



Entrepreneurial Learning:
**Estudo Comparativo dos Processos de Aprendizagem
dos Empreendedores**

Por

Raquel Saraiva Pinheiro Soares

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2017

NOTA BIOGRÁFICA

Raquel Saraiva Pinheiro Soares nasceu em 17 de junho de 1994, em Braga, sendo natural do concelho de Vila Verde.

Frequentou o ensino secundário na Escola Secundária/3 de Vila Verde, concluído em 2012. Nesse mesmo ano ingressou na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho no curso de Economia.

Concluída a licenciatura em 2015 iniciou, no mesmo ano, o Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que termina com a elaboração da presente dissertação.

Conciliou sempre o seu percurso académico com atividades desportivas, nomeadamente a Dança Desportiva. Foi dançarina federada na Federação Portuguesa de Dança Desportiva durante 9 anos, de 2006 a 2015, realizando diversos Campeonatos Nacionais e Internacionais em representação de Portugal.

AGRADECIMENTOS

Começar por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça, por aceitar orientar este estudo e por toda a disponibilidade e apoio desde o primeiro momento. Muito obrigada pelas inúmeras sugestões e esclarecimentos que permitiram que este estudo tivesse um rumo certo.

Agradeço à Wedo Technologies, na pessoa do Doutor Raul Azevedo, e à Primavera, na pessoa do Engenheiro José Dionísio, pela disponibilidade e apoio prestado, sem qualquer restrição.

Aos meus amigos, com quem partilho todos os momentos, um agradecimento especial por aguentarem os meus desabafos e me animarem e motivarem sempre que uma nuvem negra pairava no ar.

Agradecer imensamente à minha família por todo o apoio e paciência comigo nos momentos de maior *stress*. À minha avó Emília por ser a melhor pessoa que conheço e me motivar sempre a fazer mais e melhor. E, para terminar, agradecer aos meus pais e à minha irmã, porque sem eles não conseguiria alcançar nada disto.

Muito Obrigada Filipa, Mãe e Pai!

RESUMO

A atividade empresarial depende em larga medida das experiências e competências adquiridas pelos empreendedores. *Entrepreneurial learning* assume-se como um tópico base na criação e desenvolvimento das empresas. As experiências dos empreendedores potenciam o conhecimento dos mesmos, permitindo-lhes obter uma bagagem de competências capazes de descobrir e responder a novas oportunidades. O reconhecimento de oportunidades varia consoante o conhecimento prévio armazenado pelos indivíduos e a rede de contactos a que os mesmos têm acesso. Assim, o progresso das empresas envolve-se com o percurso dos próprios empreendedores.

A presente dissertação procura estudar o desenvolvimento das empresas ao longo dos anos, compreendendo, principalmente, o papel dos empreendedores nesse desenvolvimento. A investigação alinha no estudo de duas empresas do setor tecnológico sediadas no distrito de Braga, a Wedo Technologies e a Primavera. É analisado o processo de criação das empresas, percebendo-se como surge a oportunidade de empreender e como o conhecimento adquirido pelos empreendedores em experiências prévias é fundamental nessa etapa. Compreendemos, ainda, o caminho que os empreendedores concedem às empresas, analisando os fatores chave no seu crescimento e na superação de desafios.

Portanto, o objetivo final passa por um estudo comparativo entre as empresas, evidenciando-se a existência de padrões de atuação e práticas alinhadas entre as mesmas. A investigação apresenta, então, uma metodologia qualitativa assente num estudo de casos múltiplos, sendo este apoiado por entrevistas semiestruturadas a representantes das empresas e por análise documental.

Palavras-chave: Conhecimento Prévio, Empreendedores, *Entrepreneurial Learning*, Experiências, Oportunidades, Redes Sociais.

ABSTRACT

Business activity relies upon the experiences and skills acquired by entrepreneurs. Entrepreneurial learning is assumed as a base topic in the creation and development of enterprises. The experiences of entrepreneurs enhance their own knowledge, allowing them to obtain a set of skills able to discover and respond to new opportunities. The recognition of those opportunities varies according to the prior knowledge stored by the individuals and their network of connections. Thus, the progress of the companies is related with the professional course of the entrepreneurs themselves.

The present dissertation seeks to study the enterprises' development of over the years, focusing in understanding the role of the entrepreneurs in this development. The research relates to the study of two technology companies based in Braga: Wedo Technologies and Primavera. It is examined the process of creation of the companies, realizing how the opportunity arose to undertake and how the knowledge acquired by the entrepreneurs in previous experiences is fundamental at this stage. We also incorporate the path entrepreneurs led their companies, analyzing the key factors in their growth and in overcoming challenges.

Therefore, the final objective is a comparative study among companies, evidencing the presents a qualitative methodology based on a multiple case study, which is supported by semi-structured interviews with company representatives and by analysis of written documents.

Keywords: Entrepreneurial Learning, Entrepreneurs, Experiences, Opportunities, Prior Knowledge, Networks.

LISTA DE ACRÓNIMOS

- ✓ ADN – Ácido Desoxirribonucleico
- ✓ CEO – Chief Executive Officer
- ✓ CFO – Chief Financial Officer
- ✓ CRM – Customer Relationship Management
- ✓ DOS – Disk Operating System
- ✓ D.RA – Doutor Raul Azevedo
- ✓ EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
- ✓ Eng.JD – Engenheiro José Dionísio
- ✓ EUA – Estados Unidos da América
- ✓ HP – Hewlett-Packard Company
- ✓ MEO – Serviços de Comunicações e Multimédia
- ✓ PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- ✓ RS – Raquel Soares
- ✓ SA – Sociedade Anónima
- ✓ SonaeIM – Sonae Investment Management
- ✓ TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais
- ✓ VHS – Video Home System

ÍNDICE

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Lista de Acrónimos.....	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão de Literatura.....	3
2.1. Entrepreneurial Learning	3
2.1.1. Entrepreneurial Knowledge	7
2.1.1.1. Lidar com Novas Responsabilidades.....	8
2.1.1.2. Reconhecimento de Oportunidades	9
a) Assimetria de Informação e Conhecimento Prévio	11
b) Redes Sociais	12
2.1.2. Experiências de Carreira dos Empreendedores	13
2.2. Processo de Transformação de Entrepreneurial Learning	14
2.2.1. Fatores que Influenciam o Processo de Transformação	15
2.3. Síntese.....	18
Capítulo III – Estudo Empírico.....	20
3.1. Metodologia	20
3.1.1. Problemática da Investigação	21
3.1.2. Técnicas de Recolha de Dados	22
3.1.2.1. Entrevistas Semiestruturadas	23
3.1.2.2. Análise Documental.....	24
Capítulo IV – Estudos de Casos	25
4.1. Wedo Technologies, S.A.	25
4.2. Primavera Business Software Solutions, S.A.	26
Capítulo V – Análise dos Resultados	30
5.1. Análise Wedo Technologies, S.A.	30

5.1.1. Processo de Criação da Empresa	30
5.1.2. Fatores para Vingar no Mercado	33
5.1.3. Desafios na Atividade Empreendedora.....	38
5.2. Análise Primavera Business Software Solutions, S.A.	43
5.2.1. Processo de Criação da Empresa	43
5.2.2. Fatores para Vingar no Mercado	46
5.2.3. Desafios na Atividade Empreendedora.....	49
5.3. Análise Comparativa.....	53
5.3.1. Processo de Criação da Empresa	54
5.3.2. Fatores para Vingar no Mercado	56
5.3.3. Desafios na Atividade Empreendedora.....	58
5.3.4. Tabela Resumo - Geral	60
Capítulo VI – Conclusões Finais	62
6.1. Conclusão.....	62
6.2. Limitações do Estudo.....	64
6.3. Sugestões para Estudos Futuros.....	65
Referências Bibliográficas	66
Bibliografia	66
Webgrafia.....	68
Anexos	69
Anexo 1 – Guião 1º Entrevista.....	69
Anexo 2 – Guião 2º Entrevista.....	70
Anexo 3 – Transcrição 1º Entrevista Wedo Technologies, S.A.	71
Anexo 4 – Transcrição 2º Entrevista Wedo Technologies, S.A.	82
Anexo 5 – Transcrição 1º Entrevista Primavera Business Software Solutions, S.A. .	93
Anexo 6 – Transcrição 2º Entrevista Primavera Business Software Solutions, S.A.	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Datas das Entrevistas Realizadas (elaboração própria)	24
Tabela 2 - Fatores para Vingar no Mercado (elaboração própria).....	56
Tabela 3 - Tabela Resumo – Geral (elaboração própria).....	61

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A aprendizagem dos empreendedores tornou-se numa área importante de investigação, tanto a nível do estudo académico do empreendedorismo como do desenvolvimento prático dos empreendedores. *Entrepreneurial learning* revela-se fundamental na pesquisa sobre a relação entre o contexto empresarial e a aprendizagem (Wang & Chugh, 2013).

O desenvolvimento de uma grande empresa, nomeadamente empresas do setor tecnológico, depende em grande parte da capacidade de aprendizagem dos empreendedores, sendo os aspetos sociais, humanos e comportamentais da aprendizagem essenciais (Rae, 2006). O papel da aprendizagem é fundamental, dada a crescente importância da inovação em ciência e tecnologia para a criação de novas ideias. Os empreendedores devem estar predispostos a inovar, de modo a alargar os seus conhecimentos e as suas capacidades.

Este estudo dedica-se a analisar o desenvolvimento de duas empresas do setor da tecnologia de informação e comunicação, sediadas no distrito de Braga, a Primavera Business Software Solutions e a Wedo Technologies. A investigação procura compreender o papel dos empreendedores no desenvolvimento das empresas, nomeadamente perceber como surgiu a oportunidade de empreender, qual o conhecimento dos empreendedores e como o adquiriram. Pretende-se avaliar como é que as empresas emergiram, quais são os fatores chave nos primeiros anos e como a agenda de gestão da empresa muda ao longo dos anos perante os desafios.

No fundo, a questão central da dissertação procura entender como é que os empreendedores aprendem a empreender, realizando-se um estudo comparativo dos processos de aprendizagem dos empreendedores entre as duas empresas, com o intuito de verificar a existência de padrões de atuação por parte dos empreendedores.

Dado que a investigação se centra num fenómeno enquadrado no seu contexto de vida real, a metodologia adotada será de cariz qualitativo, baseada em estudos de caso. Sendo o método mais usual quando se pretende saber o “como” e “porquê” dos acontecimentos (Yin, 2009). As técnicas de recolhas de dados alvo do estudo são as

entrevistas semiestruturadas a elementos das empresas e a pesquisa de fontes documentais de cada empresa em análise.

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis grandes capítulos: introdução, revisão de literatura, estudo empírico, estudos de casos, análise dos resultados e conclusões finais.

O primeiro capítulo é referente à introdução, onde se enquadra de forma sintetizada a atual investigação.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura relativa ao conceito de *entrepreneurial learning*. É explicitado o conhecimento dos empreendedores baseado na forma de lidar com novas responsabilidades e no reconhecimento de oportunidades, evidenciando a importância das redes sociais e do conhecimento prévio dos empreendedores. E é referido o impacto das experiências de carreira dos empreendedores nessa aprendizagem. De seguida, é elucidado o processo de transformação de *entrepreneurial learning*, mencionando-se os fatores que influenciam a transformação da experiência em conhecimento.

O estudo empírico, terceiro capítulo, apresenta a descrição da metodologia utilizada no estudo. É evidenciada a problemática da investigação, descrevendo-se o objetivo do estudo e as diversas dimensões em que este se debruça. São, também, relatadas as técnicas de recolhas de dados utilizadas, concretamente as entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

No quarto capítulo é realizada, com o intuito de dar a conhecer as empresas alvo de estudo, uma apresentação individual das mesmas.

O quinto capítulo corresponde à análise comparativa entre as empresas estudadas. Estas análises recaem sobre três fases distintas, numa primeira fase sobre o processo de criação da empresa, numa segunda fase sobre os fatores para vingar no mercado e, por último, uma terceira fase relativa aos desafios da atividade empreendedora.

Por fim, no último capítulo constam as conclusões finais, onde são apresentadas as conclusões obtidas pelos resultados, as limitações do presente estudo e, ainda, as sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste segundo capítulo é realizado um levantamento teórico sobre os temas mais significativos para o estudo. Através da pesquisa de estudos já publicados ao longo dos tempos surge uma contextualização do tema, tendo como base fundamental *entrepreneurial learning*.

Esta revisão de literatura funciona como um apoio para toda a investigação que surge nos capítulos seguintes. Como o estudo pretende analisar o papel dos empreendedores no desenvolvimento da empresa, percebendo-se como aparece a oportunidade de empreender, os principais temas aqui abordados passam pelo *entrepreneurial knowledge*, especificando a forma como o conhecimento permite lidar com novas responsabilidades e reconhecer novas oportunidades.

A dissertação pretende, ainda, perceber como o conhecimento detido pelos empreendedores torna possível e facilita a criação da empresa e a sua, consequente, evolução. Por isso, outro aspeto tratado nesta revisão de literatura envolve a experiência de carreira dos empreendedores, verificando-se como a experiência passada dos indivíduos é transformada em conhecimento útil para novos caminhos. Abordando-se, também, a forma como as redes sociais e o conhecimento prévio são essenciais na aprendizagem dos empreendedores.

2.1. *ENTREPRENEURIAL LEARNING*

Atualmente, as empresas para acompanhar o forte desenvolvimento do mercado têm por base *entrepreneurial learning* (aprendizagem dos empreendedores). Esta é fundamental nas empresas, sendo vista com um processo contínuo que permite o desenvolvimento dos conhecimentos necessários para uma eficaz criação e gestão de novas empresas (Politis, 2005).

A aprendizagem funciona como um processo emergente de *sensemaking*, onde é desenvolvida a capacidade de se aprender, a capacidade de se construir o sentido através da experiência e a capacidade de se criar uma nova realidade num contexto de interação

social (Rae, 2006). Os empreendedores são orientados para a ação, baseando a sua aprendizagem na experiência (Cope, 2003).

O empreendedorismo surge como um processo dinâmico e não estático, estando focado na procura de oportunidades e na otimização dos recursos (Rae & Carswell, 2001). Rae (2006) define-o como sendo um processo inter-relacional de criar, reconhecer e atuar sobre oportunidades que combinam a inovação, a tomada de decisão e a ação. Por isso, o empreendedorismo compreende-se como o processo de identificar oportunidades para criar valor e formar empresas que reúnem recursos para explorar essas oportunidades (Rae & Carswell, 2001).

Shane & Venkataraman (2000) referem o empreendedorismo como uma forma dinâmica do comportamento social e económico em que as pessoas respondem a sinais ambientais sobre a disponibilidade de oportunidades e de recursos que podem ser explorados.

O desenvolvimento de uma empresa, nomeadamente empresas baseadas em tecnologia, depende da qualidade da aprendizagem de um empreendedor. Os aspetos humanos, sociais e comportamentais da aprendizagem são tão preocupantes quanto os aspetos económicos (Rae, 2006). Reuber & Fisher (1994) defendem que o processo de *entrepreneurial learning* se baseia na distinção entre a experiência de um empreendedor e o conhecimento por ele adquirido.

Os empreendedores adquirem experiência através da observação e do contacto direto com o processo de criação de novas empresas (Politis, 2005). *Entrepreneurial learning* corresponde à capacidade de aprender a reconhecer e a agir sobre as oportunidades através da iniciação, organização e gestão de empresas de forma social e comportamental (Rae, 2006).

Politis (2005) defende que *entrepreneurial learning* é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimentos necessários que permitem maior eficácia na criação (*start up*) e na gestão de novas empresas. Pela aprendizagem as pessoas constroem significados através da experiência e criam novas realidades num contexto de interação social (Rae, 2006).

A capacidade de descobrir e desenvolver oportunidades de negócio é considerada como uma das habilidades mais importantes de um empreendedor bem-sucedido (Politis,

2005). Sendo que a oportunidade de negócio e as atividades que visam a sua exploração têm estado no centro do processo de empreendedorismo (Klofsten, 2005).

Os processos através dos quais os empreendedores desenvolvem as suas atitudes, os seus comportamentos e as suas maneiras de trabalhar potenciam a compreensão de como os empreendedores aprendem a agir de forma empresarial (Rae & Carswell, 2000). Rae & Carswell (2001) sugerem uma estreita relação entre aprendizagem e realização empresarial.

Teorias de aprendizagem oferecem vários entendimentos sobre o papel da aprendizagem no empreendedorismo. A aprendizagem pode ser vista como um processo de fazer sentido da experiência e como um processo cognitivo de aquisição e estruturação do conhecimento (Rae & Carswell, 2000). A aprendizagem por experiência passa pela aquisição de dados decorrentes da experiência e pela transformação em conhecimento do adquirido com a experiência (Kolb, 1984). Young & Sexton (1997) consideram *entrepreneurial learning* como um processo de resolução de problemas através da aquisição, armazenamento e utilização de conhecimento empresarial na memória de longo prazo.

Rae & Carswell (2001) evidenciam a aprendizagem como uma atividade emergente e implícita de *sensemaking*. A aprendizagem implícita, que ocorre acidentalmente, baseia-se na intuição e nas habilidades táticas, enquanto a aprendizagem emergente explora a forma como os indivíduos aprendem continuamente através da mudança, da realização, da experimentação e da redefinição do próprio senso.

A compreensão de *entrepreneurial learning*, segundo Politis (2005), é baseada no processo experimental, assumindo-se uma estrutura conceptual que explora os antecedentes e os resultados das experiências dos empresários. Os episódios e os eventos que ocorrem aos empreendedores têm um papel importante no processo de aprendizagem dos mesmos (Cope, 2003).

Rae (2006) considera que o desenvolvimento da identidade empresarial corresponde ao resultado de um processo de emergência social e pessoal, que pode ser expresso através da história de vida, incluindo as experiências anteriores, a educação, a formação profissional e as relações sociais. O autor classifica o momento em que a pessoa se torna empreendedor como significativo, pois cada indivíduo muda a sua identidade

pessoal com a ação empresarial, nomeadamente através de episódios críticos como emprego insuficiente, conflitos pessoais, reconhecimento de oportunidades ou ambição em inovar.

A experiência subjetiva dos empreendedores, contada nas próprias palavras através de histórias de vida, tem um papel fundamental na exploração dos seus processos de aprendizagem (Rae & Carswell, 2000). Com o seu estudo, Rae & Carswell (2000) concluíram um conjunto de quatro temas significativos na integração das experiências de cada indivíduo e através dos quais desenvolvem as suas capacidades empresariais.

Em primeiro lugar, os valores pessoais, a autoeficácia e a definição de metas, em que os indivíduos detêm valores fortes e forças motivacionais que os levam a estabelecer metas ambiciosas e, ainda, apresentam uma necessidade constante de novos desafios, detendo nitidez do pensamento e prontidão a tomar decisões sólidas e difíceis (Rae & Carswell, 2000).

Em segunda instância, a teoria pessoal, onde a forma como os indivíduos organizam os significados dos seus episódios de aprendizagem se refletem no processo de tomada de decisão dos mesmos. Depois, em terceiro lugar, os conhecimentos conhecidos, percebendo-se que as habilidades e os conhecimentos interiorizados em fases anteriores da carreira tornam os indivíduos mais confiantes para progredir com o seu percurso profissional (Rae & Carswell, 2000).

Na quarta posição, surge a aprendizagem ativa, onde os indivíduos valorizam a capacidade de aprender, instruindo-se ativa e amplamente de diversas fontes como experiências, falhas ou sucessos. Por último, as relações com a aprendizagem social, sendo as relações sociais vistas como fundamentais na aprendizagem, já que os indivíduos aprendem habilidades e ideias provenientes de outros, sejam pais, empresários, funcionários ou diretores não executivos (Rae & Carswell, 2000).

Aprender através da experiência é um processo contínuo que cada indivíduo vive e, como tal, a aprendizagem é um fenómeno extremamente complexo e dinâmico (Cope & Watts, 2000). A aprendizagem pode ser entendida como a capacidade de atuar de forma diferente, compreendendo as dimensões de saber (*knowing*), fazer (*doing*) e entender (*understanding*). *Entrepreneurial learning* aborda a questão de como as pessoas constroem um novo significado no processo de reconhecimento e atuação sobre

oportunidades, considerando-se aprender um processo discursivo e sensorial no qual os indivíduos criam uma nova realidade à medida que aprendem (Rae & Carswell, 2001).

Cope & Watts (2000) assumem processos paralelos de desenvolvimento pessoal do empreendedor e crescimento organizacional, em que para que uma empresa cresça, o empreendedor deve adaptar-se e mudar à medida que avança o ciclo de vida da organização. Os empreendedores aprendem novos comportamentos e formas de pensar diferentes decorrentes da gestão de “crises” dentro da empresa, uma vez que desenvolvem uma melhor compreensão de eventos e experiências passadas que possibilitam a obtenção de uma noção mais clara dos problemas atuais e uma maior previsão de crises futuras (Cope & Watts, 2000).

Politis (2005) reconhece *entrepreneurial learning* pela relação entre as experiências dos empreendedores, experiências ao longo da carreira, e o desenvolvimento do seu conhecimento, através dessas mesmas experiências. Sendo, por isso, importante a percepção de como o modo de transformar uma experiência em conhecimento influencia o conhecimento desenvolvido e, ainda, a percepção dos fatores que influenciam os empreendedores a fazer essa mesma transformação.

2.1.1. ENTREPRENEURIAL KNOWLEDGE

Entrepreneurial knowledge corresponde, assim, à aprendizagem direcionada para o empreendedorismo. As principais preocupações residem na capacidade de aprender a reconhecer e a agir perante novas oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000) e na capacidade de lidar com novas responsabilidades, superando obstáculos na organização e gestão de novas empresas (Shepherd et al, 2000).

Entrepreneurial learning envolve dois resultados de aprendizagem distintos, por um lado, o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidades e, por outro lado, o aumento da eficácia em lidar com novas responsabilidades (Politis, 2005).

2.1.1.1. LIDAR COM NOVAS RESPONSABILIDADES

Uma habilidade importante para um empreendedor bem-sucedido é a sua aptidão para lidar com novas responsabilidades (Shepherd et al, 2000). As empresas emergentes estão sujeitas a grandes mudanças de forma acelerada, isto é, estão sempre a acontecer situações diferentes. Por isso, é fundamental que os empreendedores tenham as competências necessárias para a sobrevivência das empresas (Shepherd et al, 2000). As falhas de novas empresas surgem devido a problemas financeiros e de comercialização, como por exemplo, a não preparação para superar os obstáculos e as incertezas normais do processo de criação de novas empresas.

A experiência anterior de um empreendedor é, também, essencial para potenciar as suas aptidões para fazer face a novas responsabilidades, uma vez que já possuem uma bagagem em negócios que pode ser transportada para novas empresas (Politis, 2005).

Cohen & Levinthal (1990) consideram que explorar o conhecimento externo novo é uma componente crítica das capacidades inovadoras, defendendo, assim, que o conhecimento anterior, como habilidades básicas ou linguagem, permite reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. As empresas precisam de conhecimentos prévios para assimilar e lidar com novos temas, sendo estas habilidades consideradas a capacidade de absorção (*absorptive capacity*) de uma empresa.

O risco de mortalidade de uma empresa está na falta de conhecimento e na incapacidade de o adquirir. O grau de novidade de uma organização reside em três dimensões, mais propriamente na novidade para o mercado, na novidade para a produção e na novidade para a gestão (Shepherd et al, 2000).

Na novidade para o mercado impera o grau de incerteza dos clientes sobre a nova empresa, pois quanto menor for o conhecimento do cliente sobre a empresa menor será a probabilidade de compra. De modo a reduzir a novidade no mercado, uma nova organização deve prever os custos de publicidade para familiarizar e informar os potenciais consumidores, analisando o *marketing* necessário em função da despesa possível (Shepherd et al, 2000).

A novidade de gestão está relacionada com a falta de competências da equipa de empreendedores na área específica. O risco associado ao ambiente incerto reduz-se quando os empresários são capazes de lidar com a incerteza e detêm experiência prévia proveniente de atividades passadas (Shepherd et al, 2000).

E, por fim, a novidade na produção baseia-se na medida em que a tecnologia de produção utilizada pela nova empresa é semelhante às tecnologias em que a equipa de produção tem experiência e conhecimento. Caso a equipa de trabalho não tenha experiência na área é possível que hajam conflitos nos novos papéis organizacionais e custos associados à aprendizagem das novas tarefas, aumentando o risco de mortalidade da empresa (Shepherd et al, 2000).

2.1.1.2. RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES

A capacidade de descobrir e desenvolver oportunidades de negócio é considerada outra das habilidades mais importantes de um empreendedor bem-sucedido. Sendo a identificação de oportunidades algo complexo e alvo de estudos de acordo com várias disciplinas, como gestão, teoria organizacional, *marketing* e empreendedorismo (Ardichvili et al, 2003).

Os empreendedores com experiência prévia inicial desenvolvem um espírito empreendedor. Os empreendedores experientes tiveram a chance de obter conhecimentos valiosos que lhes permitem identificar e aproveitar oportunidades de empreendedorismo, como contactos de fornecedores relevantes, condições de mercado, produtos e recursos competitivos (Shepherd et al, 2000). A experiência inicial leva ao aumento da aprendizagem, preparando melhor os empreendedores.

Ardichvili et al (2003) consideram três processos distintos para o reconhecimento de oportunidades, discriminando, a perceção, detetar as necessidades do mercado e/ou recursos subempregados; a descoberta, reconhecer uma nova adequação entre as necessidades específicas do mercado e os recursos próprios; e a criação, criar uma nova adaptação entre as necessidades e os recursos separados até à data sob a forma de um conceito de negócio.

A percepção envolve a sensibilidade dos indivíduos, podendo qualquer tipo de oportunidade ser reconhecida por uns indivíduos e não por outros. Existem pessoas mais sensíveis às necessidades do mercado, decifrando novas possibilidades através da observação, e outras que são mais sensíveis à identificação de recursos subempregados (Ardichvili et al, 2003).

A descoberta acontece quando os empresários reconhecem uma oportunidade para reafectar os recursos em algo mais promissor, como a implementação de um novo negócio ou a entrada num novo mercado. Já a criação vai além dos dois processos anteriores, podendo consistir numa reestruturação dramática ou inovação radical, através da recombinação de recursos com o intuito de criar algo novo (Ardichvili et al, 2003).

Para Shane & Venkataraman (2000) a descoberta de novas oportunidades de empreendedorismo pelos indivíduos é responsabilidade de dois fatores, da posse de informação prévia necessária para identificar uma oportunidade e das propriedades cognitivas necessárias para a valorizar, ou seja, combinar conceitos e informações existentes em novas ideias.

Em relação ao primeiro fator, todos os indivíduos possuem diferentes informações, sendo essas mesmas informações responsáveis pela capacidade de se reconhecerem novas oportunidades, pois um empreendedor deve deter informação prévia que complementa a nova informação. No segundo fator, os indivíduos devem ser capazes de identificar novos meios que permitam, juntamente com informações prévias, descobrir novas oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000).

Uma maior eficácia no reconhecimento de oportunidades significa que o empreendedor detém as informações prévias necessárias para identificar uma oportunidade de empreendedorismo, bem como as propriedades cognitivas essenciais para a desenvolver e valorizar (Politis, 2005).

Neste processo de reconhecimento de oportunidades a literatura evoca um conjunto de fatores que influenciam a maneira como as oportunidades são identificadas e desenvolvidas pelos empreendedores (Ardichvili et al, 2003). Os fatores considerados variam entre a vigilância empresarial, onde os empreendedores focam a sua atenção na informação à sua volta. Entre a assimetria de informação e o conhecimento prévio, já que os indivíduos tendem a notar mais rápida e facilmente informações relacionadas com

informação que já conhecem. Também entre as redes sociais, em que a rede de contactos permite um maior acesso a novas oportunidades. E, por fim, entre os traços de personalidade dos empreendedores, estando o otimismo e a criatividade relacionados com o sucesso do reconhecimento de oportunidades (Ardichvili et al, 2003).

a) ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PRÉVIO

A posse de conhecimento útil varia entre os indivíduos, o que influencia a procura e a decisão de *exploit* uma oportunidade (Venkataraman, 1997). Shane (2000) considera que a capacidade de um empreendedor com informação prévia em compreender e aplicar novas informações é melhor que os indivíduos que não a têm. As pessoas reconhecem oportunidades relacionadas com a informação que já possuem, sendo esse conhecimento adquirido através das circunstâncias de cada indivíduo, como por exemplo, rotinas de trabalho, redes sociais e vida diária (Venkataraman, 1997).

A assimetria de informação é necessária para que existam oportunidades empresariais, pois os indivíduos não são todos suscetíveis de reconhecer uma determinada oportunidade empresarial (Shane, 2000). Venkataraman (1997) defende que apenas algumas pessoas têm conhecimento sobre uma escassez ou uma nova invenção ou até um recurso particular que não está a ser usado convenientemente.

Com o seu estudo, Shane (2000) assumiu três grandes dimensões de conhecimento prévio para o processo da descoberta empresarial. O conhecimento prévio dos mercados, em que novas informações sobre uma tecnologia podem complementar a informação prévia do empreendedor sobre como funciona o mercado. Ou seja, o reconhecimento da oportunidade exige o conhecimento anterior sobre o mercado, como relações com fornecedores ou técnicas de venda.

O conhecimento prévio das necessidades dos clientes, que possibilita aos empreendedores saber em que novas soluções devem apostar perante novas informações sobre uma tecnologia. Caso desconheçam os problemas recorrentes dos clientes têm dificuldade em reconhecer soluções a partir de novas informações (Shane, 2000).

O conhecimento prévio dos indivíduos sobre como atender os mercados influencia a forma como o empreendedor usa a descoberta de uma nova tecnologia para responder

às necessidades do mercado. Uma nova tecnologia pode mudar o processo de produção ou permitir a criação de um novo produto, sendo útil o domínio da área por parte do empreendedor para desenvolver a nova oportunidade da melhor maneira (Shane, 2000).

b) REDES SOCIAIS

As redes sociais podem funcionar como uma fonte de conhecimento para os empreendedores, já que a rede (*network*) de um indivíduo pode fornecer acesso ao conhecimento que atualmente não possui, aumentando, assim, o potencial de reconhecimento de oportunidades (Arenius & Clercq, 2005). A empresa pode criar novos conhecimentos através de trocas na sua rede de relacionamentos (Johanson & Vahlne, 2009).

Rae & Carswell (2000) realçam a importância das redes sociais na aprendizagem dos empreendedores. As relações devem ser mantidas e desenvolvidas com *networks* através dos quais se aceda aos recursos, incluindo clientes, fornecedores, investidores e credores. As empresas devem entender a necessidade de interagir com pessoas que possuem competências complementares, de modo a otimizar os seus processos (Rae, 2006). O fortalecimento de parcerias faz com que as empresas sejam capazes de combater a incerteza, explorando novas oportunidades de negócio (Johanson & Vahlne, 2009).

Rae (2006) assume um processo de aprendizagem social no qual os indivíduos aprendem a trabalhar em conjunto. O conhecimento não se acumula apenas das atividades da empresa, mas também das atividades dos seus parceiros, que, por sua vez, possuem outros parceiros com quem as suas atividades estão relacionadas, existindo, por isso, um processo de criação de conhecimento que se estende para além do próprio horizonte da organização (Johanson & Vahlne, 2009).

No campo das relações, Johanson & Vahlne (2009) evocam a relevância de dois conceitos, a confiança e o compromisso. A confiança possibilita a troca de informações, sendo uma mais valia em situações de incerteza. Por exemplo, quando uma empresa não possui conhecimento suficiente do mercado em alguma situação, permite que um intermediário confiável assuma a tarefa. O compromisso realça o desejo de prolongar o

relacionamento, existe uma vontade de investir no mesmo, apesar de se reconhecer que os benefícios próprios podem surgir apenas no longo prazo.

Ser membro de redes industriais, profissionais ou técnicas e desenvolver uma ampla gama de contactos é essencial para os empreendedores, nomeadamente empreendedores baseados em tecnologia, desenvolverem novas oportunidades (Rae, 2006).

2.1.2. EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA DOS EMPREENDEDORES

As experiências dos empreendedores ao longo da carreira permitem um maior conhecimento e aprendizagem, tornando os indivíduos mais capazes de enfrentar as exigências de novas empresas. Existem três tipos de experiências de carreira, nomeadamente a experiência inicial (*start-up*), a experiência de gestão e a experiência em indústria específica. Estes tipos de experiências expõem os indivíduos a diversificados problemas, facilitando, assim, a aquisição de conhecimento que será útil em novos projetos (Politis, 2005).

A experiência inicial (*start-up*) fornece conhecimento tático que facilita a tomada de decisão em caso de oportunidades de empreendedorismo. Os indivíduos com mais experiência descobrem mais facilmente uma oportunidade do que outros e, por isso, têm mais chance de a explorar (Shane & Venkataraman, 2000). Neste tipo de experiência também está evocado o lema aprende-se fazendo-se (*learning by doing*), onde os desempenhos dos indivíduos tendem a melhorar ao ritmo da experiência.

A experiência de gestão possibilita aos indivíduos informações sobre muitos aspetos de negócio, particularmente, questões relacionadas com o financiamento, as vendas, a tecnologia, a logística, o *marketing*, a liderança e a tomada de decisão (Shepherd et al, 2000). Um dos problemas crónicos da empresa é a falta de organização, falta de uma distribuição correta das tarefas, o que origina confusão e conflitos. Alguém que já tenha experienciado situações destas está mais capaz de lidar com essas responsabilidades (Shepherd et al, 2000).

A experiência em indústrias específicas permite aos indivíduos aglomerarem informações mais concretas sobre o mercado alvo, os produtos e os fornecedores do que aos indivíduos externos, ou seja, têm um maior conhecimento empreendedor (Shane & Venkataraman, 2000).

2.2. PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE *ENTREPRENEURIAL LEARNING*

Entrepreneurial learning funciona como um processo experimental, onde a experiência do empresário é transformada em conhecimento, que, por sua vez, este pode ser usado para orientar a identificação de novas oportunidades e novas responsabilidades. (Politis, 2005) A transformação da experiência em conhecimento varia entre duas estratégias possíveis, a *exploitation* e a *exploration* (March, 1991).

A *exploitation* baseia-se na exploração do que é conhecido, isto é, os empreendedores utilizam e aperfeiçoam o seu conhecimento existente, optando por ações relacionadas com as anteriormente tomadas. Esta estratégia assume aspetos como escolhas, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, em que os sistemas adaptativos se mantêm presos a equilíbrios estáveis sub-ótimos, não desenvolvendo novas ideias (March, 1991).

Na estratégia *exploration*, os empreendedores já optam por escolher novas ações, através da exploração de novas possibilidades em busca de novos conhecimentos. Nesta estratégia incluem-se aspetos como tomada de decisão, experimentação, *play*, flexibilidade, descoberta e inovação, sendo suscetível encararem-se custos de experimentação sem ganhar muitos benefícios, uma vez que se apostam em novas ideias subdesenvolvidas e com pouca competência distintiva (March, 1991).

March (1991) defende que ambas as estratégias são fundamentais para as organizações apesar de competirem por recursos escassos. E, ainda, considera que manter um equilíbrio entre elas é um fator primário e necessário na sobrevivência e na prosperidade do sistema. A escolha de uma estratégia depende de diversos fatores, tais como o meio ambiente envolvido, a velocidade com que este é capaz de mudar e o valor

relativo de *exploiting* fontes conhecidas contra o custo de reduzir a incerteza através da *exploration* (Cohen et al, 2007).

Com base nos estudos de aprendizagem organizacional, o problema em equilibrar *exploration* e *exploitation* é exibido através da distinção entre o aperfeiçoamento de uma tecnologia existente e a invenção de uma nova. O equilíbrio adequado é especialmente difícil de encontrar, pois a exploração de novas alternativas reduz a velocidade com que as habilidades atuais são melhoradas, e a melhoria das competências dos procedimentos existentes tornam a experimentação de outras coisas menos atrativas (March, 1991).

Shane & Venkataraman (2000) constataam que a decisão de *exploit* uma oportunidade de empreendedorismo depende da natureza da oportunidade, pois as próprias características das distintas oportunidades influenciam a disposição das pessoas em explorá-las, sobretudo se o valor esperado do lucro corresponde ao custo de oportunidade de outras alternativas. E, também, depende das diferenças individuais dos empreendedores, já que os indivíduos agem de acordo com as suas capacidades financeiras, os seus conhecimentos e as suas relações sociais.

Em comparação com os retornos da *exploitation*, os retornos da *exploration* são menos certos, mais remotos no tempo e organizacionalmente mais distantes do local de ação e adaptação (March, 1991). As organizações aprendem através das experiências a como dividir os recursos entre as estratégias *exploration* e *exploitation*.

2.2.1. FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

A literatura diz-nos que o processo de transformação da experiência em conhecimento apesar de variar entre duas estratégias, como vimos anteriormente, depende de diferentes fatores que influenciam o modo dessa transformação ocorrer.

Os resultados alcançados pelos empreendedores em situações anteriores são um exemplo desses fatores. Sitkin (1992) defende que o sucesso dos empreendedores lhes potencia confiança relativamente às suas capacidades e conquistas, encorajando, por isso, a manutenção das técnicas aplicadas. No entanto, possíveis falhas existentes por parte dos empreendedores funcionam como uma alavanca para o progresso na aprendizagem, pois

assim identificam os erros e aprendem com os mesmos, explorando novos conceitos e oportunidades (Sitkin, 1992).

A orientação da carreira de um empreendedor corresponde a outro fator que interfere com o processo de transformação. Os indivíduos possuem diferentes concepções de carreira, o que leva a uma busca por diversificados eventos empresariais e, conseqüentemente, variadas experiências que geram conhecimento, também, este variado (Politis, 2005).

Brousseau et al (1996) assumem a existência de quatro conceitos distintos de carreira, especificamente, linear, *expert*, espiral e transitório. O conceito de carreira linear corresponde a uma visão familiar, em que o ideal é uma série progressiva de hierarquias, de modo a atingir cargos com crescente responsabilidade e autoridade. Estes indivíduos são pelo poder e pela própria realização.

A carreira *expert* envolve um compromisso de longo prazo para alguma especialidade, isto é, o indivíduo escolhe a carreira a seguir e, de seguida, concentra-se no aperfeiçoamento de habilidades e em atingir competências e conhecimentos técnicos relativos a essa especialidade (Brousseau et al, 1996).

A carreira espiral é baseada em movimentos periódicos por diferentes áreas de trabalho, nomeadamente a cada sete a dez anos. Neste conceito os indivíduos estão sempre em constante aprendizagem, dado que desenvolvem competências e habilidades novas por cada área em que trabalham (Brousseau et al, 1996).

O termo de carreira transitória descreve a carreira ideal como aquela em que o indivíduo se desloca a cada três a cinco anos de um trabalho para outro completamente desvinculado do anterior. Estas pessoas caracterizam-se pela sua independência e procuram o máximo de experiências possíveis (Brousseau et al, 1996).

Outro fator que afeta o processo de transformação é a lógica ou o raciocínio de um empreendedor. Sarasvathy (2001a) assume a existência de dois processos de decisão dos empreendedores, a *causation* e a *effectuation*.

O raciocínio causal (*causation*) inicia-se com um objetivo previamente determinado e estruturado para atingir, assumindo as restrições impostas pelo meio

envolvente. Procura, por isso, identificar a melhor alternativa, mais rápida, mais barata e mais eficiente de o conseguir (Sarasvathy, 2001b).

O raciocínio efetivo (*effectuation*) assume-se como um conjunto de meios que permite a ascensão dos objetivos ao longo do tempo e a partir da imaginação e das aspirações dos fundadores e dos indivíduos com quem interagem. Isto é, os empreendedores através dos meios que têm ao seu dispor e tendo em conta as restrições e oportunidades possíveis criam algo novo (Sarasvathy, 2001b).

Com o seu estudo, Sarasvathy (2001a) incorporou quatro princípios que diferenciam os dois processos. Um primeiro princípio refere-se à perda acessível em vez dos retornos esperados, em que o modelo *causation* se concentra em maximizar os potenciais retornos, selecionando estratégias ótimas, enquanto o modelo *effectuation* prefere as opções que criam mais oportunidades no futuro em vez das que maximizam os retornos no presente.

As parcerias estratégicas em vez de análises estratégicas correspondem a outro princípio, onde, por um lado, o raciocínio causal enfatiza análises competitivas detalhadas e, por outro lado, o raciocínio efetivo aposta na construção de parcerias e de pré-compromissos com as principais partes interessadas, com o intuito de reduzir ou eliminar a incerteza nos períodos de criação de uma empresa (Sarasvathy, 2001a).

Outro princípio é a exploração das contingências em vez da exploração do conhecimento pré-existente, em que Sarasvathy (2001a) assume que o processo *causation* pode ser preferível quando o conhecimento pré-existente funciona como vantagem competitiva, por exemplo, experiência para uma nova tecnologia específica. No entanto, o processo *effectuation* é melhor para explorar contingências que surgem inesperadamente ao longo do tempo.

Por último, aparece o princípio de controlar um futuro imprevisível em vez de prever um futuro incerto. Isto é, o raciocínio causal concentra-se nos aspetos previsíveis de um futuro incerto, assumindo uma lógica em que se pode prever o futuro, em que se pode controlá-lo. Por sua vez, o raciocínio efetivo concentra-se nos aspetos controláveis de um futuro imprevisível, estabelecendo uma lógica de que se pode controlar o futuro, não sendo preciso prevê-lo (Sarasvathy, 2001a).

A criatividade está inerentemente associada ao processo *effectuation*, podendo ou não envolver o processo *causation*. O inesperado é o material da experiência dos empreendedores e transformar o imprevisível em algo mundano é o domínio especial dos mesmos (Sarasvathy, 2001b). O autor considera que estar num mercado imprevisível significa que este pode ser moldado através das próprias decisões e ações.

2.3. SÍNTESE

Em modo de conclusão deste capítulo podemos afirmar que *entrepreneurial learning* é a base para o desenvolvimento das empresas no mercado. A aprendizagem é vista como um processo contínuo dos empreendedores, que permite o desenvolvimento dos conhecimentos necessários para a identificação de novas oportunidades e para as explorar da maneira mais eficiente possível (Rae & Carswell, 2001).

A identidade empresarial dos indivíduos resulta de um processo de emergência social e pessoal, em que estes passam por um processo experimental através dos episódios e eventos que enfrentam. Assim, a aprendizagem é um processo complexo e dinâmico, uma vez que as experiências potenciam uma aprendizagem contínua (Cope & Watts, 2000; Rae, 2006).

Com o *entrepreneurial learning* resultam dois resultados de aprendizagem, (1) lidar com novas responsabilidades, onde o conhecimento adquirido em experiências anteriores é fundamental para garantir que os empreendedores estão preparados para novos temas e, assim, diminuir o risco de mortalidade da empresa face a novidades relacionadas com o mercado, com a produção e com a gestão (Shepherd et al, 2000); (2) reconhecimento de oportunidades, em que se percebe que a descoberta de oportunidades varia de indivíduo para indivíduo, pois esta depende da posse de informação prévia para identificar uma oportunidade e das propriedades cognitivas necessárias para a valorizar (Shane & Venkataraman, 2000).

As redes sociais (*networks*) e o conhecimento prévio são aspetos que influenciam a forma como as oportunidades são identificadas e desenvolvidas pelos empreendedores. Shane (2000) assumiu que o conhecimento prévio dos mercados, o conhecimento prévio das necessidades dos clientes e o conhecimento prévio sobre como responder aos

mercados melhoram o processo de descoberta de novas oportunidades. Assim, como as redes sociais também têm um impacto positivo nesse ponto, já que as relações e as parcerias potenciam o acesso a novas informações e conhecimentos (Johanson & Vahlne, 2009; Arenius & Clercq, 2005).

A transformação da experiência em conhecimento, segundo March (1991), varia de acordo com duas estratégias diferentes, a *exploration* e a *exploitation*. Com a *exploration* os empreendedores apostam em novas ideias, procurando novos conhecimentos, enquanto que com a *exploitation*, os indivíduos mantêm-se féis ao conhecimento existente, aperfeiçoando-o.

No entanto, existem diversos fatores que podem influenciar este processo de transformação, nomeadamente os resultados obtidos anteriormente pelos empreendedores, que podem ser sucessos ou falhas (Sitkin, 1992); as diferentes orientações de carreira seguidas pelos empreendedores (Brousseau et al, 1996); e a lógica ou o raciocínio levados a cabo pelos empreendedores no momento de tomada de decisão (Sarasvathy, 2001a).

CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO

Este presente capítulo pretende expor a problemática da investigação em causa e explanar como todo o estudo se procede, através do enquadramento das diferentes dimensões em que este se apoia, bem como do seu derradeiro objetivo. É descrita a metodologia qualitativa sob a qual a investigação se desenvolve, sendo revelados os estudos de casos em que esta se fundamenta. São, ainda, apresentadas e especificadas as técnicas de recolha de dados utilizadas.

3.1. METODOLOGIA

Para a realização desta dissertação foi utilizada uma metodologia de cariz qualitativa, mais concretamente, estudos de casos.

Numa investigação qualitativa existem diversos métodos que podem ser utilizados, no entanto, para a investigação de um fenómeno enquadrado no seu contexto de vida real existe o processo de investigação empírica do tipo estudo de caso. Sendo este o método mais usual quando se pretende saber o “como” e o “porquê” dos acontecimentos (Yin, 2009).

Em relação às tipologias dos estudos de casos, estes podem ser intrínsecos, instrumentais ou coletivos (Meirinhos & Osório, 2010). Os estudos de caso intrínsecos surgem quando é importante compreender detalhadamente o caso particular, ou seja, quando o interesse da investigação se debruça sobre esse caso em especial, sem envolver outras problemáticas mais abrangentes (Stake, 1995).

Nos estudos de casos instrumentais, o caso funciona como um veículo para compreender um problema que afeta não apenas o caso em estudo, mas também outros casos. Logo, o caso serve como suporte para facilitar a compreensão de algo que vai para além do caso em si. O estudo de caso múltiplo pode ser benéfico para o investigador, proporcionando uma ampliação das possibilidades de réplicas teóricas e generalizações através do cruzamento de resultados dos casos (Stake, 1995).

Para esta dissertação a estratégia de pesquisa centrou-se no estudo de casos múltiplos, analisando-se a evolução de duas empresas do setor tecnológico, a Primavera Business Software Solutions (Primavera) e a Wedo Technologies (Wedo). Enveredar pelo estudo de casos múltiplos permitiu obter um estudo mais amplo, robusto e fundamentado.

3.1.1. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação corresponde ao estudo de duas empresas da área da tecnologia, nomeadamente, a Primavera e a Wedo, sendo feita a apresentação destas entidades no capítulo seguinte.

A opção por esta dupla de empresas é suportada por diferentes aspetos. Um fator prende-se com a localização das sedes das empresas. Ambas se situam na zona norte do país, mais concretamente na cidade de Braga, o que facilita o meu acesso às mesmas, uma vez que são da minha área de residência. Outro aspeto é o facto de serem as duas empresas do mesmo setor, setor tecnológico, o que promove um estudo melhor e mais específico, já que os ideais das organizações são os mesmos. A preferência pela área da tecnologia deve-se ao elevado crescimento do setor atualmente, apresentando uma constante evolução. E, por último, o elevado grau de sucesso das empresas, tanto a Wedo como a Primavera são bastante conceituadas, sendo o seu trabalho reconhecido tanto a nível nacional como a nível internacional.

Neste estudo pretende-se analisar o desenvolvimento das empresas ao longo dos anos, nomeadamente o papel dos empreendedores nesse desenvolvimento. Procura-se perceber como surgiu a oportunidade de empreender, qual o conhecimento dos empreendedores e como o adquiriram para ser possível iniciar a empresa. Compreender, também, o caminho que os empreendedores concederam às empresas ao longo dos anos, em que projetos-chave se basearam, como os planos de gestão foram mudando, de acordo com a experiência, e como são reconhecidas e aproveitadas novas oportunidades para a empresa.

Assim, o objetivo final passa por realizar um estudo comparativo entre as duas empresas, de modo a analisar as diferenças e as semelhanças das práticas aplicadas pelos empreendedores das empresas. Ou seja, pretende-se analisar a existência de padrões de

atuação por parte das empresas, concretamente, a presença de práticas alinhadas entre as mesmas.

Esta investigação procura responder à seguinte questão:

A. Como é que os empreendedores aprendem a empreender?

Especificamente, este estudo debruça-se sobre as seguintes dimensões:

- i. Como é que as empresas emergem?
- ii. Como são os primeiros dois a três anos da empresa?
- iii. Como é a evolução a partir dos primeiros anos?
- iv. Como a agenda de gestão muda ao longo dos anos?
- v. Que projetos funcionaram como âncora para a evolução?

3.1.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Os estudos de caso podem combinar diferentes métodos de recolha de dados, normalmente, entrevistas, questionários, pesquisa documental e observação direta (Eisenhardt, 1989). As técnicas de recolha de dados podem dividir-se em dois tipos: 1) primárias, como são exemplos a entrevista e a observação; e 2) secundárias, onde estão inseridas todas as fontes documentais.

Nestes estudos de caso foram utilizadas como técnicas de recolha de dados as entrevistas semiestruturadas e a pesquisa e análise documental. A adoção destas duas técnicas assenta na ideia de garantir uma análise mais completa e fidedigna, sendo possível o cruzamento da informação de modo a confirmar evidências obtidas através das entrevistas e até a acrescentar informações.

Os dados primários surgem da realização de entrevistas semiestruturadas a fundadores e representantes de cada empresa em análise. Os dados secundários resultam da consulta de documentos cedidos pelas empresas e da informação disponível na página de internet das mesmas.

3.1.2.1. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A entrevista é uma das fontes mais essenciais e relevantes nos estudos de caso. As entrevistas permitem ao investigador perceber como os entrevistados analisam as suas vivências, já que conseguem observar a linguagem do próprio indivíduo (Yin, 2009).

Neste estudo, uma das técnicas de recolha de dados são, como já foi dito anteriormente, as entrevistas semiestruturadas.

Em estudos de caso, as entrevistas semiestruturadas são a técnica mais utilizada, pois segundo Flick (2004) é mais provável que os entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação em que a entrevista é desenhada de forma relativamente aberta.

O recurso às entrevistas semiestruturadas como técnica de investigação revela diversas vantagens, como a possibilidade do investigador em clarificar ou esclarecer algum aspeto no decorrer da entrevista; a capacidade de na fase inicial do estudo gerar pontos de vista e hipóteses para o aprofundamento da investigação, permitindo a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos (Valles, 1999).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas nas duas empresas a um representante de cada uma. Seguiram um guião previamente preparado que possibilitou acompanhar um alinhamento, mas ao mesmo tempo existir a flexibilidade para incluir questões que fossem surgindo, havendo uma maior liberdade para o entrevistado responder e expressar as suas ideias.

Pela Wedo Technologies, o entrevistado foi o Doutor Raul Azevedo, que é o atual Vice-Presidente responsável pela área de desenvolvimento do produto e foi parte integrante da equipa responsável pela fundação da empresa. Já pela empresa Primavera, o Engenheiro José Dionísio foi o entrevistado, sendo CO-CEO e fundador da empresa. As entrevistas foram realizadas em duas fases distintas, como indica a tabela seguinte:

Empresas Entrevistas	Wedo Technologies	Primavera
1º Entrevista	4 de abril de 2017	28 de abril de 2017
2º Entrevista	28 de junho de 2017	30 de junho de 2017

Tabela 1 - Datas das Entrevistas Realizadas (elaboração própria)

3.1.2.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é outra das técnicas aplicadas neste estudo. Esta estratégia é uma opção lógica num estudo de caso, servindo como complemento dos dados obtidos por observação e entrevistas.

As fontes dos documentos podem ser variadas, como relatórios, planos, comunicados, *dossiers*, entre outros. Com a informação recolhida pretende-se contextualizar o caso em estudo, acrescentando informação ou validando evidências recolhidas (Meirinhos & Osório, 2010).

No âmbito do estudo foram analisados diversos dados, sendo que no caso da Primavera os dados são provenientes do Relatório Anual de Contas de 2015 da Primavera, da Brochura Institucional de 2017 da Primavera e da informação disponível no site oficial da organização¹. Enquanto que os dados da Wedo Technologies são oriundos da Apresentação Corporativa da Wedo Technologies de 2017, do documento Relatório & Contas da Sonaecom de 2016 e do site oficial da empresa².

¹ <http://pt.primaverabss.com/pt/>

² <http://ww1.wedotechnologies.com/en/>

CAPÍTULO IV – ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo são contextualizados os estudos de casos levados a cabo nesta investigação. Depois de reveladas no capítulo acima as empresas alvo de estudo, aqui pretende-se apresentar essas mesmas empresas, relatando-se um breve historial sobre a empresa, bem como o seu desenvolvimento ao longo do tempo.

4.1. WEDO TECHNOLOGIES, S.A.

A Wedo Technologies, S.A. (Wedo) foi fundada a 7 de fevereiro de 2001, surgindo como uma *spin off* da Optimus, pertencente ao Grupo Sonae. A empresa está inserida no Sonaecom, uma *sub-holding* do Grupo Sonae com ativos na área de Tecnologia, Media e Telecomunicações. Atualmente, a Wedo é líder mundial no mercado de *software* de Revenue Assurance e Fraud Management (Garantia de Receita e Gestão de Fraudes), sendo a liderança reconhecida pela Stratecast³.

A Wedo fornece *software* e consultoria especializada, com o objetivo de analisar de forma inteligente as grandes quantidades de dados de uma organização. Provê ferramentas de *software* necessárias para a tomada de decisão baseadas no conhecimento, procurando assegurar uma redução das falhas operacionais ou de negócio. A Wedo aposta no desenvolvimento de *software* para coletar, analisar e correlacionar dados, transformando-o em ideias para a gestão de risco e fraude, a qualquer hora e lugar.

O Grupo Sonae, acionista da Wedo, é um dos maiores empregadores privados em Portugal com presença em cerca de 90 países. Já a Wedo trabalha com algumas das empresas globais mais reconhecidas dos setores de telecomunicações, varejo e saúde.

A empresa define-se como constante inovadora e verdadeiramente líder de mercado mundial. A internacionalização foi assumida desde o arranque da empresa, investindo, assim, em diversos mercados estrangeiros. Atualmente, apresenta mais de 600 profissionais altamente qualificados de 20 nacionalidades diferentes e as suas soluções de

³ Stratecast | Frost & Sullivan, Empresa de Consultoria em Tecnologia da Informação e Comunicação.

software encontram-se instaladas em cerca de 220 clientes em mais de 100 países⁴. O seu volume de negócios é maioritariamente gerado através do mercado internacional, cerca de 77.6% em 2016⁵.

Existem catorze escritórios Wedo espalhados pelo mundo: estão presentes na Europa, em Portugal, com sedes em Braga e Lisboa; em Espanha, com sede em Madrid; na Irlanda, com sede em Dublin; e no Reino Unido, com sede em Londres. Estão, também, situados na América do Norte, nos EUA, com sede em Washington e Chicago, e no México, com sede no Mexico City; e na América do Sul, no Brasil, com sede em São Paulo, Rio de Janeiro e Florianópolis. Encontram-se, ainda, no continente asiático, na Malásia, com sede em Kuala Lumpur; e no continente africano, no Egipto, com sede no Cairo. E, por fim, estão instalados na Oceânia, na Austrália, com sede em Sydney.

A Wedo está certificada em Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, que em conjunto com a certificação de qualidade existente ajuda a empresa a inovar de um modo sustentado, eliminando fatores potenciais de risco e garantindo uma oferta adaptada às tendências tecnológicas. A Wedo possui, ainda, a certificação de norma de referência internacional para a Gestão da Segurança da Informação para a área de Managed Services.

4.2. PRIMAVERA BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS, S.A.

A Primavera Business Software Solutions, S.A. (Primavera) foi fundada nos finais de 1993, sendo a primeira empresa portuguesa orientada para o desenvolvimento especializado de soluções de *software* de gestão empresarial para Windows. A Primavera nasceu em Braga, cidade da região norte do país, e assume-se como líder nacional de soluções informáticas de gestão.

Com o Contalib, solução de contabilidade para profissionais liberais, a empresa foi pioneira no mercado de *software* de gestão para a plataforma Windows. Este início

⁴ Dados retirados da Apresentação Corporativa da Wedo Technologies 2017.

⁵ Dados retirados do documento Relatório & Contas Sonaecom 2016.

disruptivo foi mantido ao longo dos anos, existindo, atualmente, um vasto portfólio de sistemas de gestão para empresas de todas as dimensões e setores de atividade.

A oferta dos produtos Primavera assenta em três modelos de acesso, a subscrição, havendo a obtenção de uma licença temporária de utilização da solução; o *on-premises*, caracterizando-se pela instalação do *software* na infraestrutura tecnológica do próprio cliente, mediante licenciamento tradicional; e a *cloud*, predominando o acesso *online* a um serviço global que envolve a infraestrutura, alojamento e *software* e respetivas atualizações, de acordo com o pagamento de uma mensalidade.

Paralelamente à oferta de produtos inovadores, a empresa preocupa-se com a prestação de serviços no mercado. Estes serviços são realizados através da consultoria, onde a Primavera Consulting coloca ao dispor dos clientes o seu *know-how* em projetos de maior complexidade e dimensão nos diversos setores de atividade. Através da formação, em que a Primavera Academy assegura a certificação de todos os profissionais do canal, funcionando como principal fator de diferenciação competitiva da marca Primavera. E, ainda, através do suporte técnico, sendo a Primavera Support Center responsável por garantir as condições necessárias para a prestação de um serviço de excelência a todos os clientes.

As soluções Primavera têm em vista a simplificação da vida das organizações, através da adaptação às diferentes especificidades de cada empresa. O ADN da Primavera é caracterizado pela inovação. A empresa procura explorar novas oportunidades e ultrapassar novos desafios, de modo a alcançar soluções de gestão inovadoras que permitam agilizar a criação de valor.

Uma nova sede da Primavera foi inaugurada em 2014, em Braga, com o intuito de inovar e acelerar os processos de negócio. A empresa sobrevive de pessoas, logo, este espaço busca assegurar a energia e a *expertise* de uma equipa dinâmica de colaboradores.

Atualmente, a Primavera detém mais de 40 mil clientes espalhados por 20 países⁶ em diferentes continentes. Depois do nascimento da empresa em Braga, surgiu a abertura da delegação de Lisboa e, mais tarde, iniciou-se o processo de internacionalização na Guiné-Bissau, seguido de outros países do mercado dos PALOP e Espanha.

⁶ Dados retirados do site oficial da Primavera.

A Primavera está presente na Europa, em Portugal, com sedes em Braga e Lisboa; e em Espanha, com sede em Madrid. Também está instalada no continente africano, nomeadamente em Angola, com sede em Luanda; em Cabo Verde, com sede na Cidade da Praia; e em Moçambique, com sede em Maputo. E, ainda, se encontra no Médio Oriente, com sede no Dubai.

A Primavera dispõe de uma vasta rede internacional de parceiros de negócios especializados, cerca de 600 parceiros⁷ personalizados na instalação, comercialização e auxílio às soluções Primavera. As parcerias são vistas como um elo de ligação com os clientes, potenciando uma relação de proximidade e confiança com cada cliente.

Em termos financeiros, em 2015 o volume de negócios consolidado da empresa teve um crescimento de 8%, subindo de €19.703.239 em 2014 para €21.232.311 em 2015. Já em volume de negócios líquido, ou seja, deduzido das comissões a empresas parceiras, a empresa fixou-se em €19.706.020 em 2015, correspondendo a um crescimento homólogo de 6%. O EBITDA estabeleceu-se nos €2.588.729, equivalendo a 12% do volume de negócios. O número de colaboradores acompanha o crescimento da empresa, tendo nos últimos três anos aumentado em 80 pessoas. Em 2015 fixaram-se 295 colaboradores, apresentando um custo com o pessoal na ordem dos 11 milhões de euros.⁸

A entrada em novos mercados internacionais permite um crescimento acelerado da empresa, já que as filiais internacionais atingem um peso correspondente a 42% nos resultados globais da Primavera. A empresa detém uma liderança destacada em mercados como Portugal, Angola, Moçambique e Cabo Verde. De acordo com um estudo independente realizado, em 2015, pela IDC⁹, 34%, 35% e 23%¹⁰ das empresas a operar no mercado angolano, cabo verdiano e moçambicano, respetivamente, recorrem a soluções Primavera.

A Primavera assume um compromisso de responsabilidade social para com toda a comunidade envolvente: fornecedores, clientes, colaboradores, parceiros e comunidade em geral. A empresa procura contribuir ativa e positivamente na vida das pessoas e

⁷ Dados retirados do Relatório Anual de Contas de 2015 da Primavera.

⁸ Dados retirados do Relatório Anual de Contas de 2015 da Primavera.

⁹ Consultora mundial em Tecnologias de Informação, Telecomunicações e Eletrónica de Consumo sobre o mercado de *Software* de Gestão Empresarial em Angola, Moçambique e Cabo Verde.

¹⁰ Dados retirados da Brochura Institucional de 2017 da Primavera.

comunidades envolvidas, promovendo o desenvolvimento sustentável da sociedade, assim como o bem-estar de todos.

Numa ótica de Responsabilidade Social Empresarial, a Primavera pratica ações de apoio ao desenvolvimento económico e a instituições sem fins lucrativos, disponibilizando soluções de gestão sem custos a empreendedores. Apoiam diversos projetos de causas sociais, como luta contra a pobreza e exclusão social, incentivando os próprios colaboradores a envolverem-se em programas para formar pessoas. Fomentam, ainda, parcerias com instituições de ensino, como a Universidade do Minho, transmitindo noções práticas nas soluções de gestão Primavera e aproximando os estudantes da realidade laboral. Sendo que estas ligações permitem, também, manter contacto com os possíveis futuros empreendedores, que podem vir a precisar de escolher *software* ou mesmo trabalhar como parceiros da empresa.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo divide-se em dois tipos de análise, uma análise individual relativa a cada empresa e uma análise comparativa entre as duas empresas estudadas. Com a análise individual pretende-se compreender todo o percurso da própria empresa, percebendo-se como a empresa emerge, qual o papel dos empreendedores e quais os aspetos fundamentais para o progresso da empresa. Isto é, através dos resultados obtidos com a recolha de dados efetuada, principalmente com as entrevistas semiestruturadas, são relatadas e analisadas as histórias das empresas estudadas.

Na análise comparativa coloca-se frente a frente a informação recolhida nos dois casos de estudo analisados. Procura-se perceber os pontos em comum e as divergências entre as histórias das duas empresas, nomeadamente entre as motivações e os processos envolvidos na criação e no desenvolvimento de cada uma. Ou seja, pretende-se compreender o que pode suscitar uma nova ideia de negócio e o que permite a sua implementação e consequente evolução, analisando-se o papel dos empreendedores em todo o processo.

Ambas as análises caíram sobre três fases distintas das empresas, uma primeira fase relativa ao processo de criação da empresa, desde do surgimento da ideia de negócio até à sua implementação. Depois uma segunda fase sobre os fatores chave para a empresa vingar no mercado, os principais aspetos tidos em consideração por parte dos empreendedores. E, por fim, uma fase relacionada com a evolução da empresa, os desafios da atividade empreendedora.

5.1. ANÁLISE WEDO TECHNOLOGIES, S.A.

5.1.1. PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EMPRESA

O inconformismo e a ânsia de evoluir do empreendedor Rui Paiva levou-o em busca de novos desafios. A Wedo nasceu como *spin off* da Optimus, nomeadamente da secção dos sistemas de informação. Depois de estar envolvido no lançamento da Optimus,

em 1998, e na sua estabilização no mercado, Rui Paiva sentiu necessidade de alargar a sua experiência. Como nos refere o entrevistado Raul Azevedo:

“(...) o Rui Paiva, que tem bichos carpinteiros, estava a chatear-se daquilo que fazia, pois apesar de haverem coisas novas era diferente. Quem passa por um projeto de lançar uma empresa da dimensão da Optimus é normal que depois queira ter mais experiência. E, por isso, por volta de 2000 o Rui comentou com o Paulo Azevedo, presidente da Optimus, que estava a pensar noutras coisas, um desafio dele, algo que não passaria pelo que estava a fazer na Optimus.”¹

A Wedo surge do querer e da ambição do seu fundador, que assente num espírito empreendedor procurou criar coisas novas, apoiando-se na sua bagagem de conhecimentos.

Perante a ideia formada em seguir uma nova aventura, a empresa é posta em prática dentro do Grupo Sonae como *spin off* da Optimus. A partir da análise da entrevista percebemos que dada a confiança nas capacidades envolvidas, o Grupo quis ser parte integrante do projeto:

“A Sonae, que é um Grupo grande e diversificado, estava aberta a criar novos negócios. Então, o Paulo Azevedo conhecendo as pessoas com quem estava a trabalhar, digamos que fez uma contraproposta ao Rui, ‘Ok, compreendo perfeitamente, cinco estrelas, faz essa empresa, mas faz essa empresa dentro do Grupo, pois eu gostava muito de fazer parte e de apoiar essa aventura.’”²

Desde o momento inicial a Wedo assumiu uma estratégia de internacionalização, uma vez que sendo do Grupo Sonae, sendo uma *spin off* da Optimus e sendo o *know-how* existente baseado na área das telecomunicações era bastante difícil vender em território nacional, tal como garante o entrevistado:

“Era difícil vender cá em Portugal, basicamente tínhamos a TMN, a Telecel e atualmente a MEO e a Vodafone, que não iam comprar nada porque vínhamos de uma grande concorrente deles, o que gera fricção. Por isso, logo de início o foco foi ‘Meus

¹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

² Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

caros, se a gente quer fazer alguma coisa tem de ser internacional' e daí a estratégia foi definida para a internacionalização."³

Assente a necessidade de enveredar para mercados internacionais, o Raul Azevedo diz-nos que a empresa beneficiou do bom trabalho realizado na Optimus, que serviu como mostra de exposição no mercado:

"O bom trabalho desenvolvido na Optimus teve visibilidade, nomeadamente para as consultoras que ajudaram a implementação da Optimus. Numa viagem um desses consultores da área de negócio tinha um projeto de arranque de uma operadora de telecomunicações e a operadora não sabia bem quem é que os poderia ajudar a iniciar com a parte de sistemas de informação em algumas áreas. E esses consultores disseram, 'Nós conhecemos uma empresa que se está a formar e que muito sinceramente tem know-how forte para arrancar uma operadora de telecomunicações, sabem como é que se faz, viveram isso e, por isso, podem ajudar.'"⁴

O primeiro grande projeto da Wedo foi, então, o lançamento da Oi no Brasil, em 2001. Os empreendedores aproveitaram a oportunidade e com base na crença nas suas capacidades e no espírito lutador incutido atiraram-se para o novo desafio:

*"Na altura não tínhamos um produto acabado, tínhamos boas ideias e sabíamos como fazer o produto, por isso, basicamente foi vender por base de power point. Mas acreditávamos a 300% que íamos conseguir fazer e fizemos, metade no avião, metade lá, mas fizemos."*⁵

A experiência anterior dos empreendedores foi essencial para o sucesso da implementação da empresa. As competências técnicas adquiridas durante os anos de experiência noutra empresa do mesmo ramo de atividade permitiram uma maior facilidade na entrada no mercado e no início da atividade da empresa, como nos evidencia o seguinte excerto:

"Quando estivemos na Optimus obtivemos know-how em várias áreas e tínhamos já a ideia de implementar produtos na área da gestão de alguns processos empresariais,

³ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

⁴ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

⁵ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

nomeadamente na gestão de cobranças, gestão de incentivos, que foi isso que fomos implementar para a Oi.”⁶

A motivação e o desejo de atingir novos patamares de experiência conjugados com a vontade de trabalhar e a confiança em si próprios potenciou a superação dos empreendedores e, assim, a instalação da empresa no mercado.

5.1.2. FATORES PARA VINGAR NO MERCADO

No arranque de um projeto empresarial são necessários um envolvimento e uma sintonia por parte de toda a equipa de trabalho para, assim, atingir todo o sucesso pretendido. A Wedo nos primeiros tempos de trabalho direcionou a sua atenção em determinados processos e valores que foram imprescindíveis para a implementação da empresa no mercado, como nos refere o excerto a seguir:

“O Rui e, também, o Fernando, que é o nosso CFO, tinham experiência da HP e, por isso, conheciam e detinham a cultura de organização bastante vincada de uma empresa americana que valoriza bastante os processos e a forma estruturada de fazer as coisas. Por isso, nessa fase de arranque ou digamos de idealização do que a empresa seria, esteve-se uns meses a discutir e a trabalhar os processos básicos e os valores que queriam ver na empresa.”⁷

A equipa de trabalho definia-se pela sua ambição, pelo desejo de trabalhar tendo em vista os seus objetivos. Raul Azevedo refere que prevalecia a ideia de “*to have fun*”, em que apesar de existir a necessidade de gerar valor para os acionistas e de satisfazer os clientes, havia um espírito de diversão aliado às obrigações:

“(…) queremos gerar valor para os acionistas, mas queremos divertir-nos, queremos ‘to have fun’. Por isso, os valores andaram muito à volta disso já que se nos divertíssemos com o que fazíamos íamos de certeza estar de bom grado a satisfazer os nossos clientes e, por consequência, se os nossos clientes virem que temos entusiasmo e conseguimos resolver os problemas deles vão-nos pagar e comprar novamente.”⁸

⁶ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

⁷ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

⁸ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

Na Wedo imperou a capacidade de desenrasque e de concretização de toda a equipa. A persistência associada à força de vontade levou as pessoas a realizar, falhar, aprender e voltar a realizar. Se não conseguiam à primeira tentativa seria nas próximas, mas existia a entrega e o espírito lutador para atingir o desejado, como partilham os seguintes excertos:

“No primeiro projeto da Wedo na Oi, a malta foi toda para o Brasil montar o projeto e por muitos planos que façamos é muito importante estarmos atentos e perceber que o mercado precisa e termos flexibilidade para apanharmos as oportunidades (...) a capacidade de desenrasque e de trabalho que caracterizam as empresas portuguesas ajudou bastante.”⁹;

“‘Vamos e depois vemos.’ Se formos a pensar muito na coisa, a coisa não acontece. Isso é o mérito da Wedo que sempre foi e depois resolveu os seus problemas.”¹⁰;

“Nos primeiros tempos é muito importante a parte criativa e o demonstrar que nós conseguíamos fazer, a capacidade de concretização.”¹¹;

“No início é tudo a correr, é ouvir, adaptar o discurso e vender, lembro-me que na altura eu ia vender a todo o sítio e vendia uma vez, mas quando ia vender a segunda vez já mudava completamente as apresentações. Porque vai-se aprendendo, uma pessoa falha, descobre o porquê, adapta, depois volta a falhar, descobre o porquê e adapta, e sempre assim.”¹²;

“Um dos projetos que teve um retorno bastante interessante demorou quase dois anos a concretizar, foi uma correria entre México, Chile e Espanha, sempre a fazer este circuito até vender o produto (...) Muita persistência e ir aprendendo com as coisas, nem tudo corre bem à primeira, segunda ou terceira.”¹³

⁹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹⁰ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

¹¹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹² Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹³ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

A Wedo aposta numa cultura de transparência baseada na confiança entre pessoas. Um grupo unido e a lutar pelos mesmos objetivos são ingredientes importantes para o bom ambiente de uma empresa:

“Em termos de transparência, a Wedo, desde o momento zero, definiu que queria minimizar as conversas de corredor e coisas do género e, por exemplo, as grelhas salariais são públicas.”¹⁴

Na empresa impera um ambiente de clareza, em que, tal como assume o entrevistado, se delinearam todos os seus processos dando origem a um conjunto de “bíblías” que guiam a empresa:

“O desenho dos processos foi sendo feito muito na base do que depois deu origem ao nosso white book, que é a bíblia do que guia a Wedo, os princípios e os valores da empresa, estando lá tudo sistematizado de forma transparente. A partir desse white book criamos também, com base nos princípios de transparência, outros books para a parte financeira, o blue book, e para a parte dos recursos humanos, o pink book.”¹⁵

O estatuto de *spin off* da Optimus e a ligação ao Grupo Sonae alavancou a entrada nos mercados. Ter a oportunidade de ir a grandes operadores e estar associado a um Grupo já com uma imagem e credibilidade estabelecidas permitiu um arranque acelerado a nível comercial:

“Inicialmente estávamos sempre muito colados à Sonae, antes de falarmos na Wedo falávamos na Sonae, por uma questão de imagem e credibilidade, que é muito importante quando se vai a um grande operador, ajudava estar ligado ao Grupo.”¹⁶

“Utilizamos muito o facto de sermos uma empresa da Sonae, porque era diferente chegar a algum lado e dizer que somos 150 ou dizer que eramos 50. Dizer a alguém que tem de gastar uma data de dinheiro numa empresa de 50 pessoas não é fácil, ou somos muito conhecidos ou ninguém acede. Por isso, foi útil dizermos que eramos uma empresa da Sonae, que era uma empresa com mais de 20 mil colaboradores, ganhávamos credibilidade.”¹⁷

¹⁴ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹⁵ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹⁶ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹⁷ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

O entrevistado Raul Azevedo refere, ainda, que o contacto com grandes empresas funciona como um grande “abrir portas”, uma vez que facilita o acesso a empresas regionais dos diversos países:

“A Wedo acabou por crescer muito por mérito próprio, mas foi um grande esforço em bater o mercado. Se olharmos para o mundo todo existem aquelas grandes operadoras, uma Orange que tem operadoras no mundo todo, uma Telefónica que tem operadoras no mundo todo, uma Vodafone que tem operadoras no mundo todo. Nós comercialmente começamos a trabalhar muito cedo e em primeiro lugar com a Orange, porque havia relações com a Optimus. Trabalhamos com a Orange um contrato que permitia sermos vistos por todos os operadores da Orange como um fornecedor de referência em Revenue Assurance e Fraude (...) e com isso a nossa entrada no mercado foi acelerada, sendo mais fácil chegar a operadores regionais e dizer ‘A casa mãe reconhece o nosso trabalho, por isso, deixem-nos concorrer nos vossos concursos ou então vejam se isto faz sentido, porque eles já recuperaram muito dinheiro. Deixem-nos fazer um projeto para vos provar que conseguimos ganhar.’”¹⁸

A preocupação com a focalização dos recursos sempre foi estabelecida, procurando-se aproveitar as melhores oportunidades. Garantir a concretização dos objetivos, seguindo o pré-estabelecido, mas estando atento e disponível para novas oportunidades, como transmite o entrevistado:

“Focar os recursos onde tem de ser e onde temos de ir, mix entre estar aberto às oportunidades todas e ao mesmo tempo não desfocar para se chegar a algum sítio, apesar de não ser um equilíbrio fácil faz parte do que um empreendedor de um projeto deste tipo tem de ter em atenção.”¹⁹

A comunicação e o marketing realizado pela empresa eram cuidadosamente selecionados, existindo o intuito de atingir especificamente o público certo e não de estar em todo o lado, uma vez que:

“O orçamento sendo restrito começamos a investir claramente nos eventos que interessavam e em que tínhamos de estar recorrentemente.”²⁰

¹⁸ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

¹⁹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

²⁰ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

Os clientes são vistos como um alicerce para o crescimento, existindo uma preocupação essencial em saber-se as necessidades e as dificuldades dos mesmos. A Wedo aposta numa orientação ao cliente que permite agarrar as oportunidades que surgem e desenvolver os produtos desejados, como transmite Raul Azevedo:

“Uma orientação muito grande ao cliente, é o mais importante de tudo. Há clientes que só querem o trabalho feito e baixam os preços e tal, mas há clientes que conhecem muito bem o que querem e, por isso, ajudam-nos a criar oferta ou a adaptar a oferta de formas espetaculares que nós não pensamos. Com esses clientes temos de estar sempre juntinhos.”²¹

Assim, o “produto estrela” da Wedo, o RAID, proveio do contacto direto com o cliente durante a execução do projeto na Oi:

“A Wedo é conhecida como líder mundial em Revenue Assurance e Fraude, e no início não fazíamos a mínima ideia do que isso era. Foi nesse primeiro projeto que um dos diretores para os quais trabalhávamos perguntou se não estávamos interessados em desenvolver um produto específico para uma área de garantia de receita, Revenue Assurance. Isto exigia que conhecêssemos muito bem a arquitetura de sistemas de telecomunicações, conhecíamos, e que conseguíssemos identificar problemas diferenciais entre os vários sistemas e alertar, e a partir dessa aprendizagem conjunta com esse cliente começamos a criar um novo produto, o RAID, que é o nosso produto estrela.”²²

O crescimento da Wedo é, também, impulsionado pelo canal de parceiros que a empresa detém. Segundo Raul Azevedo a empresa acredita que as suas capacidades aliadas a parceiros importantes podem potenciar o seu desempenho em diversas situações:

“A Wedo é que faz a maior parte dos projetos de implementação nos diferentes clientes, apesar de termos parceiros e queremos continuar a investir nesse canal, uma vez que permite acelerar o crescimento da Wedo, nomeadamente em produtos que vemos potencial para crescer e nós não temos tanta capacidade para desenvolver. A Wedo tem parcerias mais específicas que vão surgindo especialmente em determinados países em que não temos tanta força de trabalho e o parceiro está melhor posicionado nos clientes. Temos alguns parceiros estratégicos com quem trabalhamos, como Ericsson e McKinsey,

²¹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

²² Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

ligados à área de negócio, que apresentam maior facilidade em termos de movimentação das empresas, acelerando o nosso crescimento em caso de sucesso.”²³

5.1.3. DESAFIOS NA ATIVIDADE EMPREENDEDORA

A evolução de uma atividade empreendedora depende da superação constante de novos e diferentes desafios. Ao longo do seu percurso a Wedo garantiu a consolidação no mercado e consequente crescimento através de uma gestão cuidada e eficiente e do aproveitamento de novas oportunidades, seguindo novos caminhos e objetivos.

À medida que a empresa cresce, os seus planos de gestão ajustam-se consoante as suas necessidades e objetivos a alcançar. Como Raul Azevedo defende é importante a empresa conseguir ambientar-se às mudanças:

*“Depois de atingida a liderança na área telco vimos que podíamos perder essa liderança, o que é um problema sério, pois é diferente chegarmos a um sítio e dizermos que somos líderes mundiais ou que somos o segundo. E, por isso, tivemos de realinhar, assumimos que o nosso foco era a telco e reajustamos o nosso plano estratégico para focar o grosso da equipa nisto (...) É importante perceber onde está a oportunidade e reajustar os planos de gestão para isso, porque é difícil fazer muita coisa bem ao mesmo tempo.”*²⁴

A Wedo encarou os primeiros anos como um período de aprendizagem, onde iam fazendo o seu trabalho ao ritmo das ondas. No entanto, a partir do momento em que perceberam o verdadeiro caminho a percorrer, descobrindo aquilo em que eram realmente bons, direcionaram toda a equipa de trabalho para tal:

“Nascemos como Wedo Consulting porque íamos vender serviços e esses serviços eram estruturados nas grandes áreas de serviços que existiam na altura, CRM, Business Intelligence, Web e mais algumas áreas. Mas chegou uma altura em que vimos que para sermos diferenciadores e para facilitarmos a abertura de portas também tínhamos de mostrar algo mais do que dizer que fazemos tudo. Por isso, começamos a dar muita

²³ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

²⁴ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

importância aos produtos. (...) numa reflexão estratégica que fizemos, passado quatro anos da formação em termos aproximados, decidimos focar no produto e alterar a forma como nos organizamos para cada vez mais sermos uma empresa focada no produto, que basicamente é o que nos diferencia de outras empresas.”²⁵

Um desafio fundamental e constante na vida da empresa é a forma como se procede à captação das novas oportunidades. A Wedo, como nos refere o entrevistado, concilia:

“(...) uma análise de mercado, indo a eventos e discutindo com analistas a direção do mercado.”²⁶

Com a atenção ao *feedback* dos clientes, pois:

“(...) se houverem vários clientes a dizerem que têm uma necessidade e estão dispostos a pagar por ela é de realçar. Pois aí não é o trending a dizer que vai ser tudo nesta área e depois chegamos aos clientes e não lhes interessa nada, são os próprios clientes a falarem.”²⁷

E, ainda, monitoriza:

“(...) a concorrência, perceber se alguém está a acelerar numa determinada direção, pois não podemos perder caminho.”²⁸

O cuidado dado ao mercado e a todos os seus intervenientes é assumido pela empresa, apostando, por isso, na realização de um encontro anual de clientes, *The Wedo Technologies Worldwide User Group*. O evento, que reúne clientes e potenciais novos clientes, revelou-se um dos melhores instrumentos de venda da empresa. O entrevistado Raul Azevedo argumenta que o sucesso do encontro é motivado pelo carácter dinâmico do mesmo:

“(...) as apresentações são feitas pelos nossos clientes. Os clientes vão lá e mostram a experiência deles na utilização dos nossos produtos e serviços e dizem o que correu bem.”²⁹

²⁵ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

²⁶ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

²⁷ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

²⁸ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

²⁹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

Esta partilha de experiências entre profissionais altamente qualificados suscita um maior interesse nos produtos da Wedo, pois:

“Os clientes chegavam lá, estavam satisfeitos, diziam quando havia problemas, mas também diziam que nós os resolvíamos, e outros clientes a ouvir isto queriam também aprender, era uma troca de espécies. Tanto mais que para além de convidar os nossos clientes, temos uma preocupação enorme em convidar potenciais clientes, porque é diferente eles verem que o problema dele foi resolvido desta maneira.”³⁰

Outro desafio diário da Wedo é potenciar a capacidade de inovar. Garantir que as responsabilidades diárias que a empresa detém, dada a dimensão alcançada, não servem como impedimento para prosseguir a sua evolução, como nos dizem os depoimentos:

“Agora estamos no desafio de crescimento e preocupados em não perder essa capacidade de inovar, voltamos a reestruturar a forma como nos organizamos para potenciar esta inovação.”³¹;

“(…) as pessoas que estão nos clientes a perceber as oportunidades estão muito longe dos centros de desenvolvimento, o que leva a que muitas ideias morram ou que não sejam muito desenvolvidas.”³²

Por isso, com a intenção de ter uma oferta mais disruptiva de novos produtos, o entrevistado confidencia que a empresa adotou uma abordagem diferente de produção, o modelo bimodal. Isto é, criaram uma unidade de negócio paralela à empresa, onde o trabalho exclusivo de uma equipa não descarta o desenvolvimento de novos produtos:

“Uma unidade específica que pega em atividades de produtos completamente disruptivos, seja tecnológico ou em termos de oferta e vai trabalhar sozinho, independentemente se a casa principal está a arder, estão focados naquilo. Testam para ver se dá, se der cinco estrelas, spin off ou incorporação na oferta base, se não der vai-se para outra.”³³

O carácter internacionalizável da Wedo, de modo a tornar a empresa ainda mais global, exige um confronto com diversos entraves relacionados, por exemplo, com a

³⁰ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

³¹ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

³² Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

³³ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

legislação e a cultura de cada país e com a comunicação entre pessoas. Ou seja, a abertura de novos escritórios em diferentes países obriga a cuidados singulares. No primeiro projeto da empresa houveram várias tentativas até a equipa de trabalho pré-designada conseguir desembarcar no Brasil, como nos conta Raul Azevedo:

“(...) as equipas que foram para o Brasil chegaram lá e vieram todas para trás devido a questões de visto, nós não sabíamos muito bem como funcionava (...) e viemos todos para trás.”³⁴

A Wedo passou por um processo de aprendizagem sobre os mecanismos necessários para despontar noutros mercados. Todas as leis laborais relacionadas com contratações, pagamentos e impostos foram interiorizadas pela empresa, inicialmente com a ajuda de contactos com escritórios dos outros países:

“Cada país que atacávamos era uma realidade completamente diferente. No entanto, atualmente um dos ativos brutais que a Wedo tem é o conhecimento de internacionalização e a máquina de internacionalização. Ou seja, nós conhecemos a legislação do país, os riscos do país, como é trabalhar no país, por isso, o montar toda a parte legal neste momento é um diferenciador muito grande para a Wedo. Na altura tivemos de andar à cabeça.”³⁵

“Tivemos de aprender como se abrem empresas, como se contratam pessoas, como se paga às pessoas, como se paga impostos. No início trabalhamos com escritórios de outros países para nos aconselharem, mas a partir de uma certa altura deixamos de fazer isso, porque os custos são grandes e passamos a trabalhar muitas das coisas a partir de cá, tanto mais para se ter um maior controlo sobre o que se passa.”³⁶

Daí, a Wedo adquiriu um vasto arsenal de conhecimentos sobre internacionalização e potenciou a existência da SonaeIM:

“(...) uma holding onde estamos, que é uma fábrica de montar empresas internacionais, porque aprendemos muitos em termos legais e em termos financeiros.”³⁷

³⁴ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

³⁵ Entrevista realizada a 04 de abril de 2017.

³⁶ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

³⁷ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

A distribuição da empresa por escritórios situados em diferentes cidades e países é vista como algo muito positivo e normal, já que os empreendedores traziam na sua bagagem o hábito de trabalhar de forma distribuída e distanciada. No entanto, Raul Azevedo declara que deve haver uma:

“Gestão de comunicação e eficiência de processos excelente.”³⁸

Nesse âmbito, percebemos que o maior obstáculo da comunicação incorre na dificuldade de manter todos os escritórios no mesmo ponto de situação. Para o entrevistado esse problema é recorrente:

“Quando abres as empresas e depois esqueces que elas existem (...), agora quando te preocupas em garantir que as coisas estão alinhadas, comunicação constante, presença de managements nos pólos, esse tipo de questão não se torna problema.”³⁹

Outro problema reside nas diferenças culturais existentes entre países que implicam maneiras distintas de lidar com todos os intervenientes. Alguns exemplos são evidenciados nos excertos seguintes:

“(...) podemos fazer estimativas, saber que normalmente um projeto dura três meses e depois chegas à Malásia e vês que lá tens o triplo dos feriados e tens uma percentagem de absentismo muito maior, é complicado. Ou então estás habituado a um cliente mais europeu com quem já discutes e há uma base de bom senso ou vais para a Ásia e é ‘Tudo bem, o que interessa é o preço’, pode não funcionar, mas se o preço for mais barato é o que compram.”⁴⁰;

“(...) há países a que nós não conseguimos vender, mas se formos com parceiro local, a coisa até acontece. À medida que vais conhecer o mercado percebes como consegues vender mais. Nos EUA não conseguíamos vender, compramos uma empresa e já conseguimos vender, já somos americanos.”⁴¹;

³⁸ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

³⁹ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

⁴⁰ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

⁴¹ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

“Nos primeiros tempos mandávamos para toda a gente cartões de Feliz Natal e em muitos países nem sabiam o que era o Natal, ou então cartões de Feliz Ano Novo e diziam ‘Ah, Feliz Ano Novo?! Mas ainda faltam três meses para isso’.”⁴²

Estas diferenças requerem uma constante aprendizagem por parte da empresa, que está sempre predisposta a melhorar. A utilização de recursos locais funciona como uma ajuda para envolver todas as partes, mas também se torna em mais um desafio, pois é complicado captar quer clientes quer trabalhadores para empresas recentes no país, como nos transmite Raul Azevedo:

“(…) é mais difícil captar talento até que tu sejas uma referência, a captação de talento noutros países não é fácil.”⁴³

O desafio atual da Wedo passa por investir na tentativa de alargar o mercado, desenvolvendo os novos serviços de *streaming* e disponibilizando o serviço *cloud* aos clientes, principalmente a operadores mais pequenos.

5.2. ANÁLISE PRIMAVERA BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS, S.A.

5.2.1. PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EMPRESA

A Primavera emerge da vontade e genialidade dos seus empreendedores, onde a capacidade de visão dos mesmos foi essencial. Terminada a relação profissional de sete anos que detinham com a empresa Infologia, atual Sage, e perante a dificuldade em enveredar noutro projeto, os fundadores apostaram num novo *software*, tal como nos transmite José Dionísio:

“A Primavera aparece porque se criaram as condições. Na altura eu e o Jorge saímos da então Infologia e estava a aparecer o sistema operativo em Windows.”⁴⁴

A crença dos empreendedores nesta nova descoberta levou-os a querer descobrir melhor o mercado onde o *software* já estava instalado e a dar frutos:

⁴² Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

⁴³ Entrevista realizada a 28 de junho de 2017.

⁴⁴ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

“Acreditamos no projeto, mas para acreditarmos fizemos uma viagem a França, Paris, já que na altura era um país liderante do ponto de vista do desenvolvimento de software. (...) durante cinco ou seis dias visitamos vários fabricantes e lojas, porque o software vendia-se muito em lojas, em caixas. E viemos de lá confiantes que de facto haveria software para o Windows.”⁴⁵

Com o estudo de mercado realizado e toda a ambição de criar produtos novos, os empreendedores, segundo o entrevistado, dedicaram-se em exclusivo à idealização do que seria o primeiro produto da empresa:

“A viagem foi em agosto de 1993 e logo no início de setembro sentamo-nos num quarto do apartamento onde vivia o Jorge e depois de 16h de trabalho por dia fizemos o primeiro produto, o Contalib, contabilidade para profissionais independentes, que era quem usava o Windows na altura.”⁴⁶

“Acreditamos que uma pequena contabilidade era o melhor (...) porque a nossa escola de sete anos era uma escola de software de gestão com muita fiscalidade à mistura e, por isso, ao nos metermos pela fiscalidade, que é uma área mais dura e difícil, também nos diferenciámos rapidamente.”⁴⁷

O boom que o produto Contalib provocou no mercado potenciou um arranque acelerado e inesperado da Primavera, como nos sugere José Dionísio:

“Em quatro meses fizemos o primeiro produto Primavera (...) e aconteceu um best seller, que é uma coisa que ninguém pode calcular ou adivinhar, mas de facto vendemos na altura 100 mil euros no primeiro ano em caixinhas de 50€. Por isso, o país ficou inundado de caixinhas de Contalib, e depois de outros produtos que, entretanto, no ano de 1994 lançamos, foram mais dois. E assim arrancou o projeto.”⁴⁸

A experiência anterior dos dois fundadores, segundo o entrevistado José Dionísio, foi uma base imprescindível para o que a Primavera se tornou:

“Não existiria a Primavera como ela é se tivéssemos empreendido logo à saída da Universidade. Ao fim de sete anos a trabalhar numa software house sabíamos como

⁴⁵ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁴⁶ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁴⁷ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁴⁸ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

fazer software, aprendemos muito com os erros que se cometiam naquela empresa e conhecíamos o mercado e os atores do mercado, o que permitia termos sucesso comercial.”⁴⁹

E a experiência, também, permitiu:

“(...) criar uma empresa que ia servir o mercado português todo. O que seria mais natural à saída da Universidade, como muitos colegas nossos fizeram, era criar uma empresa para esta zona. Mas por termos estado a trabalhar num player nacional, quisemos fazer outro player nacional, quisemos até concorrer contra a casa onde tínhamos estado.”⁵⁰

Outro fator importante foi a conjugação perfeita dos conhecimentos que os dois empreendedores detinham sobre áreas distintas, ou seja, a realização de tarefas distintas na Infologia alargou as competências dos dois intervenientes, como nos transmite o seguinte depoimento:

“Quando deixamos a Infologia eu já tinha transitado para a direção comercial e o Jorge era diretor geral da empresa que fazia o software da Infologia. Por isso, deixei a produção e tive dois anos no mercado, ou seja, conhecia os parceiros todos, aqueles que vendiam software. Se eu não tivesse tido essa oportunidade de conhecer o mercado, de fazer regras comerciais e de perceber como se lidava com o mercado não teria trazido para a Primavera essa escola. O Jorge estava na área do desenvolvimento e se tivéssemos lá os dois não saberíamos vender. (...) Por isso, já tínhamos contacto com o mercado e foi muito importante saber fazer bem software e saber as exigências, não sermos inexperientes.”⁵¹

⁴⁹ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁵⁰ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁵¹ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

5.2.2. FATORES PARA VINGAR NO MERCADO

No desenvolvimento de um projeto empresarial existem aspetos fundamentais que auxiliam os empreendedores a atingir os seus objetivos. A Primavera teve um arranque explosivo, beneficiando do facto de ser pioneira em produtos de *software* de gestão para Windows.

Todo o contacto dos empreendedores com o mercado tecnológico permitiu que estes tivessem noções claras de como se deveriam movimentar no mesmo, tanto a nível comercial como de produção. Assim, como nos garante José Dionísio, o conceito inovação tornou-se um aliado da empresa:

*“Sempre estive ciente dentro da empresa uma vontade de inovar, é um assunto que não é esquecido. Há outros que infelizmente a gente esquece, mas há outros que não, estão cá no dia-a-dia. Sempre que alguém vem propor qualquer coisa baseado em algo que os outros já fizeram apetece logo dizer, ‘Olha então se os outros já fizeram, mesmo que seja bom não queremos’. É uma atitude, queremos fazer diferente, apesar de se correrem mais riscos.”*⁵²

Um fator chave foi o *marketing*, a Primavera apostou fortemente na realização de um bom trabalho de comunicação. Os empreendedores aplicaram a velha máxima de seduzir os consumidores em primeira instância pela imagem dos produtos, tal como é referido pelo entrevistado:

*“A Primavera sempre fez muito bom marketing e atraiu pelas imagens das suas caixas. As pessoas nem sabiam o que estava lá dentro, estavam uma data de disquetes, mas as pessoas olhavam para a caixa e diziam, ‘Ah, o que é isto?!’. O consumidor compra com os olhos antes de perceber a qualidade.”*⁵³

Logo, com o intuito de despertar o mercado e de injetar interesse no público houve uma divulgação massiva pelo correio e através de *mailings* diretos do primeiro produto. Milhares de prospectos e envelopes foram enviados para todos os profissionais liberais do país, o que suscitou uma curiosidade benéfica à volta da empresa.

⁵² Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁵³ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

De acordo com José Dionísio, a transparência é um ponto de destaque no crescimento saudável da empresa, pois:

“A transparência de processos, o saber trabalhar o modelo através de parceiros é que se chega ao mercado, com regras e tratamento equitativo entre todos acho que foi um dos vetores de sucesso da empresa.”⁵⁴

Na Primavera impera um clima de respeito e partilha entre todos, onde todos os intervenientes que representam a empresa têm uma noção clara do seu modo de funcionamento:

“As pessoas que trabalham com esta empresa e os empresários que nos representam sabem que são tratados todos de forma equitativa. Nós temos um livro, que é uma bíblia, o partner programm, que define como a empresa se relaciona com todos os parceiros, que certificações têm de ter e todos sabem que não há ninguém que fure este sistema, nem numa conversa de café.”⁵⁵

Outro fator importante foi a rede de parceiros que a Primavera montou desde cedo, atuando no mercado por via indireta. Assim, possibilitou que os distribuidores construíssem a sua própria oferta. O conceito emparceirar está muito presente na empresa, como deixa claro o entrevistado:

“(…) não vejo quem é que possa estar no mundo dos negócios sem emparceirar. Hoje não se faz nada sozinho, precisamos de perceber que juntando forças conseguimos ser maiores. (...) E, por isso, nós estamos rodeados de parceiros, saber estar e saber dividir os resultados de uma operação, não querer tudo para nós e perceber que é melhor ganhar menos e ganhar mais vezes acho que é um fator imprescindível para se ter sucesso.”⁵⁶

Para além de parcerias de negócios com outras associações empresariais, a Primavera mantém parceria com instituições de ensino, como Universidades. Esta ligação garante o contacto das próximas gerações de trabalhadores com os programas e produtos da Primavera, funcionando como uma montra de exposição da empresa. Mas, também, assegura uma preocupação com a perspetiva de Responsabilidade Social da Empresa,

⁵⁴ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁵⁵ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁵⁶ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

sendo, como refere José Dionísio, importante para a empresa ter um papel ativo na sociedade atual:

“Nós emparceiramos muito com as instituições de ensino e temos muitos projetos de formar pessoas e até converter pessoas no ponto de vista das suas competências. Queremos estar no mercado também para ajudar, obviamente que estamos a cumprir um papel qualquer de marketing ou comercial, não estamos a ferir nenhum interesse da Primavera, mas as pessoas que estão cá orgulham-se de fazer programas para ajudar. Mesmo que não estejamos a faturar, as pessoas depois reconhecem de fora para dentro esse papel. E no âmbito das instituições de ensino há dezenas de milhares de pessoas que utilizam o software Primavera como instrumento de aprendizagem nas escolas e nas universidades e isso, também, é motivo de orgulho obviamente.”⁵⁷

Outro fator chave da empresa são os recursos humanos. José Dionísio argumenta que a Primavera é constituída por pessoas e, por isso:

“(...) aqui sempre tivemos muito cuidado na gestão das nossas pessoas, uma vontade muito grande de ter uma equipa de excelência (...) Existem desafios permanentes para as pessoas evoluírem, porque apesar de a empresa estar cá para ajudar, as pessoas é que têm de tratar da sua evolução. Por isso, a empresa não vive bem com a ausência de esforço, ausência de genialidade, não quer dizer que sejamos todos geniais, nem pensar, mas é uma empresa que preza pela experiência.”⁵⁸

O foco encontra-se na motivação das pessoas, impondo-se desafios diários para o seu crescimento e consequente desenvolvimento da empresa. É evidenciado um sistema de meritocracia, em que todos os cargos podem ser alcançáveis consoante o esforço e a dedicação do próprio indivíduo.

O crescimento da Primavera deveu-se, também, ao positivo processo de internacionalização para o mercado dos PALOP. Esta internacionalização nos anos embrionários da empresa advém da ligação emocional e familiar dos fundadores com os países africanos, como nos explica o seguinte excerto:

⁵⁷ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁵⁸ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

“África teve um papel muito importante no desenvolvimento da empresa e a história das nossas vidas faz parte desse papel. Eu nasci em Moçambique e o Jorge Batista em Angola e quando nos procuraram empresas de lá em feiras de cá a pedir para levar para lá o nosso software foi como um regresso a casa para nós.”⁵⁹

Esta oportunidade de enveredar por outros mercados impulsionou o projeto, alargando a área de atuação da empresa:

“África fez com que o nosso mercado, que era português, deixa-se de ser tão pequeno, o que permitiu acrescentar bastante ao projeto.”⁶⁰

5.2.3. DESAFIOS NA ATIVIDADE EMPREENDEDORA

O crescimento de um projeto empreendedor depende do seu sucesso, sendo, por isso, necessário inovar, ultrapassar dificuldades e saber aproveitar novas oportunidades.

Um desafio permanente da empresa é a satisfação dos clientes, que com a evolução natural das coisas apresentam novas exigências. A Primavera atua de acordo com duas perspetivas distintas, por um lado uma evolução mais evolutiva em que, como o entrevistado nos diz, a empresa procura estar atenta às necessidades dos clientes:

“Para toda a oferta que está no mercado temos de ter os ouvidos muito bem abertos, quem nos conduz na evolução do produto são os clientes atuais (...) esses clientes têm necessidades e nós temos uma maneira muito ordeira de os organizar, sendo os pedidos mais pedidos aqueles que vamos fazendo. O espaço para surpreender o cliente aí é pouco, ele manda e nós para os satisfazer temos de ir fazendo, para que eles sintam evolução.”⁶¹

Por outro lado, José Dionísio assume um maior desafio com uma evolução mais disruptiva, onde neste caso os produtos são levados a cabo dentro da própria empresa pelas capacidades do pessoal:

⁵⁹ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁶⁰ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁶¹ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

“Há áreas onde não podemos perguntar aos clientes, pois os clientes não sabem o que é. Eu não posso pedir a um cliente que me defina inovação, eu tenho que o surpreender com inovação. E nesse caso estamos a falar no desenvolvimento de novas ofertas, que são projetos de fé nossos, nós acreditamos que aquilo vai ter sucesso. (...) hoje fazemos produtos que têm origem na reflexão e inovação que é feita dentro de casa (...) A inovação não se pergunta, a inovação faz-se, acredita-se, acerta-se, falha-se muito, mas é um processo que eu acho muito interno, nomeadamente na evolução disruptiva.”⁶²

Uma preocupação da Primavera passa por proporcionar aos clientes produtos com grande qualidade, que permitam satisfazer em toda a medida as necessidades dos mesmos. Com tudo, a dimensão atingida pela empresa e todas as responsabilidades a cumprir colocam dificuldades em criar inovações antes de empresas recém-nascidas, que apresentam a energia e o foco inicial neutralizado nisso. Por isso, José Dionísio vê como grande desafio as grandes empresas assegurarem a extrema qualidade do produto e não a vitória na corrida da chegada ao mercado:

“É importante chegar primeiro, mas quando as empresas são grandes, como agora acontece de alguma forma, é mais difícil chegar primeiro, porque os mais pequeninos têm outra genica como nós tivemos no início. Hoje temos um legado que temos de tratar e, também, temos de tratar de novos produtos, e no meio disto tudo as empresas grandes chegam mais em último, mas têm de chegar melhores, com uma melhor oferta e outro nível de robustez.”⁶³

A gestão de uma atividade empresarial torna-se um desafio automático dos empreendedores, uma vez que esta envolve de forma natural a resolução de problemas:

“Uma empresa é um projeto vivo, dinâmico que vive de uma gestão que também tem de ser dinâmica, de modo a que nunca se acomode.”⁶⁴

Por muito desafiante que seja gerir uma empresa existem sempre problemas para resolver com os diversos intervenientes no mercado. A vida de um gestor roda em volta de problemas, sendo dispensável a sua gestão quando tudo está bem. Os momentos de

⁶² Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁶³ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁶⁴ Entrevista realizada a 30 de junho de 2017.

crise são tratados com todo o critério e José Dionísio rejubila com a superação desses períodos e com a perceção de que a equipa de trabalho que foi capaz de os ultrapassar está preparada para novos percursos:

“É nos momentos difíceis que vemos que equipa temos cá dentro, que tipo de pessoas temos cá dentro. Principalmente a partir da segunda e terceira crise é muito bom ver e poder dizer a todos aqueles que chegaram há pouco tempo à empresa, ‘Meus amigos, estamos perante uma crise profunda, 2008-2011, por exemplo, o mercado está como está, há empresas a fechar, o desemprego a aumentar, mas eu vejo nesta plateia grande parte das pessoas e direções que estiveram na crise anterior e foi com elas que nós resolvemos’. Isto é muito cómodo. (...) não gostamos de ter anos de crise, obviamente, mas no final são muito importantes porque as empresas depuram-se. Percebemos que onde estão 200 pessoas chegavam estar 180 ou mesmo 170, saindo dali 20 ou 30 pessoas permitia aos outros 170 ganharem novas oportunidades, já que começamos a convidar, ‘Olha estás a fazer isto, agora vais fazer mais isto e isto’ e às tantas está super motivado porque tem novos desafios. Por isso, eu orgulho-me muito dos anos de crise e das dificuldades da empresa porque são anos onde a gestão tem de vir ao de cima. Quando estamos a crescer 10% posso ir de férias, os gestores podem ir de férias, está tudo a acontecer, o mercado funciona por ele.”⁶⁵

Outro desafio enfrentado pelos empreendedores com o crescimento da empresa foi empreender numa vertente mais de empresários. Ou seja, centrar o seu foco no que realmente satisfaz a empresa em termos de vendas, criar produtos que os clientes necessitam e não apostar em projetos que por muito inovadores que sejam não despertam o interesse do público. Por isso, José Dionísio assume que:

“(...) durante muitos anos fomos mais empreendedores do que empresários, mas hoje somos mais empresários do que empreendedores, e temos de ser. Eu acho que um empreendedor gosta de fazer muitas coisas, gosta de ser genial, gosta de fazer independentemente de perder dinheiro ou não. E nós tivemos aqui os primeiros 15 anos em que a empresa não dava até grandes resultados porque fazíamos muita coisa que era muito gira, mas depois ninguém comprava. Éramos os primeiros e íamos mostrar para as feiras, mas depois não tinha aplicabilidade no mercado. Houve um momento em que

⁶⁵ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

percebemos e dissemos, ‘Chega, não podemos ser os melhores naquilo que não se vende, temos de ser pragmáticos’. (...) De vez em quando deixamos boas ideias, mas relativamente às quais temos mais dúvidas que fossem sucessos comerciais de lado para fazer coisas que os clientes estão a pedir e a dizer que comprem, para nós não tem nenhuma beleza, mas temos de ser pragmáticos, porque sem dinheiro, sem gerar cash, também não se investe para crescer.”⁶⁶

A internacionalização da Primavera está em constante desenvolvimento, sendo do interesse dos empreendedores expandirem os mercados onde atuam. Estando enraizados no mercado dos PALOP e tendo já entrado em países como Espanha e Dubai, a empresa pretende alargar ainda mais os seus horizontes, atingindo novos mercados. Para tal o entrevistado reconhece que procuram através de novas invenções criar condições para combaterem com outros produtores internacionais:

“(...) temos pela frente desafios de desenvolvimento de novas soluções, inovadoras e distintas, diferentes das dos outros (...) descobrir a forma das nossas novas ofertas puderem chegar a novos mercados, que não os PALOP.”⁶⁷

No entanto, o processo de internacionalização atravessa desafios constantes e distintos. José Dionísio garante que internacionalizar para o mercado dos PALOP é consideravelmente diferente de emergir em países europeus, por exemplo:

“(...) temos situações de internacionalização para os PALOP que são países que olham para a tecnologia portuguesa como um processo evolutivo, o que é feito em Portugal é bom para o que eles precisam. Já não é assim com outros países, como a Roménia ou a Finlândia, por exemplo. (...) Não é a mesma coisa de quando fomos para Espanha, Dubai e como pretendemos ir para outros países mais competitivos da Europa do Norte, aí as coisas são mais complicadas. Olham para nós mais de lado, mais desconfiados, não sabem bem o que vem daqui.”⁶⁸

Por isso, a empresa assume como desafio máximo a inovação. Através da aprendizagem ao longo do tempo procuram potenciar a criação de novos produtos capazes

⁶⁶ Entrevista realizada a 28 de abril de 2017.

⁶⁷ Entrevista realizada a 30 de junho de 2017.

⁶⁸ Entrevista realizada a 30 de junho de 2017.

de disputar a atenção de outros mercados e, assim, superar as dificuldades culturais que surgem na maioria das vezes que se ingressa noutro país:

“(...) para termos sucesso temos de ir com produtos diferenciadores, com produtos que não existam ou que existam poucas para disputar a curiosidade (...) Há culturas e modos de estar diferentes. Um ambiente de negócio do Médio Oriente, onde o produto falha, é diferente do ambiente em Espanha, as culturas de negócio são diferentes. Há hábitos e formas de avaliar que num lado são rápidos, mas noutros são lentos, num lado não pedem referências e compram acreditando, noutros já não é assim.”⁶⁹

5.3. ANÁLISE COMPARATIVA

Nesta parte do estudo pretendemos colocar frente a frente a informação recolhida na revisão de literatura e nos dois casos de estudo analisados, realizando uma análise comparativa entre eles. Procuramos perceber os pontos em comum e as diferenças entre as duas histórias estudadas, nomeadamente entre as motivações e os processos envolvidos na criação e no desenvolvimento da empresa. Ou seja, tentamos compreender o que pode suscitar uma nova ideia de negócio e o que permite a sua implementação e evolução, analisando o papel dos empreendedores em todo o processo.

A análise debruça-se sobre três períodos distintos das empresas, como referido anteriormente, primeiro sobre o processo de criação da empresa, depois relativamente aos fatores chave para a empresa vingar no mercado e, por fim, sobre a evolução da empresa, particularmente os desafios da atividade empreendedora.

⁶⁹ Entrevista realizada a 30 de junho de 2017.

5.3.1. PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EMPRESA

As duas empresas estudadas, apesar de terem pontos de partida diferentes, apresentam em comum a existência de determinados pontos críticos na formação da ideia de negócio. Como Rae (2006) assume no seu estudo, os indivíduos tornam-se empreendedores em momentos chave da sua vida. No caso da Wedo, o Rui Paiva emerge como empreendedor dada a sua ambição em inovar, alicerçado pelas suas forças motivacionais e pela busca incessante de novos desafios, delineando metas tentadoras, como defendem Rae & Carswell (2000).

No caso da Primavera, os fundadores da empresa, Jorge Batista e José Dionísio, converteram-se empreendedores através da coincidência entre o episódio de desemprego com o episódio de reconhecimento de uma nova oportunidade. A descoberta de um novo sistema operativo abriu espaço ao espírito empreendedor dos indivíduos, que decorrente de experiências passadas descobriram uma ideia onde se podia investir, como nos menciona Venkataraman (1997). Com isto, percebemos que no momento de empreender prevalece a conjuntura em que o indivíduo se encontra, assim, como a sua crença, querer e ambição.

Na execução prática das empresas no mercado, isto é, no primeiro passo da Wedo e da Primavera foram fundamentais todos os anos de experiência dos empreendedores noutras organizações da mesma área. Concordando com o que nos dizem Rae & Carswell (2000), a aprendizagem dos empreendedores funcionou como um processo de aquisição de conhecimento, tornando possível o desenvolvimento de novos produtos. Através das habilidades e das capacidades adquiridas ao longo do tempo, os indivíduos conseguiram alcançar novas informações e aplicá-las em novos projetos, aumentando as suas capacidades para fazer face a novas oportunidades e a novas responsabilidades, tal como Politis (2005) defende.

O arranque da Primavera surgiu, como nos revela a teoria de Shane & Venkataraman (2000), pela descoberta de uma oportunidade tendo em conta a posse de informação prévia desejável para a reconhecer e a posse dos conhecimentos necessários para valorizar essa mesma oportunidade. O Jorge Batista e o José Dionísio assumiram o novo sistema operativo Windows como um bom investimento, baseando-se nos

conhecimentos retirados das suas experiências passadas na mesma indústria. A detenção de informações concretas sobre o mercado alvo, os produtos e os fornecedores e a vigilância ao mercado, com a visita ao local onde o sistema já estava instalado e a dar lucros, foram alguns dos fatores chave para o desenvolvimento de oportunidades, como defende Ardichvili et al (2003).

Assim, os empreendedores da Primavera transformaram a sua experiência em conhecimento, numa primeira fase, através da estratégia *exploration* (March, 1991), já que apostaram num produto novo em Portugal decorrente da busca de novas possibilidades. A empresa beneficiou do produto Contalib ser uma muito bem-recebida novidade no mercado.

A Wedo nasceu muito alicerçada à sua rede de contactos proveniente do facto de ser *spin off* de uma empresa com grandes referências nos diversos mercados, a Optimus. Seguindo a ideia de Rae (2006), a empresa lucrou por ser membro de uma rede profissional da área tecnológica, facilitando a descoberta e o desenvolvimento das oportunidades. A oportunidade da realização do primeiro projeto da Wedo surgiu, então, a partir da visibilidade que os indivíduos já tinham no mercado com as suas experiências anteriores no mesmo ramo de atividade, como referem Shane & Venkataraman (2000).

Além do fator das redes excelentes, a personalidade otimista, confiante e de muito querer do Rui Paiva anexada a todo o conhecimento armazenado anteriormente potenciou a concretização do primeiro projeto da Wedo. Neste primeiro passo a empresa adotou uma estratégia de *exploitation* (March, 1991), onde foi utilizado e aperfeiçoado o conhecimento existente para implementar os produtos na gestão de processos empresariais no Grupo Oi.

Apesar das estratégias e dos processos que potenciaram o processo de criação das empresas serem algo distintos, as duas empresas tiraram proveito das dimensões de conhecimento prévio para o processo da descoberta empresarial de Shane (2000). Tanto a Wedo como a Primavera detinham conhecimento prévio dos mercados, sabendo as técnicas de venda e mantendo relações com os principais intervenientes (clientes e fornecedores). E apresentam, ainda, conhecimento prévio das necessidades dos clientes e da forma como se deve entender o mercado, o que facilita a criação de novas soluções para responder aos problemas dos consumidores.

5.3.2. FATORES PARA VINGAR NO MERCADO

Ao longo das entrevistas retiramos um conjunto de fatores que influenciaram e foram importantes para o sucesso das empresas, nomeadamente durante os primeiros anos de crescimento. Esses mesmos fatores estão identificados na tabela seguinte:

Fatores para Vingar no Mercado	
Wedo Technologies	Primavera
✓ Motivação; ✓ Capacidade de arriscar; ✓ Dedicação; ✓ <i>To have fun</i>; ✓ Capacidade de desenrasque; ✓ Capacidade de concretização; ✓ Transparência: livros da empresa; ✓ Comunicação e <i>marketing</i>; ✓ Agarrar as oportunidades; ✓ Referência e credibilidade; ✓ Orientação ao cliente; ✓ Focar os recursos; ✓ Trabalhar em equipa; ✓ Rede de parceiros: empresas e universidades.	✓ Pioneira; ✓ Motivação; ✓ Transparência: livro da empresa; ✓ Dedicação; ✓ Agarrar as oportunidades; ✓ Comunicação e <i>marketing</i>; ✓ Conhecimento diferenciado; ✓ Rede de parceiros: empresas e universidades; ✓ Recursos humanos; ✓ Trabalhar em equipa; ✓ História de vida: PALOP.

Tabela 2 - Fatores para Vingar no Mercado (elaboração própria)

Assim, na ótica dos entrevistados, estes fatores são cruciais para as respetivas empresas serem bem-sucedidas. E apesar de cada empresa ter os seus próprios ideais, vemos que grande parte dos fatores são partilhados entre as duas.

Ambas as empresas aproveitaram a experiência de gestão, evidenciada por Shepherd et al (2000), dos seus empreendedores, tirando partido dos seus conhecimentos relativos ao funcionamento do negócio. Na Primavera os seus empreendedores em função

do seu conhecimento em áreas diferenciadas, quer na área da produção quer na área comercial, permitiram, por um lado, potenciar processos que garantem o bom funcionamento da empresa, como a organização e a transparência evidente entre todos os intervenientes da empresa, assegurando a inexistência de conflitos e a predominância da igualdade. E, por outro lado, garantir uma inovação constante, incentivando a equipa de trabalho a realçar a sua distinção e, consequentemente, a distinção dos produtos que surgem na empresa.

Na Wedo, de forma semelhante à Primavera, adotaram desde logo processos de transparência através da criação de “bíblias” acessíveis a toda a empresa, com o propósito de incutir um ambiente saudável e de confiança entre todos. Com isto, a empresa procurava garantir a entrega, predisposição e responsabilidade dos colaboradores, ao mesmo tempo que potenciava o prazer em desenvolver os projetos.

Aspetos a que a Wedo e a Primavera assumiram um destaque especial foram à comunicação e ao *marketing* realizado. Como nos referem Shepherd et al (2000), para reduzir a novidade no mercado, uma nova empresa deve prever o *marketing* necessário para familiarizar os consumidores sobre os seus produtos, tendo em conta os custos envolvidos. Neste sentido a Wedo procurou focar da melhor maneira possível os seus recursos, realizando intervenções específicas e com grande visibilidade, de modo a atingir o maior número de pessoas. A grande aposta da empresa recai, então, sobre a realização de um grande evento anual entre todos os seus clientes e potenciais clientes, de modo a passarem toda a informação dos seus produtos e projetos ao mercado e, ainda, se possível retirarem ideias de novas oportunidades. Já a Primavera, sendo pioneira com o seu produto para Windows, apostou numa grande campanha de publicidade por todo o país. A divulgação alargada e abundante permitiu despertar o interesse dos clientes.

As redes sociais mantidas pelas empresas foram essenciais para um acesso ao mercado mais acelerado e positivo, uma vez que auxiliaram o processo de aprendizagem dos empreendedores, como mencionam Rae & Carswell (2000). No caso da Wedo a rede de contactos que os empreendedores trouxeram da experiência anterior fomentou o acesso a novas oportunidades. A empresa conseguiu através das suas redes aceder a mercados novos, tornando-se numa empresa com boa visibilidade e referência em organizações

internacionalmente reconhecidas na área, e, assim, iniciou o processo de internacionalização desejado desde o primeiro momento.

A Primavera vê as parcerias como algo indispensável no mundo dos negócios, pois os seus empreendedores reconhecem a necessidade de interagir com parceiros que disponibilizam competências complementares para dinamizar os seus projetos. Os empreendedores assumem que com o fortalecimento das relações entre parceiros as coisas podem sair melhor, conseguem atingir mais alvos e saber mais informações, como defendem Johanson & Vahlne (2009) no seu estudo.

Os entrevistados demonstraram, também, o desejo de estarem próximos das instituições de ensino, particularmente das Universidades. Realçam a necessidade de manter o contacto com os futuros especialistas da área, possibilitando a sua captação para a empresa.

Na Primavera outro aspeto que reforçou o crescimento, nomeadamente a internacionalização para os países africanos com língua portuguesa, mercado dos PALOP, foi a conjugação da história de vida dos próprios empreendedores com o surgimento e reconhecimento de oportunidades. Como Cope (2003) transmite, os episódios da vida dos indivíduos suscita a aprendizagem dos mesmos e, por isso, a relação emocional e os conhecimentos sobre os países em questão por parte dos empreendedores levaram à captação da oportunidade e, conseqüente, alargamento da empresa.

5.3.3. DESAFIOS NA ATIVIDADE EMPREENDEDORA

A evolução de uma atividade empreendedora é dependente da superação de constantes desafios. Relativamente a este ponto, apesar das duas empresas analisadas terem percursos de desenvolvimento distintos, muito dos seus desafios diários coincidem. Um lema presente no percurso da Wedo e da Primavera é o de *learning by doing* (aprende-se fazendo-se) como evocam Shane & Venkataraman (2000), pois o desempenho dos indivíduos melhora à medida que acresce a experiência dos mesmos. Os desafios que surgem frequentemente nas empresas são superados muito por base da aprendizagem retirada de lições anteriores.

Um dos desafios permanentes de ambas as empresas passa por assegurar a inovação dos seus produtos independentemente das obrigações diárias com os clientes e com o mercado. Neste caminho de inovação as empresas optam por focar da melhor maneira possível os seus recursos, nomeadamente a sua força de trabalho.

Com o decorrer dos anos a Wedo percebeu a dificuldade que é garantir simultaneamente a concretização das tarefas diárias, como resolver os problemas dos clientes, e manter um nível positivo quanto à inovação. Por isso, os empreendedores apostaram num centro específico dedicado exclusivamente à fomentação de projetos novos. Ou seja, focaram uma equipa de trabalho apenas com o intuito de criar, não possuindo mais nenhuma preocupação.

A Primavera, também nesta ótica de responder às necessidades diárias da empresa e, ao mesmo tempo, ao seu processo de inovação, assume a ideia de que até podem chegar mais tarde ao mercado em certos momentos, mas nas suas invenções tem de imperar a experiência e o conhecimento da empresa, apresentando obrigatoriamente produtos com maior qualidade que os seus concorrentes.

Outro aspeto que a Primavera foi aprendendo através das suas experiências anteriores foi a realização de uma evolução disruptiva mais alinhada com as necessidades do mercado. Isto é, os empreendedores preocuparam-se em agir de acordo e para o negócio em vez de seguirem os seus próprios gostos e ideias. Assim, as empresas ao longo do tempo adaptaram os seus mecanismos para apresentarem inovação, procurando melhorar a forma como lidam e atuam perante as situações.

A internacionalização é um poço de desafios para as empresas, uma vez que estas enfrentam situações completamente diferentes a todo o instante. A Wedo é uma empresa extremamente focada na internacionalização, sendo o grosso da sua atividade realizada noutros países. Assim, os empreendedores encaram a internacionalização como um processo dependente da aprendizagem e das experiências.

Os cuidados a ter com questões legais, culturais, linguísticas, entre outras, são imensos e as empresas sujeitam-se a investir o seu tempo em testar as oportunidades, ver se resulta ou não, ver o que se pode fazer, ver como lidar com o avançar, não tendo receio de falhar, pois ao falhar, aprende-se e depois já se consegue concretizar, tal como defende Sitkin (1992) no seu estudo. Logo, a Wedo assenta o seu carácter internacionalizável no

espírito de aventura dos empreendedores. Inicialmente recorriam a redes de contactos dos países para onde iam, mas, mais tarde depois de aprenderem, apoiavam-se nas suas próprias capacidades para fazer face às adversidades.

Na Primavera podemos praticamente separar dois tipos de internacionalização, a entrada no mercado dos PALOP e a entrada nos restantes mercados. A internacionalização para os países africanos apresentou facilidades resultantes do facto de, principalmente, os aspetos culturais e linguísticos serem semelhantes a Portugal. Por isso, apesar de o mercado dos PALOP ter os seus desafios, quando se tenta emergir para mercados europeus, por exemplo, surgem os desafios mais complexos. Daí, a Primavera tenta recorrer a contactos do próprio país e aprender à medida que avança com a sua entrada.

A gestão de problemas de qualquer organização incorre num desafio fulcral dos empreendedores, sendo inevitável ultrapassá-los para manter a empresa de pé e a desenvolver. Cope & Watts (2000) assumem que a gestão de “crises” nas empresas permite entender os eventos que surgem e ter uma maior capacidade para lidar com problemas futuros, surgindo até novos objetivos.

Neste aspeto as empresas concordam que a gestão de problemas sugere a adoção de novos caminhos. Na Wedo, Raul Azevedo defende que com o aparecimento de problemas, os planos de gestão têm de se reajustar, podendo existir a partir daí o desencadeamento de novas estratégias para a empresa seguir. No caso da Primavera, José Dionísio reconhece os momentos de crise como fundamentais para a empresa se unir, reforçar e lançar, muitas vezes, em novas oportunidades.

5.3.4. TABELA RESUMO - GERAL

De forma a sintetizar e a generalizar os pontos principais que obtivemos da análise anterior, a tabela abaixo reúne os aspetos mais importantes dos empreendedores nas diferentes fases de desenvolvimento da empresa, desde a sua criação aos fatores essenciais para despontar no mercado e responder aos desafios que vão surgindo ao longo do tempo.

Tabela Resumo - Geral	
Fases	Aspetos importantes
✓ Processo Criação da Empresa	✓ Pontos críticos na vida do empreendedor; ✓ Conjuntura em que o indivíduo se encontra; ✓ Aprendizagem dos empreendedores; ✓ Informação prévia que reconhece e valoriza a oportunidade; ✓ Conhecimento prévio dos mercados e das necessidades dos clientes; ✓ Habilidades e competências dos empreendedores.
✓ Fatores para Vingar no Mercado	✓ Transparência; ✓ Comunicação e <i>marketing</i>; ✓ Redes sociais (<i>networks</i>); ✓ Parcerias: universidades e empresas; ✓ Motivação; ✓ Trabalhar em equipa; ✓ Agarrar as oportunidades.
✓ Desafios da Atividade Empreendedora	✓ Aprende-se fazendo-se; ✓ Garantir a inovação; ✓ Internacionalização; ✓ Focar os recursos; ✓ Gestão de problemas.

Tabela 3 - Tabela Resumo – Geral (elaboração própria)

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÃO

A escolha da temática em causa resultou do meu interesse pessoal sobre o tema e da relevância do mesmo para a existência e sobrevivência de uma empresa. Perceber todo o processo de formação e evolução de uma empresa, desde o momento em que o empreendedor reconhece a oportunidade, é algo que sempre me cativou, assim como descobrir os fatores que possibilitam a instalação e o crescimento da empresa.

Nesta investigação aplica-se uma metodologia qualitativa, recorrendo-se a um estudo de casos múltiplos. A opção pela análise de duas empresas advém de se alcançar um estudo mais vasto, com a obtenção de mais dados, possibilitando a realização de uma análise mais profunda e completa através da comparação dos dois casos. Os casos de estudo eleitos ocorrem do excelente exemplo de empreendedorismo que as empresas representam. Tanto a Wedo como a Primavera são duas empresas que emergiram de uma oportunidade e de uma vontade e, atualmente, são empresas extremamente bem cotadas no mercado, sendo o trabalho de ambas reconhecido nacional e internacionalmente.

O problema central da investigação passa por perceber como surge a oportunidade para empreender e qual o papel dos empreendedores nesse processo. Como é que a experiência e o conhecimento dos indivíduos permitem a criação de uma empresa. E, após a implementação no mercado, como é que as empresas evoluem e quais os aspetos indispensáveis nesse percurso.

Em termos de considerações teóricas desta investigação, através das entrevistas semiestruturadas realizadas conseguimos concluir diversos aspetos, assim como responder às questões da investigação. Contrapondo a revisão de literatura com os dados obtidos, percebemos que *entrepreneurial learning* tem uma real importância no ambiente empresarial. A aprendizagem através das experiências anteriores, como a observação e o contacto direto com empresas, faz com que os indivíduos aumentem a sua bagagem de conhecimentos e habilidades (Politis, 2005; Rae & Carswell, 2001).

Podemos verificar que a aventura de se atirarem para um novo projeto, uma nova empresa, foi estimulada pelo percurso anterior dos indivíduos. Ambos os casos saíram muito beneficiados e com muito conhecimento armazenado das experiências vividas com os empregos anteriores. Houve uma vivência de perto com o mercado e com todas as partes envolvidas (fornecedores, colaboradores, investidores), o que facilitou a intrusão das novas empresas no mercado.

Apuramos, também, que os indivíduos dependem de episódios críticos na sua transformação para empreendedores (Rae, 2006). Existem momentos nas vidas dos indivíduos que eventos específicos, como o desemprego ou o emprego insuficiente, aliados à ambição de inovar, provocam uma vontade de mudar e de investir em novas ideias, aproveitando-se as oportunidades que surgem. Os empreendedores usam todas as suas experiências para angariar o máximo de informação possível, seja esta proveniente do contacto com situações semelhantes ou proveniente de viagens em busca de mais conhecimento para conseguirem investir nas oportunidades.

Por isso, concluímos que a descoberta e o aproveitamento de novas oportunidades variam muito com o conhecimento anterior e com a detenção das propriedades cognitivas necessárias que permitam desenvolver e, principalmente, valorizar as oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000). Como vimos, as oportunidades nos casos em análise foram descobertas dado o total à vontade dos empreendedores com os temas, isto é, os indivíduos detinham competências necessárias e suficientes para responderem à oportunidade.

Já na fase de desenvolvimento da empresa, concluímos que os empreendedores foram apoiados pela sua experiência de gestão anterior, como defende Shepeherd et al (2000). Os empreendedores na altura de organizar processos e agilizar o crescimento das empresas souberam aproveitar as suas experiências, assegurando a implementação de procedimentos que beneficiavam a força de trabalho. Os principais fatores passaram por estipular um ambiente transparente, motivacional e de qualidade no seio das empresas entre todos os colaboradores. Outros aspetos fundamentais foram a comunicação e o *marketing* convencionados, mais uma vez alicerçados nas suas experiências passadas com o mercado e com a produção, os empreendedores souberam delinear muito bem estes campos.

As redes sociais impõem, também, um papel significativo no ambiente empresarial, pois possibilitam o contacto direto com outras empresas ou indivíduos que detêm outro tipo de conhecimentos, enriquecendo e fortalecendo as atividades das empresas (Johanson & Vahlne, 2009; Arenius & Clercq, 2005). A rede de contactos das empresas em análise foi importante no seu crescimento, quer em território nacional quer além-fronteiras. Como vimos no processo de internacionalização são fundamentais os apoios e os esclarecimentos por parte das empresas locais, dadas todas as diferenças culturais e legais que se enfrentam. Através das parcerias são abrangidas mais áreas de atuação, atingem-se mais alvos e, muitas vezes, com mais qualidade, sendo, por isso, as parcerias vistas como indispensáveis pelos empreendedores.

Assim, em todo o processo de criação e evolução de empresas, a experiências dos empreendedores é inquestionavelmente essencial. Contudo, os empreendedores consideram a aprendizagem algo ininterrompível, pois é fazendo coisas novas, experimentando coisas diferentes, que se aprende. Como nos diz Shane & Venkataraman (2000), aprende-se fazendo-se (*learning by doing*).

6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Numa investigação surgem sempre algumas limitações que devem ser tidas em consideração em análises futuras, com o intuito de tornar os estudos mais rigorosos e exatos.

Uma primeira limitação relaciona-se com as entrevistas realizadas, nomeadamente ao nível de como os entrevistados foram selecionados e do número limitado dos mesmos. As entrevistas foram realizadas apenas a uma pessoa de cada empresa, não permitindo uma variedade de informação tão alargada como seria possível com a realização de mais entrevistas. No entanto, esta investigação procurou recolher informação fiável, concreta, clara e útil sobre as empresas em vez de obter variados depoimentos dos seus colaboradores.

Outra limitação consiste no estudo se debruçar apenas em duas empresas e relativas ao mesmo setor de atividade, não possibilitando uma generalização para uma

população alargada de empresas. Porém esse não era o objetivo pretendido, era sim explorar casos específicos em profundidade.

A localização de ambas as empresas no mesmo país e, mais concretamente, na mesma cidade apresenta outra limitação, uma vez que são apenas analisadas empresas de uma região, não existindo termo de comparação para com outras empresas sediadas noutras regiões. Não é realizado, por exemplo, um estudo comparativo com casos similares a nível internacional.

A metodologia qualitativa utilizada limita de imediato uma generalização das conclusões obtidas. Com os estudos de caso analisaram-se detalhes de casos específicos, não sendo possível concluir uma teoria generalizada a todas as empresas. Contudo, existe um caminho e processos comuns que são identificáveis.

6.3. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em termos futuros, seria importante ter este estudo como base para outras investigações relacionadas, de modo a garantir uma evolução do tema.

Uma sugestão passa por alargar o número de empresas em estudo, com mais casos de análise seria possível obter resultados mais generalizados. Sendo que as empresas envolvidas no estudo podiam, ainda, ser provenientes de diferentes setores de atividade bem como de diferentes cidades. A maior variedade no tipo de empresas podia trazer resultados mais diversificados e singulares.

Seria, também, interessante fazer um estudo comparativo deste género, mas envolvendo empresas nacionais com empresas internacionais. Comparar casos de empreendedorismo estrangeiros, por exemplo a nível europeu, com casos nacionais, com o intuito de se verificar até que ponto os processos e os fatores chave dos empreendedores nacionais sobre as empresas estão alinhados ou não com os empreendedores internacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ardichvili, A., R. Cardozo e S. Ray (2003), “A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Nº. 1, pp. 105-123;
- ✓ Arenius, P. e D. D. Clercq (2005), “A Network-based Approach on Opportunity Recognition”, *Small Business Economics*, Vol. 24, Nº. 3, pp. 249-265;
- ✓ Brousseau, K. R., M. J. Driver, K. Eneroth e R. Larsson (1996), “Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals”, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, Nº. 4, pp. 52-66;
- ✓ Cohen, J. D., S. M. McClure e A. J. Yu (2007), “Should I Stay or Should I Go? How the Human Brain Manages the Trade-off between Exploitation and Exploration”, *Phil. Trans. R. Soc. B*, Vol. 362, pp. 933-942;
- ✓ Cohen, W. M. e D. A. Levinthal (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, Nº. 1, pp. 128-152;
- ✓ Cope, J. e G. Watts (2000), “Learning by Doing – An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, Nº. 3, pp. 104-124;
- ✓ Cope, J. (2003), “Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for ‘Higher-level’ Learning”, *Management Learning*, Vol. 34, Nº. 4, pp. 429-450;
- ✓ Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº. 4, pp. 532-550;
- ✓ Flick U. (2004), *Introducción a la Investigación Cualitativa*, Madrid: Ediciones Morata;

- ✓ Johanson, J. e J. Vahlne (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1411-1431;
- ✓ Klofsten, M. (2005), “New Venture Ideas: An Analysis of Their Origin and Early Development”, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 17, Nº. 1, pp. 105-119;
- ✓ Kolb, D. A. (1984), *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
- ✓ March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, Nº. 1, pp. 71-87;
- ✓ Meirinhos, M. e A. Osório (2010), “O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação”, *EDUSER: Revista de Educação*, Vol. 2, Nº. 2, pp. 49-65;
- ✓ Politis, D. (2005), “The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, Nº. 4, pp. 399-424;
- ✓ Rae, D. (2006), “Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology-based Enterprise”, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 18, Nº. 1, pp. 39-56;
- ✓ Rae, D. e M. Carswell (2000), “Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: The Development of a Conceptual Model and Its Implications in the Design of Learning Experiences”, *Education + Training*, Vol. 42, Nº. 4-5, pp. 220-228;
- ✓ Rae, D. e M. Carswell (2001), “Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, Nº. 2, pp. 150-158;
- ✓ Sarasvathy, S. D. (2001a), “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº. 2, pp. 243-263;
- ✓ Sarasvathy, S. D. (2001b), “What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?”, For submission to: *Harvard Business Review*;

- ✓ Shane, S. e S. Venkataraman (2000), “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, Nº. 1, pp. 217-226;
- ✓ Shane, S. (2000), “Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities”, *Organization Science*, Vol. 11, Nº. 4, pp. 448-469;
- ✓ Shepherd, D. A., E. J. Douglas e M. Shanley (2000), “New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, Nº. 5, pp. 393-410;
- ✓ Sitkin, S. B. (1992), “Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 231-266, New York: JAI Press Inc;
- ✓ Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks: SAGE Publications;
- ✓ Valles, M. S. (1999), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*, Madrid: Editorial Síntesis;
- ✓ Venkataraman, S. (1997), “The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, pp. 119-138;
- ✓ Wang, C. L. e H. Chugh (2014), “Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, pp. 24-61;
- ✓ Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, London: SAGE Publications.

WEBGRAFIA

- ✓ <http://ww1.wedotechnologies.com/en/>, acedido em 01 de setembro de 2017;
- ✓ <http://pt.primaverabss.com/pt/>, acedido em 01 de setembro de 2017.

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO 1º ENTREVISTA

I – Introdução: apresentação da entrevistadora e dos objetivos do estudo de caso.

II – Carreira do entrevistado: área pela qual é responsável, percurso profissional, porquê ingressar na empresa.

Qual a sua função na empresa? Qual o seu percurso na empresa? Quando ingressou na empresa que motivações teve para tal?

III – História da empresa desde a sua formação: forma como a empresa foi fundada.

Qual a história da empresa? Como foi fundada? Como surgiu a oportunidade/ideia para tal? Porquê? Quais os procedimentos adotados na sua fundação.

IV – Descrição da empresa e seu desenvolvimento: análise mais geral ao desenvolvimento da empresa:

- **pontos positivos:** evolução ao longo do tempo, projetos que serviram de alavanca para o desenvolvimento, parceiras e apoios obtidos.

Como evoluiu ao longo dos anos? Que projetos/parcerias/apoios serviram de alavanca para o desenvolvimento da empresa?

- **pontos negativos:** o que correu menos bem, barreiras e problemas que sentiram, mudanças de planos.

Apesar do sucesso da empresa houveram aspetos que correram menos bem no processo de evolução? Quando aparecem problemas há a necessidade de mudar os planos de gestão?

ANEXO 2 – GUIÃO 2º ENTREVISTA

I – Introdução: apresentação do objetivo da entrevista.

II – Fase de criação da empresa: problemas ou dificuldades que surgem, como as superar.

Gostaria de perceber que tipo de problemas/dificuldades a empresa enfrentou ao longo do seu percurso, nomeadamente os fatores que são decisivos e importantes para ultrapassar essas dificuldades. No momento de criação da empresa que problemas surgiram e o que foi fundamental para superar isso?

III – Fase de expansão e consolidação:

Na consolidação da empresa que fatores são importantes para conseguir que a empresa se desenvolva?

No processo de internacionalização da empresa quais as principais preocupações e problemas que surgem?

Para superar problemas/ dificuldades é importante ter boa capacidade de resposta dentro da empresa, tanto a nível tecnológico como a nível de pessoas? São necessárias boas competências?

ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO 1º ENTREVISTA WEDO TECHNOLOGIES, S.A.

Entrevista realizada a 4 de abril de 2017 na sede da empresa em Braga.

Entrevistadora (RS): Qual a sua função na empresa? Qual o seu percurso na empresa? Quando ingressou na empresa que motivações teve para tal?

Entrevistado (D.RA): Neste momento sou Vice-Presidente responsável pela área de produto, ou seja, todo o desenvolvimento e suporte ao produto e, também, os *managers services* estão à minha responsabilidade, sendo com base nesse produto que a Wedo serve os vários clientes. A Wedo é que faz a maior parte dos projetos de implementação nos diferentes clientes, apesar de termos parceiros e querermos continuar a investir nesse canal, uma vez que permite acelerar o crescimento da Wedo, nomeadamente em produtos que vemos potencial para crescer e nós não temos tanta capacidade para desenvolver. A Wedo tem parcerias mais específicas que vão surgindo especialmente em determinados países em que não temos tanta força de trabalho e o parceiro está melhor posicionado nos clientes. Temos alguns parceiros estratégicos com quem trabalhamos, como uma Ericsson e Mckinsey, ligados à área de negócio, que apresentam maior facilidade em termos de movimentação das empresas, acelerando o nosso crescimento em caso de sucesso.

RS: Qual a história da empresa? Como foi fundada? Como surgiu a oportunidade/a ideia para tal? Porquê?

D.RA: A Wedo basicamente surgiu do *spin off* de parte dos sistemas de informação da Optimus. A Optimus foi lançada para o mercado em finais de 98, se não estou em erro, e ao longo daqueles dois anos que se seguiram houve a necessidade de estabilizar e crescer. Mas no fim desse período o Rui, e aí tem muito a ver com o Rui Paiva, que tem bichos carpinteiros, estava a chatear-se daquilo que fazia, pois apesar de haverem sempre coisas novas e tal, era diferente. Quem passa por um projeto de lançar uma empresa da dimensão da Optimus é normal que depois queira ter mais experiências. E, por isso, por volta do ano 2000, o Rui comentou com o Paulo Azevedo, presidente da Optimus, que estava a pensar outras coisas, um desafio dele, algo que não passaria pelo que estava a fazer na Optimus. A Sonae, que é um Grupo grande e diversificado, estava aberta a criar novos

negócios. Então, o Paulo Azevedo, conhecendo as pessoas com quem estava a trabalhar, digamos que fez uma contraproposta ao Rui, ‘Ok, compreendo perfeitamente, cinco estrelas, faz essa empresa, mas faz essa empresa dentro do grupo, pois eu gostava muito de fazer parte e de apoiar essa aventura’. E, pronto, mais ao menos a partir daí foi o arranque da empresa. Agora vemos essas *start-ups* todas a crescer, e olhando para o que foi a Wedo, foi um processo muito semelhante, foi apenas mais estruturado, pois o Rui e, também, o Fernando, que é o nosso CFO, vinham da HP e, por isso, conheciam e detinham a cultura de organização bastante vincada de uma empresa americana, que valoriza bastante os processos e a forma estruturada de trabalhar as coisas. Por isso, nessa fase de arranque ou digamos de idealização do que a empresa seria, esteve-se uns meses a discutir e a trabalhar os processos básicos e os valores que queriam ver na empresa. Os valores que vemos agora nas *start-ups*, para a Wedo, já em 2000, foram os grandes valores implementados. Assumiu-se ‘Tudo bem, queremos gerar valor para os acionistas e satisfazer os clientes, mas queremos divertir-nos, queremos *to have fun*’. Por isso, os valores andaram muito à volta disso, já que se nos divertíssemos com o que fazíamos íamos de certeza estar de bom grado a satisfazer os nossos clientes e, por consequência, se os nossos clientes virem que temos entusiasmo e conseguimos resolver os problemas deles vão nos pagar e comprar novamente, e com este caminho atingimos as coisas que queremos. Foi um bocado nessa base que foi sendo desenhada a Wedo, fazendo, também, um *drill down* destes valores, trabalhando aspetos como a transparência, a frugalidade, um bocadinho na influência da Sonae, preocupação com os custos. Os valores depois espalharam-se muito pela cultura, por exemplo, em termos de transparência, a Wedo, desde o momento zero, definiu que queria minimizar as conversas de corredor e coisas do género e, por exemplo, as grelhas salariais são públicas, não se consegue saber exatamente que o salário A ou B é assim, mas sei qual o intervalo em que está. Ou seja, é muito claro para toda a gente e para qualquer país, se eu for para outro país já sei o que é que vou lá ganhar, porque os salários dependem muito do nível de vida do país. Por isso, eu sei o que é que é, o que é que não é, o que é que preciso, e esse desenho dos processos foi sendo feito muito na base do que depois deu origem ao nosso *white book*, que é a bíblia do que guia a Wedo, os princípios e os valores da empresa, estando lá tudo sistematizado de forma transparente. A partir desse *white book* criamos também com base nos princípios de transparência, outros *books* para a parte financeira, o *blue book*, e para

a parte dos recursos humanos, o *pink book*. Logo, se alguém sai eu sei que saiu, se alguém é promovido eu sei que é promovido, está tudo descriminado, existe muito essa cultura de transparência na Wedo, e aí um bocado ao contrário das *start-ups*, mas muito influenciada pela cultura que o Rui e o Fernando tinham de uma consultora americana. Eles preocuparam-se com isso, normalmente fizeram muito esse trabalho fora de horas, em *part-time*, muito semelhante às *start-ups* atuais, quando estão na fase de idealização, mas depois chegou um momento em que “vá, temos de avançar”. Na altura não se chamava Wedo, primeiro era Optimus Consulting, depois sim é que se tornou Wedo.

Primeiro problema: era a quem é que íamos vender, sendo *spin off* da Optimus, sendo da Sonae e sendo o nosso *know-how* basicamente na área de telecomunicações, que era o que queríamos fazer na altura, é a nossa génese. Era difícil vender cá em Portugal, basicamente tínhamos a TMN, a Telecel e, atualmente a MEO e a Vodafone, que não iam comprar nada porque vimos de um grande concorrente deles, o que gera fricção. Por isso, logo de início o foco foi ‘Meus caros, se a gente quer fazer alguma coisa tem de ser internacional’ e daí a estratégia foi definida para a internacionalização. Depois, o bom trabalho desenvolvido na Optimus teve visibilidade, nomeadamente para as consultoras que ajudaram a implementar a Optimus. Numa viagem um desses consultores da área de negócio tinha um projeto de arranque de uma operadora de telecomunicações e a operadora não sabia bem quem é que os poderia ajudar a iniciar com a parte de sistemas de informação em algumas áreas. E esses consultores disseram ‘nós conhecemos uma empresa que se está a formar, e que muito sinceramente tem *know-how* forte para arrancar uma operadora de telecomunicações, sabe como é que se faz, viveram isso e por isso podem ajudar, mais, falam português’. No primeiro projeto da Wedo na Oi, no Brasil em 2001, foi a malta toda para o Brasil montar o projeto, e por muitos planos que façamos é muito importante estarmos atentos e perceber o que é que o mercado precisa e termos flexibilidade para apanharmos as oportunidades. Quando estivemos na Optimus obtivemos *know-how* em várias áreas, e tínhamos já a ideia de implementar produtos na área de gestão de alguns processos empresariais, nomeadamente na gestão de cobranças, gestão de incentivos, que foi isso que fomos implementar para a Oi, e também, integração, CRM, projetos de integração, na altura ainda não tínhamos um produto acabado, tínhamos boas ideias e sabíamos como fazer o produto, por isso, basicamente foi vender a coisa por *power point* base, mas acreditávamos a 300% que íamos conseguir fazer e fizemos,

metade no avião, metade lá, mas fizemos. Aí a capacidade de desenrasque e de trabalho que caracterizam as empresas portuguesas ajudou bastante. Na questão de agarrar novas oportunidades atualmente a Wedo é conhecida como líder mundial em *Revenue Assurance* e Fraude, e no início não fazíamos a mínima ideia do que isso era. Foi nesse primeiro projeto, que um dos diretores para os quais trabalhávamos perguntou se não estávamos interessados em desenvolver um produto específico para uma área de garantia de receita, *Revenue Assurance*. Isto exigia que conhecêssemos muito bem a arquitetura de sistemas de telecomunicações, conhecíamos, e que conseguíssemos identificar problemas diferenças entre os vários sistemas e alertar, e a partir dessa aprendizagem conjunta com esse cliente, começamos a criar um novo produto, o RAID, que é o nosso produto estrela. Esse produto depois fomos implementando numa Orange e outros operadores até ser o que é hoje. Nessa altura a Wedo não se chamava Wedo Technologies, chamava-se Wedo Consulting, porque era muito orientada ao serviço, mas com o tempo percebemos que era importante o produto, principalmente nestes grandes operadores de modo a acelerar a venda e também para aproveitar margem, porque tendo *know-how* todo empacotado é muito mais simples.

Por isso, como é que se arranca empresas? Nunca estando contente com o que temos, tendo bom *track record* de sucesso, uma ambição do tamanho do mundo e trabalhar, trabalhar e trabalhar, fazer muitos quilómetros, uma coisa doida. Eu naqueles anos estava na parte da *delivery* e posso dizer que naqueles anos, estava um mês fora e um fim de semana e mais alguns dias em casa, era muito complicado, ainda para mais tinha um filho pequeno e era raro o dia de anos em que eu estava, depois a minha primeira saída da Wedo coincidiu com o nascimento da minha filha em que tive basicamente um ultimato, ‘Olha não vai acontecer a mesma coisa, pois não?’ e então saí. Mas depois uma pessoa tendo este ritmo é muito complicado deixar, eu fui para outra empresa de referência, tive lá 3 anos, mas senti falta disto, de ver as coisas acontecerem, e acabei por voltar para a Wedo, este projeto é uma coisa doida. É um bichinho que se entranha, por vezes cansa, dá muitos problemas, é um ritmo muito acelerado, mas quando não temos isso sentimos falta, precisamos disso.

RS: Fazendo uma análise mais geral ao desenvolvimento da empresa. Como evoluiu ao longo dos anos? Que projetos/parcerias/apoios serviram de alavanca para o desenvolvimento da empresa?

D.RA: As parcerias, como te disse, foi importante esse reconhecimento do primeiro parceiro, dessa consultora com quem trabalhamos, que reconhecia e recomendava o nosso trabalho, foi muito importante. A Wedo acabou por crescer muito por mérito próprio, mas foi um esforço muito grande em bater o mercado, também por uma estratégia que depois se revelou muito importante. Se olharmos para o mundo todo existem aquelas grandes operadoras, uma Orange que tem operadoras no mundo todo, uma Telefónica que tem operadoras no mundo todo, uma Vodafone que tem operadores no mundo todo. Por isso, nós comercialmente começamos a trabalhar muito cedo e em primeiro lugar com a Orange, porque havia relações com a Optimus. Trabalhamos com a Orange um contrato que permitia sermos vistos por todos os operadores da Orange como um fornecedor de referência em *Revenue Assurance* e Fraude, que era no que nós queríamos crescer, e com isso a nossa entrada no mercado foi acelerada, sendo mais fácil chegar a operadoras regionais e dizer ‘A casa mãe reconhece o nosso trabalho, por isso, deixem-nos concorrer nos vossos concursos ou então vejam se isto não faz sentido porque eles já recuperaram muito dinheiro. Deixem-nos fazer um projeto para vos provar que conseguimos ganhar.’ Ou seja, foi um abrir portas. Depois, é assim, isto tem um efeito bola de neve, nós inicialmente, eu noto isso claramente, estávamos sempre muito colados à Sonae, antes de falarmos na Wedo falávamos na Sonae, por uma questão de imagem e de credibilidade, que é muito importante quando se vai a um grande operador, ajudava estar ligado ao Grupo. Atualmente já quase que não falamos, pois já temos referenciais, e as referências falam por nós, a partir do momento que tínhamos uma Oi, uma Orange, já nos abriam portas e já começamos a criar. Agora, cada país que atacávamos era uma realidade completamente diferente. No entanto, atualmente um dos ativos brutais que a Wedo tem é o conhecimento de internacionalização e a máquina de internacionalização. Ou seja, nós conhecemos a legislação do país, os riscos do país, como é trabalhar no país, por isso, o montar toda a parte legal neste momento é um diferenciador muito grande para a Wedo. Na altura tivemos de andar à cabeçada, ajudou ter uma Sonae por trás, mas a Sonae também não tinha muito experiência em internacionalização, tinha uma experiência ou outra no Brasil e assim, mas mais nada. Nós é que tivemos de partir as coisas, mas ou

fazíamos ou não crescíamos e como queríamos crescer, tivemos de fazer com muita força de vontade, muitas horas e muitas viagens. Nos primeiros tempos é muito importante a parte criativa e o demonstrar que nós conseguíamos fazer, a capacidade de concretização, depois a partir do momento em que já temos um referencial grande, já começamos a trabalhar mais no mostrar bons resultados. Mas os primeiros anos foram complicados, nós fomos a muita coisa, inicialmente trabalhamos por áreas, *business intelligence*, etc, depois chegamos a uma altura em que já sabíamos o que queríamos ser, queríamos ser líderes mundiais de *Revenue Assurance* e Fraude, estávamos longe de o ser, mas queríamos ser. Por isso, reorganizamo-nos para isso, tentamos alinhar a organização com o queríamos fazer de modo a atingir o objetivo. Atualmente os desafios já são outros, já se pensa em como dar o salto de uma empresa de 600 pessoas para uma empresa de milhares de pessoas e como é que nós em termos de mercado conseguimos aumentar este mercado alvo em que estamos. Os desafios atuais são completamente diferentes dos desafios iniciais. No início é tudo a correr, é ouvir, adaptar o discurso e vender, lembro-me que na altura eu ia vender a todo o sítio e vendia uma vez, mas quando ia vender a segunda vez já mudava completamente as apresentações. Porque vai-se aprendendo, uma pessoa falha, descobre o porquê, adapta, depois volta a falhar, descobre o porquê e adapta e sempre assim. É importante ouvir muito, manter o contacto com o cliente, ir várias vezes ter com o cliente. Um dos projetos que teve um retorno bastante interessante demorou quase dois anos a concretizar, foi uma correria entre México, Chile, Espanha, sempre a fazer este circuito até vender o produto. Era um grande grupo, tínhamos de trabalhar as pontas todas, mas no fim conseguimos vender a ideia internamente e estar sempre ligado a isso. Muita persistência e ir aprendendo com as coisas, nem tudo corre bem à primeira, segunda, terceira. Em termos de comunicar, nós inicialmente fazíamos um *marketing* de comunicação em termos de publicidade, nos meios, mas chegou uma altura, em que o orçamento sendo restrito começamos a investir claramente nos eventos que interessavam e em que tínhamos que estar recorrentemente, um bocadinho por isso é que a Wedo não é muito conhecida cá em Portugal. É importante olhar e focar os recursos onde tem de ser e onde temos de ir, *mix* entre estar aberto às oportunidades todas e ao mesmo tempo não desfocar para se chegar a algum sítio, apesar de não ser um equilíbrio fácil, faz parte do que um empreendedor de um projeto deste tipo tem de ter em atenção. Uma orientação muito grande ao cliente, é o mais importante de tudo. Há clientes que só querem o trabalho

feito e baixam o preço e tal, mas há alguns clientes que conhecem muito bem o que querem e, por isso, ajudam-nos a criar oferta ou a adaptar a oferta de formas espetaculares que nós não pensamos. Com esses clientes temos de estar sempre juntinhos. Quando atualmente se fala na Lean Start-up, eu olho para o que foi a Wedo e vejo a Lean Start-up lá. Nós agarramos a Oi e ficamos ali, tivemos muitos problemas, aquilo era uma confusão enorme, mas nós agarramo-nos, andamos sempre a paparicar os nossos clientes, tivemos momentos de crise, mas nesses momentos as pessoas chave da empresa ficavam lá meses a gerir o projeto, sempre ao lado do nosso cliente, pois era o nosso *early adopter*. Ou seja, era um cliente em que tínhamos de fazer tudo para ter uma boa referência e isso foi muito importante. Por isso, eu vejo estes princípios da Lean Start-up muito agarrados ao que nós fizemos na altura. Depois passamos de 50 para 90, para cento e tal, fomos crescendo, até atingir os 600. E pronto, agora estamos no desafio de crescimento e preocupados em não perder essa capacidade de inovar, voltamos a reestruturar a forma como nos organizamos para potenciar esta inovação. Por exemplo, no ano passado uma das iniciativas que tivemos foi alargar o conceito que tínhamos das iniciativas de *research*, a que chamamos *labs*, para *open labs*. Basicamente, foi criar uma unidade de negócio ao lado, fizemos um concurso de ideias bastante alargado e quem ganhasse o concurso teria a oportunidade de desenvolver a sua ideia. Desse concurso saíram duas ideias selecionadas, sendo criada uma unidade autónoma, instalada ao lado da empresa, que num regime de *start-up* estão lá pessoas a desenvolver novas áreas de negócio. Nós trabalhamos em conjunto com eles, mas é uma *stream* diferente, que não está agarrada a um mercado, nós com esta dimensão estamos agarrados a ter de entregar, manter o cliente satisfeito, mas ali eles não têm essa preocupação, estão a fazer coisas bastante mais disruptivas em termos de oferta, a testá-las no mercado que é para ou complementar a oferta ou gerar novos negócios. É outra fase em que nós queremos continuar a empreender, mesmo dentro da empresa, mas isolando as pessoas para criar melhores condições para as coisas acontecerem.

RS: Apesar do sucesso reconhecido da empresa, houveram aspetos que correram menos bem no processo de evolução? Quando aparecem problemas há a necessidade de mudar os planos de gestão?

D.RA: Os planos de gestão têm de ajustar quando há problemas. Nós tivemos aí dois anos em que apostamos bastante em crescer na área de retalho, banca e seguros. Depois de atingida a liderança na área de telco vimos que podíamos perder essa liderança, o que é um problema sério, pois é diferente chegarmos a um sítio e dizermos que somos líderes mundiais ou que somos o segundo. E por isso, tivemos de realinhar, assumimos que o nosso foco era telco e reajustamos o nosso plano estratégico para focar o grosso da equipa nisto. As outras coisas, temos alguns a aprender, mas vamos trabalhar mais com parceiros nessas áreas e é assim que estamos a trabalhar. É importante perceber quando temos condições para atacar as coisas ou não de forma alinhada, por isso, testar, inspecionar, avaliar e depois voltar a ajustar é fundamental. A todos os níveis, mesmo ao nível da gestão. Na altura foi o que aconteceu, eramos poucos com conhecimento abrangente, tínhamos em *business intelligence*, CRM, o tradicional que ainda hoje se vê numa nova base. A partir do momento em que vimos que tínhamos recursos limitados e que havia oportunidade de mercado na parte de *Revenue Assurance* e Fraude, na altura era só *Revenue Assurance*, a Fraude veio mais tarde, reorganizamos tudo para as pessoas estarem totalmente direcionadas para aquilo e assim chegamos à liderança, porque se não íamos ser o milionésimo terceiro em *business intelligence* ou isso. Por isso, é importante perceber onde está a oportunidade e reajustar os planos estratégicos para isso, porque é difícil fazer muita coisa bem ao mesmo tempo. Estar atento a outras oportunidades é importante, ver, testar, ver se faz sentido incorporar ou não e depois fazendo sentido, ver se devemos ir nós ou se devemos pegar naquilo e dar oportunidade a outra empresa.

RS: Como captam possíveis novas oportunidades de negócio? Os clientes dizem o que falta ou a empresa procura?

D.RA: É um misto, nós temos uma análise de mercado, indo aos eventos e também discutindo com analistas vamos percebendo a direção do mercado, apesar de ninguém ter certezas de nada. O *feedback* dos clientes é muito importante, porque se houverem vários clientes a dizerem que têm uma necessidade e estão dispostos a pagar por é de realçar.

Pois aí não é o *trending* a dizer que vai ser tudo nesta área e depois chegamos aos clientes e não lhes interessa nada, aí são os próprios clientes a falarem. Por isso, o que fazemos é prepararmo-nos em termos de discurso, em termos tecnológicos para esses novos desafios, sabermos como resolver, desafiarmos os clientes a fazer alguns protótipos, que é para ganhar isso. Trabalhar a sério nisso só quando vemos que há tração, é importante monitorizar muito bem a concorrência, perceber se alguém está a acelerar numa determinada direção, pois não podemos perder caminho. Ou seja, temos de estar atentos ao que os clientes nos dizem, nós para isso temos uma prática que é interessante. Todos os anos fazemos um encontro de utilizadores, é sempre em Portugal, e tem uma característica particular, que é a maior parte, e nós queremos que seja uma boa parte, das apresentações são feitas pelos nossos clientes. Os clientes vão lá e mostram a experiência deles na utilização dos nossos produtos e serviços e dizem o que correu bem e o que correu menos bem. Ao longo do tempo, fomos percebendo que o evento era um dos nossos melhores instrumentos de venda. Pois os clientes chegavam lá, estavam satisfeitos, diziam quando havia problemas, mas também diziam que nós os resolvíamos, e outros clientes a ouvir isto queriam também aprender, era uma troca de espécies. Tanto mais, que nós para além de convidar os nossos clientes, temos uma preocupação enorme em convidar potenciais clientes, porque é diferente eles verem que o problema deles foi resolvido desta maneira. Esta experiência ajuda-os na área de negócio, discutir os temas mais atuais, como é que se resolvem, quais são as principais preocupações, como se vão preparar para esses temas, e assim temos uma vida mais facilitada na venda, no processo de convencer o cliente. E então nos anos iniciais acabou por ser bastante importante e claramente é algo em que nós investimos parte significativa do nosso *budget* da comunicação, porque o retorno dos primeiros anos foi muito importante.

RS: Em relação ao futuro da empresa, qual o plano traçado? Aposta em novas áreas?

D.RA: Neste momento testamos a hipótese de aumentar o mercado, vimos que isso nos ia obrigar a um esforço de crescimento orgânico, que nós dificilmente iríamos conseguir fazer e corríamos o risco de dispersar. O que temos trabalhado para aumentar a nossa dimensão tem sido, por um lado, diversificar dentro dos clientes em que estamos, em que vemos que o nosso produto RAID do *Revenue Assurance* e fraude para além daquela área.

Estamos a trabalhar a oferta localizada que nos permita crescer dentro desses clientes, com dois benefícios, por um lado o ciclo de venda é mais reduzido, temos de investir menos para fazer essas vendas, porque já temos referências internas com o cliente, e por outro, depois é mais difícil fazer eventuais substituições, porque já estamos ramificados pelas empresas. Ou seja, tentamos fazer um *deep selling* dentro dos nossos clientes. Este é uma das formas, outro lado é trabalhar pelo canal de parceiros em áreas que eles estejam mais à vontade do que nós. Neste momento, estamos a trabalhar com grandes *players*, ajuda ser líderes de mercado para estabelecer a parceria. Agora, uma vez que ganhamos a confiança contamos que o resultado seja muito mais rápido. Por exemplo, assinamos uma parceria com a Ericsson há um mês no *mobile world* congresso, em que temos uma oferta muito interessante para os novos desafios digitais e queremos acelerar estes novos serviços de *streaming* e os serviços desta nova realidade digital. A Wedo sempre aprendeu a crescer muito sozinha, mas chega a uma certa altura em que se queremos acelerar temos de olhar para outras formas de o fazer, para assim conseguirmos passar de uma empresa de 600 para uma empresa de milhares, para sermos uma empresa que chegue ao bilião de dólares, como o Rui quer, a tal ambição que não se perde. Depois de se ser líder uma pessoa podia acomodar-se, mas a Wedo tem competências e tem ativos de produto, de *know-how* que permitem fazer coisas muito interessantes, estamos nesse processo de ver como conseguimos fazer.

RS: Sempre a empreender, sempre a apostar em algo novo

D.RA: Tanto mais que também temos desafios, por exemplo as telecomunicações estão a consolidar, os operadores compram-se uns aos outros e o mercado encolhe, por isso, se nós queremos crescer mesmo ao ritmo normal temos de fazer coisas diferentes, temos de ser muito mais assertivos.

RS: Apostar noutras áreas, mas o foco serão as telecomunicações?

D.RA: Sim, o foco são as telecomunicações, mas sabemos perfeitamente que há outras áreas muito interessantes. Estamos a aprender com os clientes, temos clientes nesses outros setores e estamos a aprender. Temos de acelerar os ciclos de venda e os ciclos de implementação. Temos outro instrumento em que está a haver uma alteração de conceito, nomeadamente para operadores mais pequenos, que é em vez de ter produto nas suas

próprias instalações, estamos a disponibilizar o serviço na *cloud* e é um dos projetos em que estamos a investir mais. Investir em ter uma oferta base, de rápida subscrição, em que se eu precisar de um de serviço de gestão de fraude vou à internet, subscrevo e tenho logo o produto. Ou seja, neste momento é possível fazer um *set up* em dois minutos da Wedo, posso começar logo a trabalhar, a receber os alarmes se há risco de fraude ou não. Claro que para grandes operadores a oferta é demasiado simples, eles querem coisas mais customizadas, mas para a maioria, mais pequenos, é uma oferta muito interessante, mesmo em termos de custos. E, por isso, acreditamos que nos vai permitir acelerar bastante o crescimento. Estamos a aprender, a trabalhar mais na parte do *marketing* digital, trabalhamos mais a parte da *cloud*, é uma aprendizagem que acreditamos que nos vai ajudar a crescer bastante.

ANEXO 4 – TRANSCRIÇÃO 2º ENTREVISTA WEDO TECHNOLOGIES, S.A.

Entrevista realizada a 28 de junho de 2017 na sede da empresa em Braga.

Entrevistadora (RS): Gostaria de perceber que tipo de problemas/dificuldades a empresa enfrentou ao longo do seu percurso, nomeadamente os fatores que são decisivos e importantes para ultrapassar essas dificuldades. No momento de criação da empresa que problemas surgiram e o que foi fundamental para superar isso?

Entrevistado (D.RA): A principal dificuldade em primeiro lugar é tu ganhares clientes, através do net *working* da Wedo e do bom trabalho desenvolvido pela equipa que na altura tinha feito a Optimus. A Optimus foi um *key study* mundial em termos do seu lançamento, o que nos deu alguma vantagem em termos de referência. Claramente a primeira dificuldade que tu tens é a empresa no mercado, e neste caso tem de ser internacional, como te tinha explicado. Como é que nós conseguimos que nos abram a porta, isso foi um problema. Resolvemos isso, por um lado, potenciando a experiência que tínhamos ganho na Optimus, usando a Optimus como referência, vantagem de ser uma *spin off*, já que na Optimus normalmente abriam a porta para mostrar o que tinha sido feito lá. Por outro lado, como eramos uma empresa pequena e queríamos vender coisas a operadores muito grandes, é uma questão de credibilidade, e nós inicialmente utilizamos muito o facto de sermos uma empresa da Sonae, pois era diferente chegar a algum lado e dizer que somos 150 ou dizer que eramos 50. Dizer a alguém que tem de gastar uma data de dinheiro numa empresa de 50 pessoas não é fácil, ou somos muito conhecidos ou ninguém acede. Por isso, aí foi útil dizermos que eramos uma empresa da Sonae, que era uma empresa com mais de 20 mil colaboradores, ganhávamos credibilidade. Outra coisa que nós usamos foi que a Optimus basicamente é resultado da criação da empresa pela Sonae, pela Orange e pela EDP, por isso, nós também usamos essa mais ou menos ligação com a Orange para começarmos a vender na Orange. Por acaso vendemos primeiro para a Oi, no Brasil, por causa da nossa experiência no projeto da Optimus, mas depois começamos a trabalhar as ligações à Orange, a tentar vender à Orange por essas ligações. Demorou algum tempo, mas começamos a conseguir vender à própria Orange. Depois de termos a

marca Orange nas nossas referências é diferente, à medida que fomos acumulando outras referências começou a ser tudo mais fácil.

Outra questão é a abertura de escritórios, passar de uma empresa local, para uma empresa multinacional e depois para uma empresa global, são dois passos muito diferentes. Nós em termos de processos, como já te tinha explicado, tinha sido tudo muito bem desenhado, agora a legislação e o risco é muito diferente de país para país. Na altura fomos todos para o Brasil e estávamos a aprender o que era isso e digo-te não foi da primeira, não foi da segunda, foi para aí da terceira vez que as equipas que foram para o Brasil chegaram lá e vieram todas para trás, devido às questões de visto e assim, nós não sabíamos muito bem como funcionavam e houve um tipo a alfândega que embirrou e viemos todos para trás. Por isso, vai-se aprendendo a ter mais cuidado com a parte da legislação. Depois quando foi para abrir lá a empresa surgem questões como se faz sentido abrir a empresa, como é que se distribuem os resultados, leis laborais e isso é um desafio. Um bocadinho à custa da experiência da Wedo, na Sonae temos o SonaeIM, é a *holding* onde estamos, que é uma fábrica de montar empresas internacionais, porque nós aprendemos muito em termos legais, em termos financeiros. Tivemos de aprender como se abrem empresas, como se contratam pessoas, como se paga às pessoas, como se paga impostos, todas as leis laborais. Normalmente trabalhamos com escritórios de outros países para nos aconselharem, mas a partir de uma certa altura deixamos de fazer isso, porque os custos são grandes e passamos a trabalhar muitas das coisas a partir de cá, tanto mais para se ter um maior controlo sobre o que se passa. Foram coisas que fomos aprendendo bastante.

Em termos de estratégia, à medida que vais crescendo, vais querer crescer cada vez mais, vais querer fazer coisas diferentes e vais testando coisas. Por exemplo, nós na altura, nascemos em termos organizacionais da forma como as empresas de consultoria se estruturavam na altura em termos de sistemas de informação, chamávamo-nos Wedo Consulting, a empresa atualmente ainda é Wedo Consulting, a marca é que passou para Wedo Technologies. Nascemos como Wedo Consulting porque íamos vender serviços e esses serviços eram estruturados nas grandes áreas de serviços que existiam na altura, CRM, *Business Intelligence*, Web e mais algumas áreas. Mas chegou uma altura em que vimos que para sermos diferenciadores e para facilitarmos a abertura de portas também tínhamos de mostrar algo mais do que dizer que fazemos tudo. Por isso, começamos a dar muita importância aos produtos, essencialmente para abrir as portas. Primeiro trabalhando

com protótipo, chegávamos lá, fazíamos um protótipo rápido e mostrávamos, depois ganhavam a confiança e abriam a porta. Ou seja, começamos então a trabalhar muito alicerçados nesses protótipos, não lhe chamo produto, até começarmos a desenvolver mesmo o RAID, desenvolvido muito devido à experiência que tivemos na Oi. E numa reflexão estratégica que fizemos, passado quatro anos da formação em termos aproximados, decidimos focar no produto e alterar a forma como nos organizamos para cada vez mais sermos uma empresa focada no produto, que basicamente é o que nos diferencia de outras empresas. Como, por exemplo, empresas grandes, que faziam melhores preços e estavam em todo o lado e diziam que faziam tudo. Nós éramos mais pequenos, sabíamos muito de telecomunicações, mas tínhamos de ter outros diferenciadores, e o diferenciador seria entrar por produto. Por isso, nós em termos de organização alteramos a organização para trabalhar cada vez mais o produto, ter-se criado, então, a Wedo Soft, que foi logo no início passado um ano, se calhar nem tanto. Criar a Wedo Soft para criar o produto, todos os produtos que íamos usar. Depois cada vez mais adaptamos a organização para estar mais à volta do produto e não usar o produto como um só, como porta de entrada e depois ser consulting. Foi um caminho que fomos percorrendo, começamos a conhecer o mercado e a realidade, da mesma maneira que se fossemos lançar agora uma empresa se calhar como já tens modelos *cloud* não precisas de andar a bater às portas, fazíamos as coisas de forma diferente. Uma pessoa testa o mercado e depois vai ver como é que ele se vai ajustando. Por isso, foram várias aprendizagens que fomos fazendo.

RS: E na consolidação da empresa, que fatores são importantes para conseguir que a empresa se desenvolva?

D.RA: Um bocadinho mais recentemente queremos continuar a crescer, temos o produto e vemos a potencialidade do produto na área das telecomunicações e então pensamos, vamos então crescer atacando outras áreas, como as *utilities*, água, luz, saúde, banca, retalho e ver se cola. O conceito cola, o problema, mais uma vez, é a tua capacidade de atacar tanta coisa. Estamos focados, andamos a investir bastante nisso e vimos que há espaço no mercado para isso. Agora também vimos que nós muito dificilmente conseguimos atacar esse mercado de forma correta sem descurar o mercado das telecomunicações, a não ser que tivéssemos muito dinheiro para crescermos do dia para

a noite em termos de número de recursos. Ou seja, tivemos de ir aos sítios, ver qual o investimento necessário, e reajustar a estratégia. Então, atualmente temos referências muito importantes nesse mercado, mas estamos a dar mais prioridade a que sejam os parceiros a trabalhar esses mercados, indo nós buscar as receitas do produto e, assim, focar cada vez mais na tal empresa de produto que não precisa dos seus recursos para crescer. Estamos, ainda, neste processo, como é que cada vez mais conseguimos alavancar o ativo que são os nossos produtos para crescer de forma exponencial sem precisarmos dos nossos recursos. Muito dos nossos investimentos em termos de produto e de comunicação têm sido à volta disso. Tanto que neste momento estamos a trabalhar a parte da *cloud* como oferta *standart*, que não precisa de serviços de configuração, ou seja, é aquilo é aquilo. Atacamos logo os operadores mais pequeninos que não têm capacidade financeira para ter os nossos sistemas para um sistema que seja pré configurado, em que não se precisa de ajustar nada. Lançamos isso na *cloud*, está lá, o custo que temos para um, dois ou três vais crescendo, mas não de forma linear, com a escala fica mais atrativa e nós conseguimos oferecer esse tipo de serviço com o nosso *software* na *cloud* de forma mais barata, permitindo a esses clientes passar a ter os benefícios do nosso *software* sem terem de fazer um grande investimento logo à cabeça. Assim, nós também crescemos em termos de quota de mercado e de receita, que é alavancado pela tendência de que os sistemas passam muito do que são as próprias instalações para a *cloud*. Neste momento estamos a trabalhar muito isso, este ano a nossa oferta em termos de comunicação e de investimento foi essencialmente focada em produtos para a *cloud*, produtos inovadores, mas também tradicionais focados para esses clientes mais pequenos por um custo mais residual que vamos apanhando sem estar a configurar nada. O cliente chaga lá, tira e já está a funcionar. No entanto, também estamos a atacar a perspetiva dos produtos mais disruptivos. Atualmente, nós focamo-nos muito na gestão de risco que deve ser cada vez mais feita tendo como input dados externos, porque a informação que existe pública ou por serviços da *cloud* é completamente diferente, está muito mais disponível. Por isso, nós em vez de olharmos só para a informação interna interessa-nos cruzar com informação externa e isso é muito mais fácil se tiveres na *cloud*. Logo, estamos a lançar produtos muito específicos, muito mais disruptores, mas que funcionam bem na *cloud* por causa disso, podem alavancar serviços de *machine learning* e *artificial learning* que se se fosse investir em *hardware* para fazer aquilo ficava caríssimo. Neste momento,

como só usas o que queres dos algoritmos das máquinas que estão instaladas, seja na *google*, na IBM ou noutra, digamos o retorno já é viável, conseguindo-se acelerar a oferta mais interessante, mais diferenciadora, que de outra forma iria ser mais complicado convencer os clientes a comprar mais caro. É uma viagem que fazemos, às vezes batemos com a cabeça na parede, mas temos de aprender e de nos ajustar, e aí a Wedo sempre foi muito boa, se não funciona volta-se atrás e tenta-se outra abordagem.

Outras aprendizagens, a Wedo cresceu organicamente, mas também por aquisições, que empresas comprar, como avaliar essas empresas e como integrar essas empresas. Na altura, começamos sendo a Wedo *driver*, neste momento a nossa *holding*, antigamente SonaeSI, agora SonaeIM, aprendeu muito nestes processos da Wedo, sendo o seu *core* fazer investimentos de compra de empresas para as rentabilizar. Deriva muito do que a Wedo aprendeu ao longo do seu percurso, não foi só para nós, foi para o próprio grupo, identificar oportunidades e ver áreas interessantes para novos negócios.

RS: Para superar problemas é importante ter boa capacidade de resposta dentro da empresa, tanto a nível tecnológica como a nível de pessoas? Por exemplo, na altura do primeiro projeto referiu que o produto foi realizado entre viagens. São necessárias boas competências?

D.RA: Sim, é assim aí associa-se muito à maneira de ser portuguesa, ‘vamos e depois vemos’. Se formos a pensar muito na coisa, a coisa não acontece. Isso é o mérito da Wedo que sempre foi e depois resolveu os problemas, às vezes corre-se um risco grande, mas o nosso reportório diz-nos que vale a pena arriscar e aprender, e depois resolver os problemas. Se estivermos à espera que tudo esteja perfeito não se faz muito sinceramente. Por isso, as pessoas claramente, o sermos muito orientados para as vendas tem essa grande vantagem, que é atacar as oportunidades e depois ajustar a empresa para isso. Neste momento, como já estamos numa dimensão interessante, o desafio já começa a ser como é que nós conseguimos ser organizados e não perder esse drive de atacar tudo e não sermos lentos ao mesmo tempo. Queremos continuar a ser ágeis, aproveitar as oportunidades todas, mas sabemos que já temos muita gente, para ter toda a gente sincronizada é muito mais complicado. Uma coisa é teres 150 pessoas e dizer vamos todas para aqui e fazer isto, e ao fim de dois meses está toda a gente alinhada. Neste momento, quando tens 10 escritórios espalhados pelo mundo todo, por muito que se comunique até

todas as pessoas perceberem o que se está a passar demora bastante. E depois como continuamos a ser uma empresa bastante ágil em termos de testar e ver se funciona, começamos a ter outro problema, como demora um bocadinho mais a organização de perceber o que se passa nós já estamos noutra e parte da organização ainda está na anterior. Ou seja, estamos com desafios que advém da dimensão e estamos a aprender a organizar-nos para resolver. É assim, se queres crescer num modelo alavancado por pessoas, que é a nossa componente de serviço, esta gestão de comunicação e eficiência de processos tem de ser excelente, não há hipótese.

Outra coisa que também fomos aprendendo, se nós no início víamos ali uma oportunidade, fazíamos um protótipo e rapidamente passávamos a produto, neste momento as pessoas que estão nos clientes a perceber as oportunidades estão muito longe dos centros de desenvolvimento, o que leva a que muitas ideias morram ou então que são vistas e não muito desenvolvidas. Por isso, nós em termos de organização para garantirmos uma inovação rápida, o ano passado decidimos uma abordagem diferente de implementar a inovação, basicamente o modelo bimodal. Separamos uma unidade específica que pega em atividades de produtos completamente disruptivos, seja tecnológico ou em termos de oferta e vai trabalhar sozinha independentemente se a casa ao lado está a arder, a casa principal, estão focados naquilo. Testam para ver se dá, se der 5 estrelas, *spin off* ou incorporação na oferta base, se não der morre e vai-se para outra. Mas pelo menos tenta-se evitar que o problema do dia-a-dia, o chamado legado, que é cada vez maior, com mais responsabilidades, estrague a evolução. Por exemplo, quando se quer partir o produto todo uma pessoa tem de pensar ‘epah isto de partir o produto todo para 200 clientes não é brincadeira, por isso se queremos fazer uma coisa temos de fazer de maneira ligeiramente diferente, testar e depois garantir que é incorporada’. Neste momento tentamos fazer um mix disso, este modelo bimodal permite-nos fazer isso, que é manter o grosso da equipa a trabalhar, a garantir a operação que nos dá o rendimento diário e ter equipas focadas e isoladas para garantir esta velocidade de inovação e olhar para outras partes, que quem sabe daqui a 1,2,3,4,5,6 anos sejam o nosso produto estrela, já que produtos que durem a vida toda há poucos, e cada vez desaparecem mais rapidamente.

Outros desafios, parte cultural, gerir clientes e gerir empregados aqui em Portugal ou nos EUA ou na Malásia não tem nada a ver. Uma pessoa fazer estimativas, saber que

normalmente um projeto dura três meses e depois chega à Malásia e vê que lá tens o triplo dos feriados e tens uma percentagem de absentismo muito maior é complicado, tens de começar a incorporar isso. Ou então os clientes, normalmente estás habituado a um cliente mais europeu com quem já discutes e há uma base de bom senso ou vais para a Ásia e é ‘tudo bem, o que interessa é o preço’, pode não funcionar, mas o que interessa é o preço. Eu posso olhar para aquilo e ver que não vai funcionar de certeza, mas se for o preço mais barato é o que compram. É uma forma muito complicada, e depois no dia-a-dia são negociações e negociações, é complicado. Para as equipas que vinham de um contexto e depois trabalhar nesse contexto é um choque. E aprender, que num projeto que normalmente se faz de uma determinada maneira e em determinado tempo numa parte do mundo, noutra parte do mundo não vai ser assim. Ajuda ter os recursos locais, mas também ajudar tem um mix que é para garantir que as coisas tenham um fim.

Ouvir os clientes, nós estávamos no Brasil a fazer coisas, mas estávamos com os ouvidos às escutas para saber o que podíamos fazer mais. A atitude, nós tínhamos de fazer o máximo ali para pudermos ir para outros sítios, tens de trabalhar para ganhar as referências. Nessa fase é o espírito português de ambição, de atenção ao cliente, de desenrasque. Numa fase maior como a que nós estamos, já temos algumas questões, mais organizacionais, de comunicação. Mas nessa fase de arranque o fundamental é isso. E o facto de as pessoas já virem com a noção do que são projetos complexos também ajudou. (experiência anterior) A maior parte das empresas não arriscou, aí o mérito é todo do Rui Paiva que arriscou, ‘a gente faz isso não faz? Faz, bora’.

RS: Existe diferença do nível de desenvolvimento do produto de país para país? Como lidam com essas diferenças?

D.RA: Isso há, por exemplo neste momento falamos muita na implementação do nível de maturidade dos nossos processos, esse tipo de questões, e há poucos clientes preparados para isso. Há clientes que estão a comprar isso e não estão preparados, mas para aproveitar o investimento e depois sabem que vai dar sucesso no projeto investem. Por isso, no *push* que fazemos para as vendas e da gestão de expectativas é bastante diferenciada e deve ser diferenciada. Nós comunicamos sempre a visão mais ambiciosa, mas depois nos projetos tendemos a fasear as coisas, porque se têm lá coisas que não usam pode ser complicado. Mas sim, há essa situação de diferentes velocidades e

diferentes dificuldades. Por exemplo, agora na *cloud* pões o teu sistema num *data center* nos EUA e aqui na Alemanha não te compram o serviço, porque tem de estar na Europa e não só na Europa, tem de estar na Alemanha. Na Arábia Saudita ou está lá ou não. Há outros países que têm legislação um bocadinho mais aberta em relação a isso e que já dá para vender a partir dos EUA, isso muda o racional económico todo da oferta, ao início pensas ‘ahh vou ter dois *datacenters*’, mas não é bem assim, é importante perceber isso, ter esse conhecimento e pôr isso logo no *business plan*, é uma das coisas que percebemos logo. Uma *start-up* provavelmente não liga muito a isso. Claro, que no nosso caso nós vendemos B to B, ou seja, para outras empresas, este tema é mais complicado, porque os reguladores aplicam multas a essas empresas e as empresas são muito mais restritas nisso. Enquanto, por exemplo, se eu desenvolver uma app e publicar na *app store*, desde que o utilizador aceite os termos legais em termos de utilização, em princípio não há questões. Agora em empresas como nós que vendemos para outras grandes empresas há aí um custo interessante.

Depois há outra questão que é o gerir, que também se vai aprendendo, apesar de que aí já tínhamos uma ideia. Já tínhamos implementado projetos complexos, um projeto da nossa área demora muitos, muitos meses a ser vendido e muitos meses a ser implementado, períodos muito grandes e faseados. E otimizar a alocação de recursos é complicado, depois há projetos em que falta uma máquina para tudo, vais ter o cliente que não te vai querer pagar tudo, até pode aceitar em participar alguma coisa, mas há situações em que o projeto é suspenso e não se sabe bem se é ou não por nossa causa. Há situações que nos obrigam a ter agilidade na alocação de recursos, controlo de quem é que está alocado e quem não está, que é para depois ao fim do dia sermos rentáveis, porque com a dimensão que temos já há muito risco de tu teres pessoas que não estão alocadas e tu só te apercebes mais tarde. Aí foi muito importante a fase inicial de termos os processos todos alinhados, toda a gente a registar as atividades, os planos a serem aprovados, propostas bem formais, isso ajudou bastante, veio muito da nossa experiência.

Agora essa parte internacional, cultural, maneira de fazer parcerias, por exemplo, há países a que nós não conseguimos vender, mas se fomos com parceiro local, a coisa até aconteceu. À medida que vais conhecer o mercado percebes como consegues vender mais. Nos EUA não conseguimos vender, compramos uma empresa e já conseguimos vender, já somos americanos. São muitos exemplos, que normalmente são as causas de

as empresas falharem quando tentam dar este salto de internacionalização. Normalmente, vê-se muitas empresas que estão num país, Espanha ou na Europa, vê-se alguma que está na Europa e em África, que até tem algum conhecimento privilegiado lá, mas depois ficam-se por aí, porque não é fácil toda a logística, o risco de dar um salto maior é grande. E aí quando comesas a ver empresas que estejam na quantidade de países como a Wedo, tens uma, duas, três, não é simples, a logística é complexa. Há outros modelos, mas nesta área e sendo nós global, uma única cultura, mas que funciona nos vários países não é simples. Nos primeiros tempos mandávamos para toda a gente cartões de Feliz Natal e em muitos países nem sabiam o que era o Natal, ‘eu sou árabe’; ou então cartões e Feliz Ano Novo e ‘ahh Feliz Ano Novo, mas ainda faltam três meses para isso, francamente’. Por isso, em termos de comunicação é necessária alguma gestão cuidada. É um dos pontos fundamentais para as pessoas se sentirem bem na empresa também, porque se não é uma empresa de tugas e não é o que queremos, queremos ser uma empresa global e isso aprende-se nos processos, nas pessoas. Não é daquelas coisas que saís da universidade e fazer uma *start-up* e safaste, ou tens alguém que te apoie ou é muito complicado.

RS: E na expansão interna, instalarem-se em cidades diferentes, como foi?

D.RA: Nós começamos em Lisboa e depois abrimos a *software house* em Braga e um escritório no Porto, que era a parte da Internet, que vinha de uma empresa que foi incorporada na Wedo logo após a sua formação, que era empresa especializada na área da internet. A Wedo começou em Lisboa, mas rapidamente veio para Braga, por causa dessa componente de produto, em primeiro lugar porque nós vendemos o produto. O que tínhamos feito na altura para a Optimus, tinha de ser feito para a Oi e ao ser feito para a Oi tinha de ser como produto e não como algo que tinha sido feito dentro de casa. A lógica de construir algo que depois possa ser replicado é completamente diferente de estares numa empresa a fazer coisas para a empresa, porque aí o código estruturado é menor, tens mais soluções de desenrasque porque estás ali todos os dias. Agora quando vais para um sitio, tende de meter lá um produto e depois saís e ele fica a funcionar sozinho e depois vais lá fazer *upgrades* e ajustes, é algo completamente diferente. Por isso, a importância de abrir logo a *software house* à beira da universidade para captar os recursos. Recentemente dizíamos na UM na semana económica ‘agora toda a gente acha que vir para braga é que é, mas a Wedo veio para Braga há 16 anos atrás, isso aí é que é, os outros

precisaram de quase 16 anos para perceber que aqui é que é bom'. O importante é ter capacidade de visão e o acreditar que as pessoas estando distribuídas não é um problema. Nós percebemos isso pela experiência que tínhamos, a própria Optimus era uma empresa distribuída já, tinham malta no Porto, em Lisboa e por regiões. Isso para nós foi importante, era normal as pessoas na altura falarem por vídeo conferência, vínhamos de uma realidade em que já falávamos, por isso, era normal para nós trabalharmos de forma distribuída e remota. Hoje já é *standart*, mas na altura foi uma vantagem competitiva. Por volta de 2001 havia muita falta de recursos, houve a crise e o estouro da bolsa e os recursos eram um problema, mas a Wedo sentiu muito menos os problemas por ter investido aqui em Braga e dessa forma estar muito menos exposta à pressão de contratação, que por exemplo se sofria em Lisboa, onde na altura estavam a maior parte das empresas tecnológicas. E a malta entre ir para Lisboa e ficar aqui, preferia ficar aqui.

RS: Essencial ter uma boa comunicação entre os diversos escritórios?

D.RA: Aí é assim, se tu te sentires à vontade com isso não é nada complicado. Tens de ter uma boa comunicação, ter a malta constantemente a falar, a garantir que a cultura se trabalha e que a cultura exista da mesma maneira, isso não é natural, tens de assegurar que aconteça. Tendo essa questão não há impedimento. O problema é quando abres as empresas e depois esqueces que eles existem, acontece que as pessoas que estão no Algarve dizem que a malta de Lisboa só pensa em Lisboa, já não dizem nada. Isso é um problema, agora quando te preocupas em garantir que as coisas estão todas alinhadas, comunicação constante, presença de *managements* nos polos, esse tipo de questão não se torna problema. E depois tens as vantagens de as pessoas se sentirem melhor em estar no sítio que gostam de estar. A produtividade também varia com isso, por exemplo, em Lisboa se morares nos arredores, para os lados de Sintra ou isso, vai demorar 2h a chegar ao trabalho, vais ter de sair muito mais cedo de casa e enquanto daqui ao Porto fazes 30-40 min, não tem nada a ver em termos de produtividade. Não se pode abrir o satélite e depois deixá-lo lá, porque assim corre mal e gera mau ambiente. Na Wedo há essa preocupação, mas também fomos aprendendo. No início, lembro-me de que às vezes diziam 'ei, estamos aqui esquecidos', mas com a experiência também se aprende essas coisas.

É muito diferente abrir um escritório aqui, ou nem que seja em Espanha, é muito diferente. Principalmente para a questão da credibilidade, tu aqui dizes ‘ah sou uma empresa da Sonae, estou a começar’ e captas logo bons alunos. Mas chegamos a Espanha e dizias ‘ah, sou uma empresa da Sonae’ e eles perguntavam ‘ah? Está bem, quero é ir para uma empresa de referência cá’, logo é mais difícil captar talento, até que tu sejas uma referência, a captação de talento noutros países não é fácil. Começamos em local, depois Brasil, Espanha, Egipto, México, fomos abrindo, mas não se capta os melhores sem se ser uma referência. Uma pessoa quando sai da universidade precisa de conhecer o projeto e saber para onde vai, é um dos desafios, não só captar os clientes, mas também os recursos para trabalhar, ainda por cima não fazemos coisas muito *standart*, exigem bastante *know-how*, conhecimentos técnicos. Depois de teres já uma boa referência, uma boa equipa, começa a ser mais simples. Quando abrimos em Espanha, eu depois fui para lá, e era muito difícil captar recursos com qualidade. Depois a questão dos clientes, eles tendiam a comprar mais a espanhóis. França, Espanha e EUA são países mais complicados, temos clientes, mas é mais complicado.

ANEXO 5 – TRANSCRIÇÃO 1ª ENTREVISTA PRIMAVERA BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS, S.A.

Entrevista realizada a 28 de abril de 2017 na sede da empresa em Braga.

Entrevistadora (RS): Qual a sua função na empresa? Qual o seu percurso na empresa? Quando ingressou na empresa que motivações teve para tal?

Entrevistado (Eng.JD): O meu nome é José Dionísio, fundei a empresa com o Jorge Batista, um amigo, que conheci na primeira semana de universidade em 1982. Concluímos o nosso curso em Engenharia de Sistemas Informática na Universidade do Minho em 1987 e depois trabalhamos durante 7 anos numa *software house* que hoje é a SAGE, no passado foi Infologia. Esses 7 anos ensinaram-nos o que é o mercado de software de gestão, o que foi muito importante para o sucesso da Primavera. Eu acho que não existiria Primavera como ela é se tivéssemos empreendido logo à saída da Universidade. Ao fim de 7 anos a trabalhar numa *software house* sabíamos como fazer *software*, aprendemos muito com os erros que se cometiam naquela empresa e conhecíamos o mercado e os atores do mercado, o que permitia termos sucesso comercial. A Primavera aparece porque se criaram as condições. Na altura, para eu e o Jorge sairmos da então Infologia e porque estava a aparecer o sistema operativo em Windows. Antes era o DOS, sistema operativo da Microsoft, o *standart*, e o Windows aparece como o primeiro sistema operativo digamos gráfico. Acreditamos no projeto, mas para acreditarmos fizemos uma viagem a França, a Paris, já que na altura era um país liderante do ponto de vista do desenvolvimento do *software*, por isso fomos lá, metemo-nos num carro velho e fomos. Durante 5 ou 6 dias visitamos vários fabricantes e lojas, porque o software vendia-se muito em lojas, em caixas. E viemos de lá confiantes que de facto haveria *software* para o Windows, lá já estavam a aparecer os primeiros *softwares* para o Windows. E pronto, a viagem foi em agosto de 1993, e logo no início de setembro sentamo-nos num quarto do apartamento onde vivia o Jorge e depois de 16h de trabalho por dia fizemos o primeiro produto, o Contalib, contabilidade para profissionais independentes, que era quem usava o Windows na altura. Em 4 meses fizemos o primeiro produto Primavera, cuja primeira fatura está ali naquele quadro, foi em janeiro de 1994 e aconteceu um *best seller*, que é uma coisa que ninguém pode calcular ou adivinhar, mas

de facto vedemos na altura 100 mil euros no primeiro ano em caixinhas de 50€. Por isso, o país ficou inundado de caixinhas de Contalib e depois de outros produtos que, entretanto, no ano 1994 lançamos, foram mais dois. E assim arrancou o projeto, com 2 pessoas, aos quais se juntaram outras duas e depois outras e outras, com crescimentos muito grandes. Nos primeiros anos crescemos de 100 mil para 250 mil, depois para 500 mil e depois para 1 milhão de euros, e pronto o grupo foi passando para 15 pessoas, depois para 30 e por aí fora. Sempre com capitais próprios, resultado das vendas que iam acontecendo e foram assim os primeiros 3-4 anos da empresa. Por isso, a pergunta: o que é que nos levou a empreender? Nós saímos dos quadros, diretores, da Infologia, a nossa ideia não era criar a nossa empresa, nós queríamos empreender noutra grande empresa, simplesmente do que me recorde, essa oportunidade não apareceu. Estávamos em 1993 numa crise muito profunda também, foi uma das crises que Portugal enfrentou, e talvez por causa disso não tivessem aparecido oportunidades de emprego e às tantas ao fim de 3-4-5 meses tivemos de decidir, vamos arrancar com o nosso negócio, com um *software house*. Na altura não havia nomenclatura de *start-up*, não se falava em internacionalização, aquilo que tivemos a mais do que outros empreendedores foi fruto da nossa experiência de 7 anos e que nos fez querer criar uma empresa que ia servir o mercado português todo. O que seria mais natural à saída da Universidade, como muitos colegas nossos fizeram, era criar uma empresa para esta zona. Mas por termos estado a trabalhar num *player* nacional, quisemos fazer outro *player* nacional, quisemos até concorrer contra a casa onde tínhamos estado.

RS: Já tinham um produto idealizado na altura da fundação?

Eng.JD: Não, nós tivemos de decidir qual era o primeiro produto que faria sentido no mercado. O Windows ainda não andava pelas empresas, usava-se o Windows para se usar *excel*, *word* e *power point* na altura. E nós acreditamos que uma pequena contabilidade era o melhor, ainda estivemos hesitantes se numa pequena gestão bancária, gestão de contas bancárias, que era um produto forte, mas acabamos por fazer uma contabilidade para profissionais liberais. Também, porque a nossa escola de 7 anos era uma escola de *software* de gestão com muita fiscalidade à mistura e, por isso, ao nos metermos pela fiscalidade, que é uma área mais dura e difícil, também nos diferenciámos rapidamente.

RS: Fator importante da Primavera é inovar perante os outros?

Eng.JD: Sim, eu acho que sempre estive ciente dentro da empresa uma vontade de inovar, é um assunto que não é esquecido. Há outros que infelizmente a gente esquece, mas há outros que não, estão cá no dia-a-dia. Sempre que alguém vem propor qualquer coisa baseado em algo que os outros já fizeram, apetece logo dizer, ‘Olha então se os outros já fizeram, mesmo que seja bom não queremos’. É uma atitude, queremos fazer diferente, apesar de se correm mais riscos obviamente. Gostamos de fazer *benchmarking*, gostamos de ver o que se passa, mas depois temos de encontrar os pontos de diferença para os outros. É por isso que também é importante chegar primeiro, mas quando as empresas são grandes, como agora acontece de alguma forma, é mais difícil chegar primeiro, porque os mais pequeninos têm outra genética como nós tivemos no início. Hoje temos um legado que temos de tratar e, também, temos de tratar de novos produtos, e no meio disto tudo as empresas grandes chegam mais em último, mas têm de chegar melhores, com uma melhor oferta e outro nível de robustez. Enfim, é um produto diferente daquele que é feito numa garagem, como fizemos antes. Mas sim, tivemos de decidir o que era o primeiro produto, que foi o Contalib, produto para profissionais independentes.

RS: Fazendo uma análise mais geral ao desenvolvimento da empresa. Como evoluiu ao longo dos anos? Que projetos/parcerias/apoios serviram de alavanca para o desenvolvimento da empresa?

Eng.JD: Nós tínhamos 7 anos de saber fazer *software*, não são muitos, mas também não são poucos, sabíamos o que era uma *software*, e isso foi muito importante. Quando deixamos a Infologia eu já tinha transitado para a direção comercial e o Jorge era diretor geral da empresa que fazia o *software* da Infologia. Por isso, deixei a produção e tive dois anos no mercado, ou seja, conhecia os parceiros todos, aqueles que vendiam *software*. Se eu não tivesse tido essa oportunidade de conhecer o mercado, de fazer regras comerciais e de perceber como se lidava com o mercado não teria trazido para a Primavera essa escola. O Jorge estava na área do desenvolvimento e se tivéssemos lá os 2 não saberíamos vender, e é isso que eu vejo hoje nas *start-ups*, vejo bons produtos, mas depois quando chega a altura de fazer o *marketing*, de fazer a venda, não é só dizer vou colocar no *facebook* e isto depois espalha-se, não é nada disso, e aí começam as dificuldades, vender. Por isso, já tínhamos contacto com o mercado e foi muito importante saber fazer bom

software e saber as exigências, não sermos inexperientes. Depois houve uma coisa, que era também acho superimportante, ninguém conhecia a marca Primavera, aliás a história do nome é muito simples, foi a terceira hipótese das que pusemos a concurso, que entregamos para poder registar. E, felizmente, as duas primeiras não foram aprovadas e ficou a terceira, não foram aprovadas porque já haviam empresas com aquele nome. E a terceira, nós na altura escolhemos as duas primeiras, mas tínhamos de enviar três, e então resolvemos meter um nome diferente, mais louco e tal, e ficou Primavera. Não sabíamos que Primavera era um nome que ia ser recebido com um sorriso, olhar para uma caixa *software* Primavera, mas as pessoas diziam isto e estavam a rir-se e também não adivinhávamos que Primavera era um nome facilmente internacionalizável, Primavera diz-se Primavera ou parecido em praticamente em todos os países da Europa, o que é bom, não se diz na Inglaterra, que é *Spring*, e em mais 2 ou 3, mas depois vamos para a Polónia, Checoslováquia e assim e é Primavera, assim como em Espanha e Itália. Na altura não sonhávamos que íamos internacionalizar. O *marketing* foi algo que sempre esteve muito presente na Primavera, eu diria que era o terceiro vetor presente na resposta à pergunta. Primeiro saber fazer *software*, segundo ter contacto comercial e terceiro *marketing*. Não sabíamos de *marketing*, embora eu viesse da Infologia e da área comercial, onde eu só estive dois anos, não havia um departamento de *marketing* na Infologia na altura. A Infologia começava a querer fazer *marketing*, está ali um cartaz do produto da Infologia de há 25 anos, mas ela era dona do mercado, tinha quase monopólio, não precisava de *marketing*, mas nós precisamos. A Primavera sempre fez muito bom *marketing* e atraiu pelas imagens das suas caixas. As pessoas nem sabiam o que estava lá dentro, estavam uma data de disquetes, mas as pessoas olhavam para a caixa e diziam ‘ah, o que é isto?’. O consumidor compra com os olhos antes de perceber a qualidade, antes do *brand* ter nome para depois se poder comprar de olhos fechados, antes é preciso comprar com os olhos. E isso aconteceu de facto, eu lembro-me de estar em situações onde estavam operadores e eu estava a ouvir de costas e eles falavam bem da caixa e dava-me gozo, pois eu também tinha feito a imagem. Por isso, o *marketing* e a forma como divulgamos massivamente pelo correio, *mailings* diretos, que fazíamos durante as noites, a empacotar milhares e milhares de prospectos, para ir entregar aos correios. Todo esse *marketing* despertou o mercado que depois pediu ao canal, aos parceiros. Os parceiros tinham dúvidas, eles são sempre céticos em agarrar coisas novas, mas nós

injetamos o interesse no público e o público batia à porta das lojas e perguntava ‘Não tem Primavera?’ e eles acabavam por aderir à Primavera, porque o público procurava. Mas foram longos meses a fazer envelopezinhos, a embrulhar e a colar e a enviar, tudo o que era profissional liberal recebia várias comunicações nossas por correio, não havia internet. Por isso, o *marketing*, mais tarde já com um canal, nós trabalhamos com uma rede de parceiros, nós vendemos a partir de uma rede de parceiro. Outra coisa que é muito importante na Primavera é a nossa transparência. As pessoas que trabalham com esta empresa e os empresários que nos representam, sabem que são tratados todos de forma equitativa. Nós temos um livro, que é uma bíblia, o *partner programm*, que define como a empresa se relaciona com todos os parceiros, que certificações têm de ter e todos sabem que não há ninguém que fure este sistema, nem numa conversa de café. E isso na altura não era praticado, eu lembro-me na Infologia que todo o sistema quando eu entrei na área comercial não era bom, haviam parceiros que vendiam pouco, mas como no passado venderam muito tinham os maiores descontos, e outros que vendiam muito, mas que não conheciam ninguém dentro da empresa e não pediam descontos ou então tinham descontos pequenos. E aquilo fez-me confusão e quando quis pôr tudo em ordem embati com um sistema que vivia naquela maneira e tive as minhas dificuldades. Por isso, a transparência dos processos, o saber trabalhar o modelo indireto, através dos parceiros que se chega ao mercado, com regras e tratamento equitativo entre todos, acho que foi com um dos vetores de sucesso da empresa. São quatro, podia trazer para a área do produto essa vontade de querer inovar e fazer diferente, querer fazer coisas com muita perfeição, pode-se fazer um *software* em 4 meses ou 1 ano. Ambos funcionam, mas uma coisa é estar a tocar um iPhone, outra coisa é pegar num outro tipo de telemóvel diferente, e percebe-se bem as diferenças. E no *software* passa-se o mesmo, pudemos fazer coisas com um nível de perfeição muito grande ou podemos fazer coisas mais rapidamente, chegar depressa, mas com menos qualidade. A Primavera sempre foi chegando. Às vezes mais tarde, mas com muita qualidade, também faz parte aqui do ADN da empresa. Se quisesse, e é o último, outro vetor importante são os recursos humanos, as empresas são feitas de pessoas e nós aqui sempre tivemos muito cuidado na gestão das nossas pessoas, uma vontade muito grande de ter uma equipa de excelência, um sistema em que a meritocracia está evidente e podem vir na sua carreira de telefonista a CEO desta empresa sem qualquer problema. Existem desafios permanentes para as pessoas evoluírem, porque

apesar de a empresa estar cá para ajudar, as pessoas é que têm de tratar da sua evolução. Por isso, a empresa não vive bem com a ausência de esforço, ausência de genialidade, não quer dizer que sejamos todos geniais, nem pensar, mas é uma empresa que preza pela excelência. E é assim, se temos um grupo excelente temos um produto excelente, se temos um grupo médio, temos um produto médio, se temos um grupo menos bom, temos um produto menos bom também.

RS: Depois de a empresa já estar no mercado, já ser reconhecida, a partir daí como é que a empresa continua o seu desenvolvimento? Novas oportunidades, como as reconhecem e aproveitam?

Eng.JD: Entre 1994 e 2000 a empresa afirmou-se como marca em 6 anos no mercado português e entrou também no mercado dos PALOP. Quase 40% das nossas vendas são em África. Temos uma posição mais liderante nos PALOP do que temos até em Portugal, também temos, mas é mais liderante nos PALOP. Por isso, ‘porque é que a Primavera é uma empresa de 20 milhões de euros de volume de negócio e o segundo lugar que é uma PHC portuguesa e mesmo a Sage são empresas que andam ali nos 10-11-12 milhões de euros?’. África teve um papel muito importante no desenvolvimento da empresa, e a história das nossas vidas fazem parte desse papel. Eu nasci em Moçambique e o Jorge Batista em Angola e quando nos procuraram empresas de lá em feiras de cá, a pedir para levar para lá o nosso *software*, foi como um regresso a casa para nós. Se tivesse sido um árabe, um marroquino ou um espanhol na altura tínhamos dito: ‘está bem, adeus’, mas um convite para visitarmos Moçambique e Angola, isso facilitou tudo. Por isso, a história das nossas vidas foi muito importante no que se passou, e de facto África fez com que o nosso mercado, que era português, deixa-se de ser tão pequeno, o que permitiu acrescentar bastante ao projeto. Depois, e nos últimos anos não temos crescido de forma tão disruptiva, porque é difícil crescer nos mercados onde estamos, a Primavera, está a tentar encontrar os caminhos da internacionalização. Por isso, eu diria que entre 2010 e 2012-2017, estes últimos 7 anos, são anos de maior dificuldade de crescimento, também por falta de oferta tecnologicamente adequada, só agora a Primavera está a alancar os seus produtos nativos para a *cloud*. Está a acontecer o fim do Windows aos poucos, como aconteceu em 1993 com o DOS, e estão a nascer as soluções, nós estamos a partir quase do zero, estamos a viver o que vivemos em 1994, estamos a fazer os primeiros produtos,

não são os *Contalibs*, mas é mais ou menos o mesmo, só que agora chama-se *Jasmin*, está na *cloud* e são para as empresas os utilizarem e adquirirem como um serviço. E é através desta nova oferta que temos de fazer o processo de internacionalização.

RS: Os clientes vêm ter com vocês para pedirem o que pretendem? Vocês estão atentos ao mercado?

Eng.JD: Para toda a oferta que está no mercado temos de ter os ouvidos muito bem abertos, quem nos conduz na evolução do produto são os clientes atuais, isso a Primavera não precisa quase de definir um *role map*, os produtos estão em 30 mil clientes e esses clientes têm necessidades e nós temos uma maneira muito ordeira de os organizar, sendo os pedidos mais pedidos aqueles que vamos fazendo. O espaço para surpreender o cliente aí é pouco, ele manda e nós para os satisfazer temos de ir fazendo, para que eles sintam evolução. Isso é uma área, mas há áreas onde não podemos perguntar aos clientes, pois os clientes não sabem o que é. Eu não posso pedir a um cliente que me defina inovação, eu tenho que o surpreender com inovação. E nesse caso estamos a falar no desenvolvimento de novas ofertas, que são projetos de fé nossos, nós acreditamos que aquilo vai ter sucesso. Era escusado nós em 1993, irmos perguntar aos clientes se queriam *Contalib* para Windows, eles nem acreditavam que fosse possível fazer gestão com rato. Era o problema, nós tínhamos que fazer demonstrações com o rato no bolso e dizer que não, também funciona o teclado, não acreditavam no *software* de gestão para Windows, nós é que acreditamos, e tivemos de vencer fobias e tabus no mercado e dizer ‘não, isto trabalha também, não é preciso DOS’. E por isso, também hoje fazemos produtos que têm origem na reflexão e na inovação que é feita dentro da casa. E nesse sentido, não vale a pena perguntar aos clientes o que é que devíamos inovar, a Sony não perguntou aos clientes se queriam VHS, ninguém perguntou aos clientes se queriam máquinas fotográficas digitais ou se queriam máquina fotográfica no telemóvel. A inovação não se pergunta, a inovação faz-se, acredita-se, acerta-se, falha-se muito, mas é um processo que eu acho muito interno, nomeadamente na inovação mais disruptiva. A inovação mais evolutiva, essa, podemos juntar um pouco do que o cliente acha com o que a gente acha, e juntar ovos de um lado e ovos do outro para dar um bolo melhor.

RS: Apesar do sucesso reconhecido da empresa, houveram aspetos que correram menos bem no processo de evolução? Quando aparecem problemas há a necessidade de mudar os planos de gestão?

Eng.JD: Gerir um projeto empresarial é muito estimulante, mas eu acho que é muito estimulante porque a nossa vida é resolver problemas, eu não faço outra coisa a não ser resolver problemas, problemas com pessoas, problemas com parceiros, desafios de mercado que não está a comprar o produto, eu não tenho muito para fazer quando me dizem que um produto está a vender imenso, nem tenho muitas reuniões para fazer. Por isso, a minha vida é feita de resolver problemas, é uma vida com uma carga grande, muito stressante, porque de facto é como um médico, ele não atende pessoas que não estejam doentes, a atividade médica é stressante porque ele leva o dia a atender pessoas doentes, atende apenas os casos de doença. Ora, quem está em funções de gestão, acima de tudo vive problemas, tem de resolver problemas. Agora, a Primavera de facto tem uma história muito a subir, mas também temos anos de crise, nós também passamos por 3 ou 4 crises em que tivemos de ajustar o número de pessoas da empresa ligeiramente, em que em vez de crescer 10-12% crescemos 0-1 ou 2%, houve um ano em que decrescemos 1 ou 2%, foram casos, felizmente, esporádicos, mas que são muito importantes para a organização. É nos momentos difíceis que vemos que equipa temos cá dentro, que tipo de pessoas temos cá dentro, principalmente a partir da segunda e terceira crise é muito bom ver e poder dizer a todos aqueles que chegaram à pouco tempo à empresa “meus amigos, estamos perante uma crise profunda, 2008-2011, o mercado está como está, há empresas a fechar, o desemprego a aumentar, mas eu vejo nesta plateia grande parte das pessoas e direções que estiveram na crise anterior e foi com elas que nós resolvemos”, isto é muito cómodo. Às vezes até temos anos melhores nas crises do que em anos que o PIB está a crescer, a economia está a crescer, em situações que perguntamos porquê de não crescermos mais. Na verdade, não estamos a lutar por uma sobrevivência como estamos em anos de crise e por isso, não gostamos de ter anos de crise, obviamente, mas no final são muito importantes, porque as empresas depuram-se. Percebemos que onde estão 200 pessoas chegavam a estar 180 ou mesmo 170, saindo dali 20 ou 30 pessoas permitia aos outros 170 ganharem novas oportunidades, já que começamos a convidar: ‘olha estás a fazer isto, agora vais fazer mais isto e isto’ e às tantas está *super* motivado porque tem novos desafios. Por isso, eu orgulho-me muito dos anos de crise e das dificuldades da

empresa porque são anos onde a gestão tem de vir ao de cima. Quando estamos a crescer 10% eu posso ir de férias, os gestores podem ir de férias, está tudo a acontecer, o mercado funciona por ele. O ato de gestão afirma-se mais perante as dificuldades, se eu pensar num grande navio, o comandante é preciso quando há grandes tempestades, quando o porto é pequeno para entrar o paquete, fora isso ele pode estar a dormir na camarata porque está muito bem, tem quem conduza o barco. E por isso, nós tivemos anos complicados, como todas as empresas, mas felizmente soubemos sempre atempadamente reagir, o que é muito importante. Não deixar chegar ao momento onde as coisas não podiam ser redesenhadas.

RS: Vocês têm muito contacto com as Universidades, é importante para o desenvolvimento da empresa?

Eng.JD: Sim, é importante e tudo começou mais por questões relacionadas com o marketing, é importante nós estarmos juntos daqueles que daqui a 4-5 anos vão entrar nas empresas e se calhar vão ajudar a escolher um *software*. Mas passado algum tempo passou a ser também importante pela perspetiva da responsabilidade social empresarial, algo que está bastante patente nas ditas empresas portuguesas, mas também dentro da Primavera. Nós emparceiramos muito com as instituições de ensino e temos muitos projetos de formar pessoas e até converter pessoas no ponto de vista das suas competências. Queremos estar no mercado também para ajudar, obviamente que estamos a cumprir um papel qualquer de *marketing* ou comercial, não estamos a ferir nenhum interesse da Primavera, mas as pessoas que estão cá orgulham-se de fazer programas para ajudar. Mesmo que não estejamos a faturar, as pessoas depois reconhecem de fora para dentro esse papel. E no âmbito das instituições de ensino há dezenas de milhares de pessoas que utilizam o *software* Primavera como instrumento de aprendizagem nas escolas e nas universidades e isso, também, é motivo de orgulho obviamente. Depois há parcerias com associações empresariais, há parcerias mais tecnológicas com parceiros mais de negócio, com a Microsoft e tudo mais. Mas hoje, o que me parece importante é que eu não vejo quem é que possa estar no mundo dos negócios sem emparceirar. Hoje não se faz nada sozinho, precisamos de perceber que juntando forças conseguimos ser maiores. Nenhuma construtora ganha um negócio de dimensão sozinha, primeiro é sempre muito pequena, e se fizer um consorcio com 2 ou 3 já se apresenta com um conjunto de empresas que se

juntam e assumem juntas um conjunto de responsabilidades, e talvez assim ganhem o concurso. Por isso, hoje quase ninguém trabalha sozinho, acompanho obras às vezes e vejo que nenhum construtor trabalha sozinho, um construtor civil está rodeado de parceiros. E por isso nós estamos rodeados de parceiros, saber estar e saber dividir os resultados de uma operação, não querer tudo para nós, perceber que é melhor ganhar menos e ganhar mais vezes, acho que é um fator imprescindível para se ter sucesso.

**RS: Em relação ao futuro da empresa, o desenvolvimento vai ser um recomeço?
Aposta no novo produto?**

Eng.JD: Nós temos 30 mil clientes para mudar soluções *cloud* nos próximos anos, logo que as tenhamos prontas para substituir as do Windows e temos mercado novo, onde estão os outros que ainda não têm soluções *cloud*, também para conquistarmos os clientes dos outros, dos nossos concorrentes. O desafio do ponto de vista tecnológico tem 3-4-5 anos e, felizmente, apareceu, porque já estávamos a ficar cansados do Windows, da mesma maneira que durante cerca de 10 anos andou o DOS, entre 1982-1993, antes disso eram os grandes computadores, não havia microcomputadores, apareceram em 1983 na Universidade do Minho. De 1993/94 nós entramos logo no aparecimento do Windows e temos estado até agora a viver o Windows. E agora estava na altura de facto de a tecnologia nos dar a mão para mudarmos qualquer coisa. E, de facto, a *cloud*, a internet de hoje, este conceito de podermos partilhar a informação porque ela está armazenada e a ser processada em servidores algures é algo mais recente, começou há 10 anos, o smartphone apareceu, o primeiro iPhone apareceu em 2007, por isso estamos a fazer 10 anos só, para que foi há muito, mas o Steve Jobs e a Apple lançaram o iPhone há apenas 10 anos. E foi a partir daí que a computação chegou ao bolso das pessoas e estes conceitos de *cloud* começaram a surgir. E hoje podemos inventar soluções que não eram inventáveis, porque não havia uma *cloud*, hoje posso engendrar soluções entre um cliente e o seu escritório de contabilidade porque ambos estão a partilhar os mesmos dados. Podem ver no telemóvel, podem ver em qualquer lado, o contabilista pode aceder sem ter de se deslocar à empresa, tudo isto não era possível sem infraestruturas e conceitos de *cloud*. Por isso, nos próximos anos temos pela frente desafios de desenvolvimento de novas soluções, inovadoras, distintas, diferentes das dos outros e também obrigatoriamente nós temos de descobrir, essa parte é mais difícil, os caminhos para um

crescimento acelerado que a *cloud* não ajuda, porque quando se vende nestes ambientes de *cloud* vende-se em rendas mensais, já não se vendem 5 ou 10 mil euros de *software*, vende-se 10€ por mês. E, por isso, temos esse problema, até podemos vender mais, mas vendemos pequenos valores, que temos de esperar 3 ou 4 anos para atingir o valo que atingimos nos modelos *one premice*, que são os anteriores, que ainda vão andando. Logo, o grande desafio aqui é o da internacionalização, descobrir a forma das nossas novas ofertas puderem chegar a novos mercados, que não os PALOP, porque aí já estamos e os PALOP vão tardar muito a aderir a esta coisa nova da *cloud*. Eles estão menos desenvolvidos das necessidades tecnológicas, a própria internet lá é o que é, por isso, estão sempre uns bons anos atrás do que está a acontecer nos mercados europeus.

RS: A base é empreender sempre? Procurar inovar sempre

Eng.JD: Sim, no fundo isto cá dentro é um ecossistema de empreendedores, não é no sentido de eu vou fazer uma coisa minha, mas é no sentido eu vou fazer uma coisa da qual eu tenho *ownership* da coisa. Há um conjunto de pessoas que querem fazer coisas por sentem que são elas a dona da ideia, de ter feito aparecer o protótipo, sentem-se bem por tomar a iniciativa e no final, não é a mesma coisa de quando eramos 2 amigos, mas continuamos a empreender, numa lógica mais de empresários do que empreendedores. E isso é um conceito que é interessante, nós durante muitos anos fomos mais empreendedores do que empresários, mas hoje somos mais empresários do que empreendedores, e temos de ser. Eu acho que um empreendedor gosta de fazer muitas coisas, gosta de ser genial, gosta de fazer independentemente de perder dinheiro ou não. E nós tivemos aqui os primeiros 15 anos em que a empresa não dava até grandes resultados porque fazíamos muita coisa que era muito gira, mas depois ninguém comprava. Eramos os primeiros e íamos mostrar para as feiras, mas depois não tinha aplicabilidade no mercado. Houve um momento em que percebemos e dissemos, ‘chega, não podemos ser os melhores daquilo que não se vende, temos de ser pragmáticos’. A valorização que alguém poderá fazer à empresa está relacionado com EBITAS, com rentabilidades, com crescimento, os valores das empresas são múltiplos de EBITA e de volumes de negócio, e então passamos a ser mais pragmáticos. De vez em quando deixamos boas ideias, mas relativamente às quais temos mais duvidas que fossem sucessos comerciais de lado, para fazer coisas que os clientes até estão a pedir e a dizer

que comprem, para nós não tem nenhuma beleza, mas temos de ser pragmáticos, porque sem dinheiro, sem gerar cash, também não se investe para crescer e por isso, tivemos muitos anos a ser empreendedores, ‘ah não me importo de não ganhar dinheiro, não preciso de nada, dá zero a empresa não faz mal, mas eu diverti-me imenso a mostrar a minha tecnologia’. Mas a empresa não vendia e houve uma altura em que se fez um clique, quando percebemos que quem nos olhava de fora dizia que não tínhamos valor, vocês não gerem EBITA, e nós dissemos ‘então se um dia quisermos vender a empresa não temos valor? Então se o EBITA fosse afinal 5 milhões de euros aí eles pagavam 10 vezes no EBITA? Isso dá 50 milhões, mas o meu EBITA é só 500 mil, então só dão 5 milhões’, e começamos a perceber que tínhamos de passar a ser empresários, e isso não foi assim há tanto tempo curioso, foi há uns 8-10 anos talvez. E, por isso, os jovens de hoje empreendedores vivem com certeza problemas desse tipo, enfim muitos deles têm uma cultura de criar *start-ups* e ganharem fortunas, mas isso é tudo muito diferente do que foi o nosso projeto, nós não pensávamos em vender, nós queríamos era ter sucesso e estar cá, as lógicas hoje são muito diferentes. (por isso sobrevivem menos) pois se vai tudo com alguma rapidez, um automóvel com muita rapidez corre o risco de espatifá-lo, há coisas que com o tempo saem melhor, é melhor subir devagar do que subir rápido e cair ainda mais rápido.

ANEXO 6 – TRANSCRIÇÃO 2ª ENTREVISTA PRIMAVERA BUSINESS SOFTWARE SOLUTIONS, S.A.

Entrevista realizada a 30 de junho de 2017 na sede da empresa em Braga.

Entrevistadora (RS): Gostaria de perceber que tipo de problemas/dificuldades a empresa enfrentou ao longo do seu percurso, nomeadamente os fatores que são decisivos e importantes para ultrapassar essas dificuldades. No momento de criação da empresa que problemas surgiram e o que foi fundamental para superar isso?

Entrevistado (Eng.JD): Uma empresa é mais ou menos como um filho e os fundadores da empresa descobrem o que é ter o primeiro filho, segundo ou terceiro, dependendo se é a primeira, segunda ou terceira empresa. Para a segunda ou terceira, tal como com os nossos filhos, é tudo muito mais simples porque já se sabe muito mais do que no primeiro. Depois à medida que a empresa vai crescendo, se for o caso, tal como um filho, vamos descobrindo novas dificuldades que são função da dimensão da empresa, como o número de colaboradores, o número de mercados em que a empresa está e os riscos associados ao seu negócio. Com as devidas diferenças, eu comparo muito ter-se uma empresa com ter-se um filho. Por isso, as dificuldades num primeiro momento não têm nada a ver com as dificuldades noutros momentos. Depois a vida é gerir, gerir problemas principalmente. Quem gere um projeto está sempre a encontrar formas de ultrapassar dificuldades ou conquistar desafios de crescimento. E, por isso, o jogo de gestão é um jogo de gestão de dificuldades, umas vezes mais complicados, outras vezes menos complicados, mas todos os dias existem problemas para resolver, a minha vida é resolver problemas. E outra parte também é resolver desafios, encontrar respostas para que a gente possa crescer mais rápido. Por isso, quando se cria uma empresa temos um determinado tipo de problemáticas, muitas vezes os sócios estão a conhecer-se por exemplo, não eram amigos. Vou outra vez à imagem do casal, é um pouco como um casal, também, tem de se conhecer para ver se a coisa vai resultar. Nas empresas é a mesma coisa, há muitas empresas que no fundo morrem porque os fundadores não se entendem, não arranjam química, não têm condições para trabalharem juntos, interpretam a vida profissional, a empresa e até mesmo a estratégia da empresa de forma diferente, o que leva a separarem-se, ou quando são mais do que dois sócios, a empresa pode continuar com a saída do sócio

em desacordo. Mas uma empresa é um projeto vivo, dinâmico que vive de uma gestão que também tem de ser dinâmica de modo a que nunca se acomode. A área de recursos humanos é sempre uma área muito presente na gestão das empresas, dependendo dos momentos os problemas são diferentes. É diferente quando se tem de estar a defender emprego de quando estamos a crescer e precisamos de mais pessoas, e muitas vezes essas pessoas não existem no mercado disponíveis. Outra área que preocupa os fundadores é a área financeira. A empresa no dia-a-dia tem muitas questões para resolver, desde saber cobrar o valor das suas vendas aos seus clientes, ter uma boa gestão e relação com a banca, saber gerir a relação com a banca é superimportante e não é fácil, há muita gente que não sabe retirar da banca aquilo que a banca está disponível para dar a uma empresa. E depois temos o desafio do produto em si, daquilo que vendemos. São três áreas que trazem as suas próprias dificuldades, são áreas com componentes diferentes. Quem de facto compra produtos para vender tem de encontrar alguma diferenciação no modelo da empresa ou quem produz produtos para vender tem de carregar os produtos e tentar sempre trazer inovação. Por isso os recursos humanos, produto e inovação e uma boa relação com os clientes são desafios que rodeiam o dia-a-dia da empresa.

RS: Na fase de expansão para outros países, por exemplo os PALOP, quais são as principais preocupações e problemas que surgem?

Eng.JD: No caso da Primavera temos situações distintas, temos situações de internacionalização para os PALOP que são países que olham para a tecnologia portuguesa com um processo evolutivo, o que é feito em Portugal é bom para o que eles precisam. Já não é assim com outros países, a tecnologia portuguesa não é assim tão boa para países como a Roménia ou Finlândia, por exemplo. A utilidade da tecnologia portuguesa é maior no hemisfério sul do nosso planeta do que no hemisfério norte. Mas os PALOP tinham uma questão muito importante, é a questão cultural, nós portugueses sentimo-nos muito em casa nestes países com língua oficial portuguesa. E, neste caso, tanto eu como o Jorge Batista nascemos em África, eu em Moçambique e ele em Angola. Quando se deu a oportunidade de regressarmos a África através da empresa foi altamente motivador para nós. Era diferente se tivesse surgido a oportunidade de ir para a China ou Arábia Saudita, mas no caso de Angola e Moçambique tínhamos muito prazer. Aderimos muito rápido e rapidamente começamos a vender para esses países, até porque o projeto

era competitivo em 1997, 2000, 2004, o *software* Windows era novo, era muito novo lá, e os nossos produtos tinham uma boa fiscalidade para aquilo que eles precisavam.

Não é a mesma coisa de quando fomos para Espanha, Dubai e como pretendemos ir para outros países mais competitivos da Europa do Norte, aí as coisas são mais complicadas. Olham para nós mais de lado, mais desconfiados, não sabem bem o quem vem daqui. E se por um lado os profissionais de engenharia estão cada vez mais bem vistos por essa Europa fora, do ponto de vista do produto acho que há muito espaço a conquistar. O que até aconteceu, por exemplo, com o calçado, o calçado português é hoje o calçado mais caro e tem toda a notoriedade e, ainda, há 15 anos não se podia pôr o ‘*made in Portugal*’ no calçado, nem na roupa, e hoje é o contrário. Mas do ponto de vista do produto tecnologia isso não é assim, não há muita tecnologia portuguesa que se tenha superado noutras regiões do mundo, existindo aí um *handicap*. Vamos para Inglaterra e é complicado, os desafios são outros. Para termos sucesso lá temos de ir com produtos diferenciadores, com produtos que não existam lá ou que existam poucos para despertar a curiosidade. E é aí que se coloca a exigência, porque hoje em dia desenvolver produtos diferenciadores não é nada fácil.

RS: Dadas as culturas diferentes nos diversos países, existem diferenças e desafios nas relações com clientes e parceiros?

Eng.JD: Há diferenças. No caso da Primavera, é uma empresa que gosta de aplicar regras de trabalho fortes nos vários mercados e nós já percebemos que isso não é exatamente a melhor prática. Há de facto culturas e modos de estar diferentes. Um ambiente de negócio do Médio Oriente, onde o produto falha, é diferente do ambiente em Espanha, as culturas de negócio são diferentes. Há hábitos e formas de avaliar que num lado são rápidos, mas noutros são lentos, num lado não pedem referências e compram acreditando noutros já não é assim, e isso acontece mesmo dentro de Portugal. Em Espanha ainda acontece mais entre províncias que concorrem muito entre si, onde quase que é proibido vender de uma província para a outra, eles são muito protetores do seu próprio espaço enquanto província de Espanha. E por isso, os portugueses quando chegam lá ainda mais difícil as coisas são. Há diferenças culturais na forma como fazer o negócio. Não conheço absolutamente o ambiente de negócio em Inglaterra, mas já falei com uma série de pessoas que já por lá andaram e que dizem que é muito complicado. Se tivermos um português, a falar inglês

bem, para explicar uma proposta para tentar fazer um negócio e um inglês a dizer exatamente o mesmo, o inglês em 10min convence e o português tem de dizer aquilo cinco vezes só porque é português. Isso dificulta a presença das empresas portuguesas na Europa.

RS: Já numa fase de consolidação da empresa, após os primeiros 4, 5 anos, com o crescimento do número de funcionário e de escritórios quais foram os fatores que permitiram à empresa avançar para esse crescimento?

Eng.JD: Foram anos *super* estimulantes, todas as estrelas giravam para nós, e o projeto era permanentemente reconhecido em Portugal quer por empresários quer pelas críticas. O projeto era muito acarinhado e os nossos crescimentos faziam com que o país, o país desta área de trabalho, colocasse os seus olhos no andamento da empresa. A empresa teve que se organizar, ter pessoas para atacar os diversos mercados. Foram momentos muito desafiantes passar de 2 para 10 para 30 para 60 e depois para 80. Isto acontece em 10 anos, é imparável e nós temos de dar muito de nós, em horas de trabalho, para manter o barco a funcionar bem, porque a aceleração é muita. São momentos muito interessantes. Mas, também, são muito interessantes os momentos de crise, é aí que a gestão entra em ação, quando todo o mercado está a comprar e não há problemas a gestão é mais simples. Difícil mesmo é gerir momentos de crise, em que nós temos de reestruturar um pouco a empresa, temos eventualmente de reduzir o número de colaboradores e temos de fazer uma luta para que isso aconteça. Por isso, no final eu diria que é mais eficiente termos gestão em momentos de crise do que em momentos de maior facilidade do ponto de vista dos negócios. É difícil viver os momentos de crise, mas têm mais adrenalina e no final quando os ultrapassamos vemos que conseguimos fazer um bom trabalho. É como comandar um barco, é diferente dizer que ‘olha fiz uma boa viagem, mas o mar estava flat’ ou ‘cheguei ao meu destino, mas passei por três tempestades’. No final, ter passado por tantas tempestades é uma experiência de vida fantástica.

RS: Surgindo problemas é importante que a empresa detenha capacidades técnicas, em tecnologia e recursos humanos, para enfrentar as adversidades?

Eng.JD: aí digamos que os princípios da empresa, aquilo que está escrito nas suas missões, nos seus objetivos, aquilo que são os seus protocolos de transparência, de

tratamento das pessoas são muito importantes. É nesses momentos que essas variáveis todas vêm ao de cima. São aí que elas são importantes, quando está tudo bem essas coisas nem são lembradas. São nos momentos difíceis que nós vemos quem é quem efetivamente enquanto amigo, enquanto colega que é solidário, enquanto gestor que cumpre aquilo que disseram, tudo isso é nos momentos difíceis que nós vemos quem está do nosso lado.

É muito importante que a empresa mantenha a consistência das suas críticas, dos recursos humanos, dos seus valores. Muita gente que está numa empresa não vai para outras por causa dos valores da organização. Quer de sustentabilidade, de ecologia, de economia, os colaboradores olham muito para isso, valorizam muito uma empresa que de facto está a tentar crescer, mas mantém verbas de apoio a questões de responsabilidade social e empresarial. Também é preciso sermos consistentes. Mas a mensagem que eu acho que transmitiria do ponto de vista da gestão é que de facto é nos momentos de dificuldade e de crise económica que o exercício de gestão mais se apura e acaba por ser mais cativante.