos da <i>startup</i> .
Gestão de projetos	Encontra-se foco no desenvolvimento do produto e a gestão é deixada de lado. Há pouco uso de ferramentas ou técnicas para auxiliar na organização e otimização do fluxo de trabalho e as ações tomadas são de caráter emergencial e com efeito de curto de prazo. O grupo tem dificuldade em entender a importância dessa parte do trabalho de Jared e acaba dificultando em diversos momentos.	Visto que a gestão é de fundamental importância para o alcance dos objetivos da empresa, o relações-públicas poderia ser o responsável por organizá-la, utilizando-se de métodos como o <i>scrum</i> por exemplo, de forma a alinhar as ações realizadas e também projetar ações de longo e médio prazo.
Gestão de conflitos	Considerando conflitos internos e externo, a empresa não pensa em verificar ações preventivas para evitar ou minimizar possíveis conflitos, que são também potenciais crises. O exemplo do anúncio do Nucleos e seu produto plagiado é um exemplo.	Aqui, o relações-públicas atuaria de forma a diminuir os problemas enfrentados, facilitando a continuação do fluxo de trabalho, levantando sinais potenciais de conflitos antes deles prejudicarem a <i>startup</i> .
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	A principal figura é o investidor, Peter Gregory, com quem o grupo mantém um relacionamento unilateral, respondendo apenas quando são solicitados. Além disso, as ações não são pensadas em como podem afetar esse relacionamento com o investidor nem com outras figuras, podendo prejudicar também futuros <i>stakeholders</i> .	O levantamento das figuras que fazem parte deste grupo seria a principal tarefa do relações-públicas, dentro do seriado pode-se considerar, por exemplo, a Hooli. Com isso, o relacionamento com cada um pode ser realizado de acordo com suas peculiaridades e de forma saudável para ambos.

Negociação	A decisão entre vender o produto para a Hooli ou continuar com ele e abrir o próprio negócio é tomada sem conversar diretamente com cada interessado, o que pode ser prejudicial na negociação. Além disso, quando trata do nome da empresa, a negociação é feita de forma informal, verbal e sem testemunhas, podendo acarretar problemas jurídicos no futuro devido a falta de registro do acordo.	Nesta questão, o relações públicas deveria levantar os pontos positivos e negativos de cada proposta e ponderá-los a fim de encontrar a melhor solução para ambas as partes envolvidas, abrindo possibilidade também para uma contraproposta. Também cuidaria, junto a parte jurídica da empresa, o registro dos acordos.
------------	--	---

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Com isso, se vê que os acontecimentos aqui divididos em categorias acabam se conectando em alguns momentos: a gestão falha do projeto pode levar a ruídos na comunicação interna, gerando conflitos que por sua vez podem prejudicar o relacionamento com os *stakeholders*. Assim, pode-se dizer que há espaço para este profissional explorar dentro de uma dinâmica organizacional enxuta e em fase inicial, auxiliando no planejamento para diminuir possíveis riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa.

Resumidamente, a Pied Piper sem a ajuda de Jared, Peter Gregory e Monica, não teria sobrevivido nesse primeiro momento, visto que do primeiro ao último episódio da temporada selecionada, o grupo teve tempo apenas para focar no desenvolvimento do produto, porém isso não justifica a falta da gestão (de projeto, de comunicação e também financeira). Mesmo com a ajuda, muito provavelmente a startup não sobreviveria no mundo real, pois os erros cometidos poderiam impedir até mesma sua abertura - como por exemplo, a falta do plano de negócios e sua definição ao procurar o investidor, o que geraria dificuldade em captar recursos financeiros. Aqui, o relações-públicas poderia evitar esses erros e, novamente, dando mais chances do negócio dar certo com o menor número de obstáculos possíveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o presente trabalho foram selecionadas apenas algumas sub-áreas da atividade de relações públicas, considerando seu formato e o tempo para sua realização. Como toda pesquisa é também um processo, houveram diversas alterações ao longo de sua produção, com o objetivo de melhorá-la ou incrementá-la de acordo com as necessidades verificadas durante sua realização. Os procedimentos metodológicos são um exemplo disso, a opção foi de utilizar uma adaptação visto as variáveis de cada método estudado no projeto.

O motivo principal para realizar esta pesquisa com este objeto de estudo foi de mostrar como as atividades de relações públicas pode ser utilizadas dentro de uma dinâmica organizacional onde não há um cargo com essa dominação, valorizando a sua função e buscando dar mais visibilidade ao trabalho do profissional de relações públicas. Com este estudo de caso, vemos que a base teórica abrangente construída ao longo da graduação, alinhado com a prática, é o principal responsável pela visão única desse profissional no ambiente corporativo. Ele é capaz de olhar estrategicamente para os diversos públicos da organização (FRANÇA, 2012), mantendo a harmonia do relacionamentos com os diferentes grupos relacionados com a empresa, de forma a auxiliar no desenvolvimento da empresa em nível interno e externo. As ações que se encaixam nas categorias selecionadas para análise e relatadas na trama mostram que há espaço para a atuação do profissional de relações públicas neste tipo de organização frente a essa concepção, porém essa ainda não é reconhecida como necessária devido a uma falta de conhecimento acerca das atividades desse profissional e como seu trabalho pode auxiliar no desenvolvimento da empresa pelos empreendedores inexperientes.

Na série, as atividades relacionadas a este profissional ainda são incipientes, realizadas de forma desorganizada e emergencial, elaboradas apenas quando a *startup* enfrenta alguma dificuldade. As técnicas aplicadas são poucas, como o uso do *scrum*, e tem o objetivo de resolver problemas momentâneos, sem se tornar algo perene ou com resultados a longo prazo. Mesmo com a ideia de que as *startups* vivem num cenário de incerteza, pensar a longo prazo é um exercício fundamental

para que elas possam ter claramente definido onde querem chegar e o que têm que ser feito para isso, não excluindo as mudanças que devem ser feitas para a sobrevivência e melhoria da mesma. Por fim, foi visto que o profissional de relações públicas poderia gerenciar as funções relacionadas a gestão, junto com Jared, facilitando os processos que fogem da parte tecnológica mostrados nos primeiros episódios, como o levantamento de dados para o plano de negócios, a organização das tarefas pendentes e a questão do registro no nome da empresa. Na segunda temporada, onde entram mais fatores relevantes para o seu desenvolvimento, vemos que o grupo se perde em meio a tantas mudanças pois não sabem qual o seu objetivo.

Resumidamente, as atividades de relações públicas são mostradas superficialmente e sem um planejamento, mas obtêm resultados positivos para a empresa. Com a maior presença dessas atividades, poderiam ter sido evitados diversos ruídos mostrados na trama, auxiliando no alcance de suas metas. Esse profissional faria o papel de advogado do diabo, trabalhando para que a *startup* tenha menos problemas possíveis e aumente suas chances de sucesso, auxiliando no planejamento (de nível estratégico, tático e operacional) e, conseqüentemente, em seu desenvolvimento. Extrapolando o recorte teórico aqui discutido, a produção pode ser explorada também sob a ótica da cultura organizacional e da administração em futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

A FICTIONAL COMPRESSION metric moves into the real world. **IEEE Spectrum**. 28 julho 2014. Disponível em: <<https://spectrum.ieee.org/view-from-the-valley/computing/software/a-madefortv-compression-metric-moves-to-the-real-world>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

ALVES, Denise Avancini. **Interesse público e o poder da telenovela: merchandising social e repercussão do tráfico de pessoas em Salve Jorge**. 2015. 218 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós - Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

ANDRADE, Renato Fonseca de; Contexto do empreendedorismo no Brasil. In: GRANDO, Nei (Org.); **Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 2012, p. 1 - 20.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de, ALYRIO, Rovigati Danilo, MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Editora Altas S.A, 2014.

BARDIN, Lawrence; **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BALDISSERA, Rudimar, SÓLIO, Marlene Branca. Relações Públicas - processo histórico e complexidade. **Conexão - Comunicação e Cultura (ucs)**, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p.87-101, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/169>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Planalto da Presidência da República**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 01 dez. 2017.

BRASIL MANTÉM BONS indicadores em pesquisa internacional. **Portal Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 21 junho 2017. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/novidades/detalhes/7579-brasil-mantem-bons-indicadores-em-pesquisa-internacional>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

BRASIL. Resolução normativa nº43 de 24 de agosto de 2002. Define as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas. **Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP**. Disponível em <<http://www.conferp.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-agosto-de-2002/>>. Acesso em 03 out. 2017.

CARVALHO, Cintia da Silva; Relações públicas: mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais. In: KUNSCH, **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 309 - 326.

CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS – CONFERP. **Atividades Privativas RP**. [2013?]. Disponível em: <http://www.conrerp4.org.br/home/show_page.php?id=5340>. Acesso em: 03 out. 2017.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2017. p. 59-76.

DORNELAS, José Carlos Assis; **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DREYER, Bianca. Estratégias de relações públicas para as organizações em tempos de mídias sociais digitais. **Organicom**, São Paulo, v. 12, n. 22, p.130-144, jan. 2015. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/870/639>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

DREYER, Bianca; **Relações públicas na contemporaneidade**. São Paulo: Summus, 2017.

EMPREENDEDORISMO no Brasil: 2016. **Global Entrepreneurship Monitor**. 2017. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

EMPREENDEDORISMO VOLTA a ganhar força no Brasil, mostra pesquisa. **E-commerce Brasil**. 21 junho 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/empreendedorismo-forca-brasil/>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

ESQUENZI, Jean-Pierre; **As series televisivas**. Lisboa: Edições Texto e Grafia, 2011.

ESTATUTO da microempresa. **Senado Federal**. 2013. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

GEM 2011: Brasil é o terceiro país com maior número de empresas. **Sebrae**. [2012?]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/gem-2011-brasil-e-o-terceiro-pais-com-maior-n-de-empresasdetalhe21,4c0ccd8d48ae3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 nov. 2017.

GUIA DA METODOLOGIA ágil e scrum para iniciantes. **Blog Trello**. [2016?]. Disponível em: <<http://br.blog.trello.com/scrum-metodologia-agil/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

HBO. **Site oficial**. Disponível em <<http://www.hbo.com/silicon-valley/episodes/index.htm>>. Acesso em 13 de dezembro.

INVESTIDORES. **Gavea Angels**. [2017?]. Disponível em: <<http://www.gaveaangels.org.br/investidores/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

LATTIMORE, D. et al. **Relações públicas: profissão e prática**. 3 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée; **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante - edição estendida**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____ ; **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Waldemar. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Summus, 2009. p. 7-42.

NAGAWAKA, Marcelo. Por que o empreendedor de alta tecnologia precisa conhecer os fundamentos de gestão e modelagem de negócios? In: GRANDO, Nei (Org.). **Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: éhora, 2012. p. 73-104.

NASCIMENTO, Matheus Henrique. **Startups e os novos modelos de negócios: o processo de criação de uma nova organização sob a ótica das relações**

públicas. 2016. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social – Relações Públicas., Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2016.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. Cenário histórico das relações públicas no Brasil. **Organicom**, São Paulo, v. 13, n. 24, p.151-160, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/957>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

O QUE É benchmarking?. **Portal Administradores.** 13 setembro 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

O QUE É engenharia reversa? **Mundo Estranho.** 19 agosto 2016. Disponível em: <<https://mundoestranho.abril.com.br/tecnologia/o-que-e-engenharia-reversa/>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

O QUE É media training? **Race Comunicação.** 10 janeiro 2014. Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/o-que-e-media-training/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

O QUE É storytelling? **Nova escola do marketing.** 09 fevereiro 2017? Disponível em: <<http://novaescolademarketing.com.br/marketing/o-que-e-storytelling/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

OS 5 PRINCIPAIS motivos para uma startup não dar certo. **Gavea Angels.** [2017?] Disponível em: <<http://www.gaveaangels.org.br/os-5-principais-motivos-para-uma-startup-no-dar-certo/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNCUR, Yves; **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2011.

PÁGINA inicial. **Portal lei geral da micro e pequena empresa.** [2017?]. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

PINHO, Julio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org). **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área.** Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 21-42.

POR QUE VOCÊ DEVE pivotar sua startup. **Sebrae.** 26 junho 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

PROCÓPIO, Fabio Santos. **Relações Públicas em Uma Nova Perspectiva de Atuação: Empresas start-up**. 2010. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social – Relações Públicas., Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010.

QUAL O significado do termo "pivotar"? **Exame**. 08 setembro 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/qual-o-significado-do-termo-pivotar/>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

QUEM somos. **Sebrae**. [2017?]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quem_somos>. Acesso em: 01 dez. 2017.

RIES, Eric; **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Leya, 2012.

SILICON Valley. S.I.: HBO Entertainment, 2014. 2 dvds (227 min.), son., color. Legendado. 1ª temporada.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia**. São Paulo: Summus, 2006.

STARTUP: entenda o que é modelo de negócios. **Sebrae**. 27 junho 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SOARES, Carolina Tayama Ullian. **A atividade de relações públicas e sua colaboração para o desenvolvimento de negócios de startups**. 2016. 1 v. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

TAXA DE empreendedorismo é a maior dos últimos 14 anos. **Agência Sebrae de Notícias**. 22 fevereiro 2016. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/taxa-de-empreendedorismo-e-a-maior-dos-ultimos-14-anos,176b303c83bf2510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

TUDO O QUE você precisa saber sobre startups. **ABStartups**. 05 julho 2017 Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-startups>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

UM RAIO-X das startups brasileiras: como estão distribuídas e em que áreas atuam. **Época Negócios**. 28 agosto 2017. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/08/um-raio-x-das>>

[startups-brasileiras-como-estao-distribuidas-e-em-que-areas-atuam.html](#)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

VIANNA, Maurício.; et al; **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.