

**U.** PORTO

**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

---

Desafios numa startup com características de fornecedor especializado: A relevância do posicionamento comercial e da interação com clientes.

**João André Santos Morais Monteiro**

---

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

---

Orientado por

**Professor Dr. Mário Rui Silva**

---

Ano de 2018



## **Agradecimentos**

À EZ4U, por me ter acolhido e integrado nos projetos da melhor forma possível, e por todo o apoio concedido ao longo do estágio curricular.

Ao Professor Mário Rui Silva, meu orientador, pela orientação, total disponibilidade e conhecimento prestado ao longo destes meses de trabalho.

À minha mãe por todo o apoio, conselhos e por nunca me ter deixado desistir dos meus objetivos.

Ao meu pai, pela companhia e palavras encorajadoras.

À Ana, pela força transmitida ao longo desta caminhada.

## Resumo

Este relatório, resultante do estágio realizado na EZ4U, permitiu analisar em concreto os processos de inovação no contexto de uma empresa recém-criada e de um sector com características de fornecedor especializado como as Tecnologias de Informação.

Deste modo, as atividades desenvolvidas ao longo do estágio assumiram um papel relevante, uma vez que são um importante elemento para a comparação com a revisão de literatura relativa à problemática.

Em relação à literatura existente, a análise incidiu nos tipos de inovação, no empreendedorismo tecnológico e em dois importantes modelos de inovação como o DUI e o STI. No entanto, o principal enfoque residiu na taxonomia de Pavitt e no estudo dos fornecedores especializados, apesar de não abordar o contexto específico de uma startup.

A questão de investigação passa por analisar e compreender a importância do posicionamento comercial e da interação com os clientes numa organização sob a qual as estruturas dos processos de inovação são muito sensíveis ao estado de desenvolvimento e às características do sector onde opera.

**Palavras-Chave:** Inovação; Startup; EZ4U; Fornecedores Especializados; Posicionamento Comercial; Interação com clientes.

## **Abstract**

This report, which was the result of the EZ4U training, made it possible to analyze in particular the innovation processes in the context of a newly created company and a sector with specialized supplier characteristics such as Information Technologies.

In this way, the activities developed during the internship have played an important role, since they are an important element for the comparison with the literature review on the problematic.

In relation to the existing literature, the analysis focused on the types of innovation, technological entrepreneurship and two important innovation models such as DUI and STI. However, the main focus was on Pavitt's taxonomy and the study of specialized vendors, although it did not address the specific context of a startup.

The research question is to analyze and understand the importance of commercial positioning and interaction with customers in an organization under which the structures of innovation processes are very sensitive to the state of development and the characteristics of the sector in which it operates.

**Keywords:** Innovation; Startup; EZ4U; Specialized Suppliers; Commercial Positioning; Interaction with customers.

## Índice

Introdução .....	1
1. O Estágio: Contexto e Atividades .....	2
1.1 Apresentação da EZ4U .....	2
1.2 Atividades desenvolvidas.....	3
1.3 Da experiência do estágio à formulação da questão da investigação .....	5
2. Revisão de Literatura .....	6
2.1 Inovação.....	6
2.1.1 Taxonomia de Freeman.....	7
2.2 Inovação Tecnológica .....	8
2.2.1 Teoria da Inovação de Produto segundo Henderson e Clark .....	8
2.3 Startups e Empreendedorismo Tecnológico .....	10
2.4 Padrões Setoriais .....	12
2.4.1 Taxonomia de Pavitt.....	12
2.4.2 Fornecedores Especializados.....	14
2.5 STI vs DUI.....	15
3. Contributo do posicionamento comercial e da interação com clientes para a gestão da inovação .....	19
3.1 A EZ4U .....	19
3.2. Posicionamento comercial.....	21
3.2.1. O que é o posicionamento comercial.....	21
3.2.2. De que forma se posiciona a EZ4U junto dos clientes .....	23
3.2.3. Parcerias estratégicas .....	28
3.3. Interação com clientes .....	30
3.3.1. Interação via redes sociais .....	31

3.3.2. Estratégias de promoção de vendas.....	34
3.3.3. Estratégias de comunicação .....	35
3.3.4. Redes de contactos.....	37
4. Conclusões .....	39
4.1. Considerações finais entre a questão de investigação estudada e a vivência do estágio.....	39
4.2. Avaliação crítica do estágio .....	42
4.3. Considerações acerca do setor.....	42
Referências Bibliográficas .....	44
Anexos .....	48

## **Glossário**

B2B - Business to business

CIM - Comunicação integrada de marketing

DUI – Doing, using and interacting

EBT – Empresas de base tecnológica

I&D – Investigação e desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVR – Mensagens de voz

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e médias empresas

STI – Ciência, Tecnologia e Inovação

UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipologia de Pavitt.....	13
Tabela 2: Tipos de grau de envolvimento de parcerias estratégicas.....	29

## Índice de Figuras

Figura 1: EZ4U SMS System.....	2
Figura 2: Processo EZ4U SMS .....	3
Figura 3: Matriz Inovação de Produto .....	9
Figura 4: O processo de incubação.....	12
Figura 5: Conhecimento tácito vs explícito .....	15
Figura 6: Estratégia de posicionamento de Outbound.....	22
Figura 7: Estratégia de posicionamento de Inbound.....	22
Figura 8: Chatbox para suporte online.....	24
Figura 9: Posicionamento através do custo e diferenciação.....	26
Figura 10: Exemplo SMS operacional para E-Commerce .....	28
Figura 11: Parcerias estratégicas .....	30
Figura 12: N° de utilizadores das redes sociais em Portugal em 2017.....	32
Figura 13: Dispersão etária LinkedIn em Portugal.....	33

## **Introdução**

Este relatório surge como resultado das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular na empresa EZ4U, que se desenrolou no primeiro semestre do ano letivo de 2017/2018, e procura compreender o papel das estruturas dos processos de inovação empresarial presentes num fornecedor especializado, analisando a relevância do posicionamento comercial e da interação com os clientes na estratégia da startup no mercado das Tecnologias de Informação.

O projeto propõe-se igualmente analisar a literatura existente relativa à inovação e aos fornecedores especializados correlacionando a mesma com os processos estratégicos de gestão da inovação da empresa apreendidos durante o estágio.

Deste modo, na fase inicial ou primeiro capítulo do relatório será realizada uma descrição da empresa e do estágio, relatando as atividades desenvolvidas e o seu enquadramento.

No capítulo seguinte será observada a literatura existente, com foco inicial nos tipos de inovação existentes segundo alguns autores e teorias de inovação de produto. Posteriormente, a investigação passa a pertinência das startups e do empreendedorismo tecnológico para a economia atual.

O desenvolvimento teórico termina com uma análise mais pormenorizada de algumas teorias da inovação relativas aos fornecedores especializados como a Taxonomia de Pavitt. Esta tipologia estabelece um elo de ligação com o ponto primordial deste relatório, os fornecedores especializados, e a questão de investigação que pretendo estudar.

No terceiro capítulo, serão apresentadas as conclusões retiradas da frequência do estágio, respondendo à problemática da importância do posicionamento comercial e das redes de clientes para a posição que a empresa ocupa hoje no mercado, tendo por base os processos de inovação envolvidos relativos ao desenvolvimento do serviço, à dimensão da empresa e às características específicas da empresa (fornecedor especializado) e do setor onde opera.

# 1. O Estágio: Contexto e Atividades

## 1.1 Apresentação da EZ4U

O estágio foi realizado na EZ4U, empresa que atua no setor das Tecnologias de Informação e teve a duração de 6 meses (18 de setembro de 2017 a 18 de fevereiro de 2018).

A EZ4U detém uma plataforma de comunicação via SMS e está subdividida em 3 áreas:

- Informática
- Área Comercial
- Desenvolvimento de Produto



Figura 1: EZ4U SMS System Fonte: EZ4U

O estágio decorreu em duas equipas (Comercial e Desenvolvimento de Produto). A equipa comercial é então responsável por elaborar estratégias de captação de novos clientes entre os diversos setores de atividade em que a empresa está presente, através de uma via direta ou indireta.

Por outro lado, a equipa de desenvolvimento de produto atua de uma forma conjunta com a equipa informática, de forma a investigar e desenvolver possíveis alterações na plataforma de modo a responder a necessidades específicas. Esta equipa realiza igualmente estudos de mercado sobre novas extensões de serviços.

Os grandes objetivos da realização do estágio curricular foram:

- Desenvolver competências respeitantes à análise de mercado, estratégia de posicionamento e gestão da inovação;

- Análise e compreensão de todo o ciclo de conceção de um produto/serviço, desde a ideia à comercialização;
- Acompanhamento e desenvolvimento de processos de inovação de forma a explorar novas oportunidades de negócio.

O projeto, objetivo principal de estudo com a frequência do estágio, passou por analisar a importância do posicionamento comercial e da relação com os clientes de uma startup que atua como fornecedor especializado, desenvolvendo estratégias de crescimento e novas inovações com o objetivo de captar o cliente.

A EZ4U estabeleceu-se em 2010 fruto de uma sociedade constituída por dois alunos recém-graduados pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto com um know-how ligado à engenharia informática. No início deste projeto a EZ4U operava com o modelo de negócio bastante diferente do atual, dado estar centrado na consultoria de telecomunicações e revisão deste tipo de contratos de algumas empresas.

Em 2013, fruto de necessidades de alguns clientes, foi desenhada uma solução de comunicação via SMS que se tornou o negócio central da empresa.

A EZ4U trabalha exclusivamente em B2B, ou seja, com clientes empresariais e tem cobertura mundial. Além disso, opera nos mais variados sectores de atividade como Saúde, Indústria Automóvel, Retail ou Aviação como veremos posteriormente.

## 1.2 Atividades desenvolvidas

É utilizada a seguinte imagem ilustrativa de forma a contextualizar as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular:



Figura 2: Processo EZ4U SMS Fonte: Elaboração própria.

Na primeira fase do estágio curricular as minhas tarefas relacionaram-se com o estudo da empresa, do produto comercializado por esta e posicionamento no mercado das tecnologias de informação.

Esta fase é relevante pois ajuda a perceber qual a visão e missão da empresa no mercado, os seus concorrentes e quais as vantagens competitivas que a EZ4U oferece para cimentar a sua posição no mercado. Foi igualmente importante estudar o produto e as suas características, uma vez que foi possível investigar oportunidades de inovação para responder às necessidades dos clientes.

Em seguida, já integrado na área comercial e de desenvolvimento de produto, foi possível perceber quais os setores de atividade mais preponderantes para a EZ4U e quais os mercados-alvo mais interessantes.

Depois de escolhido quais os mercados com mais potencial de atuação, e em conjunto com as duas equipas, foram estudadas novas inovações que se traduzissem em vantagens competitivas para potenciais clientes de modo a facilitar a abordagem.

Cabe então às equipas de desenvolvimento de produto e informática implementar as inovações anteriormente discutidas na plataforma de SMS, a fim de estarem concluídas antes da apresentação ao cliente-alvo. Por outro lado, a equipa comercial tem à sua responsabilidade a definição da estratégia de abordagem junto do potencial cliente, efetuando do mesmo modo o estudo do preço para implementar na proposta comercial.

Ao mesmo tempo que a estratégia comercial avança, a equipa informática realiza testes funcionais de modo a que as novas funcionalidades estejam prontas a utilizar e passíveis de implementar nos clientes. O facto de pertencer à equipa comercial e de desenvolvimento de produto foi bastante importante pois estive envolvido em vários projetos, quer ao nível de possíveis parcerias como possíveis clientes. Foi também possível realizar diversas tarefas como consultoria comercial, estratégica e de inovação.

Ao longo dos seis meses de estágio realizei diferentes tarefas, diferentes projetos e desenvolvi competências. Considero que a realização deste estágio foi importante do ponto de vista da valorização pessoal, uma vez que além das competências adquiridas foi possível perceber como é o dia-a-dia de uma startup: os processos, rotinas, tomadas de decisão e diferentes perspetivas de negócio.

### 1.3 Da experiência do estágio à formulação da questão da investigação

O Relatório de Estágio assenta no acompanhamento das atividades e processos referentes à gestão da inovação com o estudo de caso real de uma startup. Através da vivência do estágio será possível correlacionar as atividades desenvolvidas com a literatura relativa aos tipos de inovação como o *learning by doing* ou *learning by interacting* e a literatura relativa aos fornecedores especializados.

O foco central da questão de investigação passa por analisar a importância e o contributo que o posicionamento comercial e a interação com clientes têm na gestão da inovação de uma startup que opera como fornecedor especializado.

Este tipo de atividade, bem como as características do sector, são bastante específicas pois são distintas de outro tipo de startups. Por exemplo, para startups relacionadas com atividades do tipo “baseadas na ciência”, a gestão da inovação passa por outros fatores como parcerias com organizações produtoras de conhecimento.

É igualmente oportuno perceber qual o impacto que o serviço comercializado pela EZ4U tem nos diversos setores de atividade em que esta atua.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Inovação

Podemos afirmar que, segundo alguns autores, a Inovação consiste na conceção novos produtos ou novos processos para a produção de bens já existentes, sendo também um conceito com que as organizações se preocupam cada vez mais uma vez se trata de um conceito fundamental para o seu futuro (Fagerberg e Verspagen, 2009).

Segundo Schumpeter (1943), a inovação é igualmente um conceito que abrange todas as áreas de uma empresa, uma vez que não se limita apenas à conceção de novas tecnologias, como também a novas formas de gestão internas à organização ou através de melhorias no contacto com o cliente, no que diz respeito à área comercial.

Existem então vários tipos de inovação que são considerados mediante os objetivos de comercialização por parte das organizações. De acordo com o Manual de Oslo (Eurostat, 2005), divulgado pela OCDE, que tem por objetivo estabelecer padrões ao nível de conceitos, indicadores e metodologias relativas à I&D dos países industrializados, os tipos de inovação são:

- Inovação de Produto: está relacionada com a conceção de um produto ou serviço completamente novo ou significativamente melhorado, utilizando para tal novos conhecimentos e tecnologias, ou uma combinação de conhecimentos e tecnologias já existentes. Pode estar relacionado, por exemplo, com softwares incorporados;
- Inovação de Processo: relacionada com a implementação de métodos para a criação de produtos ou serviços, sejam eles novos ou significativamente melhorados. Podem, a título de exemplo, envolver mudanças nos equipamentos, *softwares* utilizados e novas técnicas de distribuição de produtos nas empresas;
- Inovação de Marketing: estas inovações têm um cariz diferente das anteriores uma vez que são orientadas para a satisfação das necessidades dos consumidores, através de, por exemplo, reposicionamento do produto/serviço, alterações na sua fisionomia (p.e. na embalagem), implementação em novos e aumento das vendas através de técnicas específicas relacionadas com as promoções, como cupões ou brindes;

- Inovação Organizacional: associadas a inovações que ocorrem dentro das empresas com o intuito de melhorar o seu desempenho, por exemplo, através da redução de custos administrativos ou custos de transação. Tem também por objetivo a organização do local de trabalho de modo a aumentar a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente a produtividade. Mais recentemente, ocorrem inovações organizacionais relacionadas com as relações externas das firmas.

### 2.1.1 Taxonomia de Freeman

Em relação à literatura existente, existem também análises aos tipos de inovação mediante a intensidade e a natureza da inovação, podendo assim ajudar a perceber qual o tipo de inovação utilizado pela startup em estudo. Segundo Freeman (1987), existem inovações do tipo radical, incremental, novos sistemas tecnológicos e novos paradigmas técnico-económicos que serão descritos em seguida.

A inovação radical é um conceito que corresponde à definição original de inovação, ou seja, à conceção de algo novo e disruptivo nunca visto nos mercados. O seu processo normalmente advém de investimentos em I&D e processa-se de forma descontínua no tempo. Por vezes a inovação radical pode dar origem a um novo mercado.

Por inovação incremental entendem-se os processos de melhoramento nos produtos ou processos de uma organização, tendo como um dos principais objetivos a redução dos custos de produção. Ao contrário da inovação radical, estas inovações não são consequência de atividades em I&D empresarial, mas sim de processos que ocorrem internamente como o *Learning by Using* (aprendizagem dos colaboradores resultante do manuseamento dos produtos/materiais durante o processo produtivo), *Learning by Doing* (aprendizagem através da experiência com a atividade) e o *Learning by Interacting* (interação entre todos os intervenientes no processo como fornecedores, produtores e clientes finais).

Contrariamente à inovação radical, tende a ocorrer de forma contínua e em qualquer setor de atividade na economia. A interação entre o conhecimento e a aprendizagem tende a compor as relações inter-organizacionais das firmas, sendo que as inovações conseqüentes assumem a designação de *Path Dependence* (Arthur, 1994).

Os novos sistemas tecnológicos são então uma combinação de inovações radicais e incrementais que dão origem a novos setores, uma vez que têm um impacto significativo na

estrutura económica. Normalmente tendem a surgir em clusters uma vez que estão agregadas através de famílias de produtos.

Por último no que à taxonomia de Freeman diz respeito, surgem os novos paradigmas técnico-económicos, que estão associados a “revoluções tecnológicas”, ou seja, a mudanças que influenciam a estrutura económica. Estão relacionados com inovações radicais, podendo provocar novas formas de gestão ao nível das firmas e dos mercados, podendo efetivamente destruir mercados existentes. Neste caso, os paradigmas definem-se por ciclos longos ao nível da economia e da tecnologia e normalmente cada paradigma é definido por um recurso-chave.

## **2.2 Inovação Tecnológica**

### **2.2.1 Teoria da Inovação de Produto segundo Henderson e Clark**

É igualmente importante analisarmos a teoria da inovação de produto de Henderson e Clark (1990), uma vez avalia predominantemente as inovações tecnológicas. Além do mais, os autores introduziram novas categorias além das iniciais, que estaria bastante incompleta uma vez que não seria suficiente para explicar a inovação nas empresas, pois apenas contemplava uma dicotomia entre inovação radical e incremental.

Deste modo foram desenvolvidas duas novas categorias no que à inovação de produto diz respeito, tais como a inovação modular e arquitetural. Com a implementação destes novos conceitos, o objetivo passa por alertar as empresas de que, por vezes, podem estar demasiado orientadas para determinados processos e desta relativizar a melhoria da oferta de um produto, que pode ser resolvida através de uma inovação arquitetural. Outro entrave identificado pelos autores passa pela dificuldade de reestruturação da empresa de forma a inovar nos produtos e nos processos.

Com a implementação destes novos conceitos, surgiu então uma nova matriz relativa à inovação de produto:

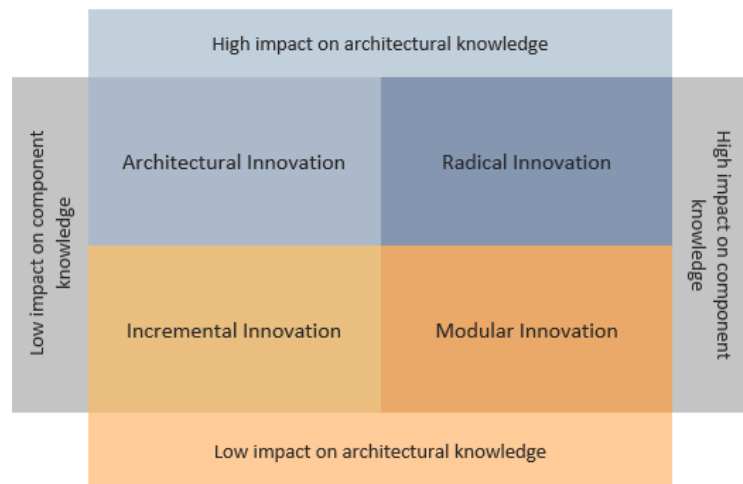


Figura 3: Matriz Inovação de Produto. Fonte: Adaptado de <https://www.innovationzen.com/blog>

As inovações são então categorizadas conforme a intensidade e o impacto da inovação em componentes e o impacto da interligação dos mesmos.

A inovação incremental, tal como descrito anteriormente no Manual de Oslo, está relacionada com a implementação de melhorias num produto já existente. Apesar de o design e as ligações se manterem iguais, existem melhorias contínuas relativamente aos componentes

Por outro lado, as inovações radicais (tal como mencionado no Manual de Oslo) estão relacionadas com uma nova reestruturação ao nível de conceitos básicos como as componentes e o design do produto.

A inovação modular está associada a mudanças nos componentes mantendo as suas ligações, ou seja, sem alterar a sua arquitetura. Este tipo de inovação provoca sucessivas dissipações dos conhecimentos anteriormente adquiridos uma vez que necessita sucessivamente de novos conhecimentos sobre componentes. Exemplo: Telefone analógico vs telefone digital.

Já a inovação arquitetural é precisamente o oposto da modular, o que significa que ocorrem alterações na arquitetura/design do produto, mas as componentes permanecem inalteradas, o que significa que o conhecimento existente permanece inalterado à medida em que se vão estabelecendo novas ligações. Temos como exemplo o DVD *player* portátil e o DVD *player desktop*.

### 2.3 Startups e Empreendedorismo Tecnológico

A necessidade constante de inovação originou a criação de startups. Uma startup é uma organização com um horizonte temporal máximo de dez anos que está orientada para criar um produto ou serviço em contexto de incerteza e que procura desenvolver um tipo de negócio repetível e escalável, ou seja, que atinga um grande número de consumidores e gere lucro no menor horizonte temporal possível (Stam e Wennberg, 2009; Ries, 2011).

Do ponto de vista estratégico de uma startup, é muito comum realizar-se o paradoxo com a expressão “*Born Global*”, sendo que alguns empreendedores como Steve Blank (2016) afirmam que se uma startup não orientar a sua estratégia para a internacionalização desde o seu início caminhará para a falência. A estratégia da EZ4U é distinta desta norma e não se traduziu na internacionalização. Foi identificada uma falha relativamente à comunicação com os consumidores e que as empresas não estariam a acompanhar o avanço da tecnologia.

Como tal, o posicionamento estratégico passou em primeira instância por estabelecer parcerias com empresas nas proximidades, algumas delas até dentro da mesma incubadora, o UPTEC. Esta decisão foi tomada derivado da facilidade de comunicação e de acesso ao serviço, da receptividade e flexibilidade para a mudança dessas mesmas empresas e pela total disponibilidade para assistência técnica.

Alguns autores como Lee e Osteryoung (2004) e Vedovello e Godinho (2003) mencionam que a assistência técnica e a facilidade de comunicação podem constituir importantes mais valias nas relações comerciais dentro de clusters. Podemos então afirmar que a criação de valor junto do cliente fruto destas relações permitiu à EZ4U estabelecer-se como um dos principais fornecedores especializados a nível nacional e pese embora o facto de hoje em dia ter cobertura mundial, o grande impulsionador da startup foi a rede de clientes locais que estabeleceu previamente.

As startups e a sua pertinência têm então um impacto bastante positivo no nosso país no que ao Empreendedorismo Tecnológico diz respeito. Segundo dados do INE, o crescente número de startups e de jovens empreendedores tem impacto ao nível da diminuição da taxa de desemprego, no aumento da competitividade das empresas portuguesas e no aumento das exportações da tecnologia.

Como anteriormente descrito aquando do conceito de startup, os empreendedores tendem a expandir as suas atividades em contexto de incerteza e com uma particular atenção para as lacunas de informação vigentes ao nível dos mercados ou da tecnologia fornecida.

A aliança entre o conhecimento sintético e analítico e a tecnologia como principal fator de *problem solving*, fez despertar aquilo a que Schumpeter denomina de Empreendedorismo Tecnológico. O Empreendedorismo Tecnológico é a criação de empresas que atuam com uma base intensiva em tecnologia.

A conjugação entre Empreendedorismo, Inovação e tecnologia motivou a criação de um conjunto de empresas denominadas Empresas de Base Tecnológica, que segundo autores como Fontes e Coombs (2001), desenvolvem intensivamente novas tecnologias e conhecimentos técnicos que podem desencadear a criação de novos sectores e atividades.

As EBT, e tal como o caso da EZ4U, numa fase inicial estão estabelecidas/agregadas a incubadoras de empresas. Uma incubadora é uma organização que apoia uma firma recém-criada através de apoio administrativo, recursos tecnológicos, redes e espaço físico. Estas têm a particularidade de normalmente serem temáticas, como é o caso do UPTEC onde a EZ4U está inserida.

Relativamente ao processo de incubação, este compreende quatro fases relevantes:

- Geração da ideia: Nesta fase a incubadora acolhe a empresa nas suas instalações, empresa essa que pode advir de, por exemplo, um concurso de ideias. No caso particular da EZ4U, esta auto propôs-se para que fosse acolhida pelo UPTEC;
- Early Stage: Nesta etapa tem início o desenvolvimento da tecnologia e toda a estratégia envolvente até à conceção final do produto ou serviço no mercado e conseqüente início da comercialização. Não obstante, para algumas startups, esta fase é assume grande relevância uma vez que poderão receber investimento por parte de *Business Angels* ou *Venture Capitals* (investidores que atuam em empresas que não têm ativos para fornecer como garantia, sendo que injetam capital de uma forma faseada e mediante metas pré-estabelecidas). O caso da EZ4U é atípico uma vez que apenas se estabeleceu através dos capitais próprios dos seus fundadores;
- Aceleração: Depois da conceção da tecnologia, a fase da aceleração está relacionada com a comercialização do produto ou serviço no mercado e a elaboração de estratégias de

internacionalização. Por vezes ocorre um reforço de capital tendo em vista a expansão do produto;

- Saída: As empresas incubadas definem o momento para a sua saída. Este pode advir de fatores como internos como a aquisição da empresa por parte de outra entidade ou de fatores externos como espaço sobrelotado na incubadora.

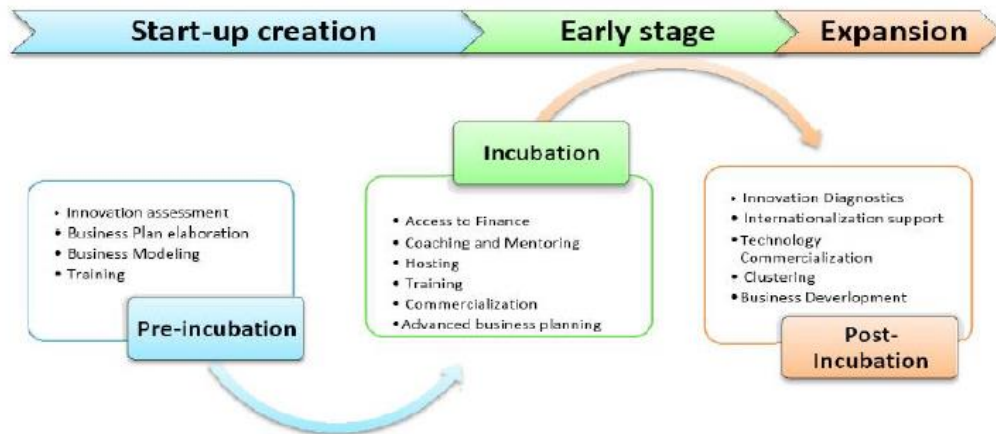


Figura 4: O processo de incubação. Fonte: The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (EU, 2010)

## 2.4 Padrões Setoriais

### 2.4.1 Taxonomia de Pavitt

A capacidade de inovação não assume um papel uniforme no que toca às várias indústrias e setores de atividade existentes na economia (Pavitt, 1984). Como a capacidade de inovação e a trajetória de mudança tecnológica é distinta, por exemplo, no retalho e no turismo, foi necessário tomar medidas para padronizar os diferentes setores industriais.

Foi então que surgiu a taxonomia de Pavitt (1984) com o intuito de classificar os diferentes setores industriais tendo por base a sua capacidade e absorção de inovação. Sendo assim, o autor classificou os setores em quatro grupos:

<b>Indústrias dominadas por fornecedores</b>	<p>Neste segmento, Pavitt agrega firmas de pequenas dimensões e que atuam em mercados extremamente concorrenciais. A competição neste caso é feita pelo preço. A inovação neste grupo está associada ao design de produto ou aos processos. Existem índices reduzidos de aprendizagem tecnológica e as fontes provêm do <i>Learning by Using</i> e do <i>Learning by Doing</i>. Existe pouca propensão relativamente ao registo de patentes. Tem como exemplo indústrias como o calçado e têxtil.</p>
<b>Indústrias baseadas na Ciência</b>	<p>Este grupo incorpora empresas de elevada dimensão e que contam com recursos humanos altamente qualificados. Em relação à inovação, esta é proveniente de processos de I&amp;D internos, sendo que, por vezes, pode advir de fontes externas como universidades. Os tipos de inovação são por norma incrementais e radicais ao nível do produto. Existe uma elevada apropriabilidade e tem como exemplos a indústria química e farmacêutica.</p>
<b>Indústrias escala-intensivas</b>	<p>Neste caso estão associadas organizações com uma dimensão considerável em que existe uma constante preocupação com a redução de custos. A produção é em escala e existem barreiras à entrada elevadas. Aqui o foco da inovação prende-se com a redução de custos e com a melhoria da qualidade do produto final. A I&amp;D ao nível do produto e do processo é realizada internamente e tem como exemplos a indústria automóvel e metalúrgica;</p>
<b>Indústrias de fornecedores especializados</b>	<p>Associados a PME's onde normalmente as fontes de inovação ocorrem ao nível do produto, sejam elas internas ou externas. Neste grupo o objetivo da inovação prende-se com melhorias significativas na qualidade do produto. Este segmento tem a particularidade de considerar o networking com clientes uma peça-chave, assim como o facto de as soluções serem desenhadas de acordo com as suas necessidades. Temos como exemplo firmas fornecedoras de software ou de bens de equipamento.</p>

Tabela 1: Tipologia de Pavitt

Existem outros autores que estudaram casos específicos que a taxonomia de Pavitt não reconhece, como o caso das microempresas, ou seja, empresas com menos de 10 funcionários. Marsili e de Jong (2005) realizaram uma análise e concluíram que estas empresas, apesar de contemplarem alguns traços da taxonomia da Pavitt como o facto de ser uma indústria escala-intensiva, a combinação dos recursos internos e a forte dependência de fornecedores como fonte de inovação, assumem padrões de inovação muito mais diversificados do que o sugerido por Pavitt (1984).

Ao contrário de Pavitt, os autores afirmam que os setores de Fabrico e dos Serviços têm a mesma ligação com a inovação, que era algo que Pavitt assumia de forma distinta. Os autores, seguindo a linha de Archibugi (2001) afirmam que estes dois setores têm

fundamentos similares no que toca ao processo de inovação, como por exemplo ao nível da interação com os fornecedores e com a intensidade da inovação.

Marsili e Jong (2005) citam que outro aspeto relevante está relacionado com as empresas que atuam em diferentes mercados de produtos, pois podem implementar vários tipos de inovações e deste modo estarem categorizadas em mais do que uma tipologia.

Outros autores, como Souitaris (2002), afirma que a taxonomia de Pavitt apenas deve ser analisada como uma “ferramenta de integração” segundo uma perspetiva económica relativa aos estudos de inovação, uma vez que não contempla uma análise de determinadas variáveis que são bastante relevantes como a estratégia, o orçamento destinado para a inovação e a estratégia de negócios, que podem assumir diferentes fontes e naturezas de inovação.

#### **2.4.2 Fornecedores Especializados**

Em suma, para Pavitt, os Fornecedores Especializados diferem dos restantes segmentos devido à elevada interação com clientes e fornecedores de forma a despontar inovações e novo conhecimento.

Este segmento atua no mercado B2B, o que significa que os produtos/serviços concebidos são de empresas para empresas. Neste caso os clientes têm um papel decisivo no desenvolvimento de soluções, pois estas são concebidas tendo em conta as suas necessidades. Deste modo, é possível afirmar que o cliente é uma parte integrante do processo de inovação, uma vez que existe uma coprodução empresa/cliente que pode envolver diferentes estratégias em diferentes fases de planeamento.

A gestão da inovação no sector dos Fornecedores Especializados tem de ter em conta a alguns fatores como a diversidade de características de cada empresa cliente. Ou seja, cada cliente tem particularidades que devem ser consideradas ao longo dos processos de inovação como a capacidade financeira, o nível de aversão ao risco, a dimensão da empresa e dos seus clientes, o seu historial e em última instância o enquadramento económico atual.

Apesar de não serem necessários conhecimentos técnicos para gerir a relação com um cliente, todos estes fatores deverão ter importância no desenvolvimento de um novo projeto na tentativa de que surjam inovações e não imitações.

## 2.5 STI vs DUI

Existem vários autores que estudam diferentes abordagens relativamente aos sistemas nacionais de inovação e à I&D realizada. Estes têm especial enfoque em dois modelos: O modelo baseado em Ciência, Tecnologia e Inovação (STI) e modelo baseado em *learning by doing, by using e by interacting* (DUI). Estes dois modelos têm impacto sobre a inovação tecnológica, embora de forma distinta.

Antes de uma análise mais pormenorizada aos modelos acima indicados, é importante mencionarmos os diferentes tipos de conhecimento. Ao longo do tempo tem existido um intenso debate acerca das diferentes distinções do conhecimento, sendo que a grande parte da literatura invoca dois tipos em particular: Conhecimento tácito e conhecimento explícito ou codificado.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser escrito e apreendido por todos aqueles que o lerem, embora em determinados casos a aprendizagem não seja propriamente intuitiva sendo que é necessário ter competências prévias. Por exemplo, o conhecimento acerca da linguagem binária requer algum conhecimento informático prévio.

Por outro lado, o conhecimento tácito é o conhecimento implícito. Ou seja, o conhecimento é facilmente adquirido ou apreendido sem que o indivíduo seja exposto a qualquer tipo de informação. Por exemplo, aprendemos a andar de bicicleta através da utilização e experimentação do veículo ao invés da leitura de um “manual de instruções”.

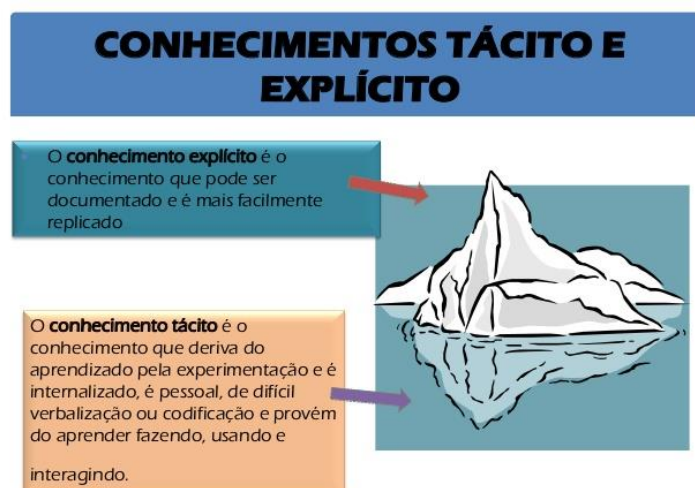


Figura 5: Conhecimento tácito vs explícito. Fonte: “Gestão da informação e do conhecimento nas organizações” (2014)

Alguns autores como Lundvall (1988) citam que é relevante dissiparmos o conhecimento criado localmente para que todas as organizações possam evoluir. Para tal, menciona que “os produtores de máquinas devem incorporar conhecimentos gerais nos seus sistemas técnicos e que as empresas de serviços deveriam distribuir alguns conhecimentos gerais para os seus clientes”. Lundvall cita que a mobilidade dos trabalhadores é um elemento igualmente importante para a dissipação do conhecimento tácito, aquele que deriva da experiência.

O modelo de inovação relacionado com a STI baseia-se maioritariamente no conhecimento explícito desenvolvido nos laboratórios de I&D das empresas. No entanto, não deve ser ignorado por completo o conhecimento tácito que está localmente incorporado uma vez que cientistas combinam a experimentação com o conhecimento técnico para atingir determinados resultados.

Este modelo é vantajoso para as organizações na medida em que é mais fácil codificar toda a informação que é gerada e deste modo medir as inovações e o novo conhecimento criado. Jensen et al (2007) citam um exemplo relacionado com a natureza para traduzir o STI: “Uma vez que sabemos que a água faz uma árvore crescer, posso partilhar essa informação com outros e utilizar esse conhecimento para desenvolver a minha árvore, pois existe um processo formal para tal.” Por outro lado, a STI requer um nível mais elevado de competência no que ao conhecimento técnico e analítico diz respeito.

O conhecimento gerado tem tendência a dissipar-se globalmente com o passar do tempo. Este é um processo mais lento do que o que seria de esperar uma vez que existem direitos de propriedade intelectual como as patentes que não permitem a divulgação imediata de novas informações.

Relativamente ao modelo de inovação DUI, o conhecimento é experiencial, através de uma combinação entre o “*know-how*” dos indivíduos e o “*know-who*”, ou seja, o conhecimento que adquirimos através de relações pessoais e da interação com os outros. O conhecimento é predominantemente tácito/implícito, dado ser entendido sem que seja exposto, e ocorre principalmente a nível local.

A gestão da inovação neste modelo tem como vantagem as novas informações geradas na interação da organização, através dos seus colaboradores ou de parcerias externas. Não obstante, as práticas organizacionais internas como a alteração de rotinas e novas formas de trabalhar podem despertar novas inovações. O DUI induz à experimentação dos indivíduos

sendo que geralmente é criado um ciclo que permite de forma rápida a alteração de determinadas características de um produto ou serviço.

Inversamente, para alguns autores, o facto de este modelo estar intimamente dependente da interação faz com que a inovação seja muito localizada e que traz desvantagens ao nível da construção de uma estrutura ao redor da organização.

Alguns autores como Parrilli e Heras (2016) concluíram na sua análise que o modelo de interação STI tem um efeito mais forte ao nível da inovação de produto e processo, enquanto o modelo DUI está mais centrado na organização e na comercialização no que ao contexto empresarial Espanhol diz respeito.

Jensen et al (2007) conclui no seu estudo sobre os modelos de inovação que a estrutura mais significativa para a inovação é a combinação de estratégias dos modelos de DUI e STI, através da promoção da aprendizagem e da interação dos indivíduos com os esforços em I&D promovidos pelas organizações, sejam eles de internos ou por via de parcerias com Universidades ou Instituições promotoras de conhecimento.

Concluindo, e em relação ao processo de inovação da EZ4U, esta contempla uma inovação de produto, uma vez que se trata de uma plataforma de comunicação que foi significativamente melhorada ao longo do tempo, mantendo a sua finalidade intacta, ou seja, a distribuição de serviços da SMS para a comunicação das empresas. No entanto, ocorreram melhoramentos ao nível de especificações técnicas e novos componentes com base em combinações entre o conhecimento informático e tecnologia de software já existentes.

Ao analisarmos a gestão da inovação à luz da tipologia de Freeman (1987), e dado a EZ4U atuar como um fornecedor especializado fornecendo serviços para os mais diversos sectores de atividade, podemos incorporar o serviço concebido nas inovações incrementais, uma vez que a plataforma foi sofrendo aperfeiçoamentos tendo em vista a melhoria da sua qualidade de forma a aumentar a competitividade no mercado e de responder às diferentes necessidades de cada sector, uma vez, por exemplo, as necessidades no sector da Saúde são distintas do retalho.

A gestão da inovação realizada ao longo do tempo tendo por base processos de *learning by doing*, uma vez que muitas das inovações foram concebidas através do contacto diário com a plataforma e da experimentação da mesma, sendo estabelecidas novas componentes ao nível do design e da facilidade de utilização por parte do cliente. Processos relacionados com

*learning by interacting* foram igualmente relevantes uma vez que a interação com alguns intervenientes da cadeia de valor como os clientes, fornecedores e parceiros estratégicos fizeram despontar novas inovações tendo em vista a satisfação das suas necessidades em casos específicos como mencionado anteriormente.

Uma vez que se trata de um fornecedor especializado, e inserido na tipologia de Pavitt, a predominância da inovação no serviço da EZ4U advém do *learning by interacting*, interno e externo através dos seus clientes. As necessidades das empresas fizeram com que existisse uma coprodução entre indivíduos, sendo um elemento relevante para a os projetos e estratégias de inovação do projeto, como havia sido comprovado num artigo de Martin et al (1999).

Nos fornecedores especializados o posicionamento comercial é significativo para o sucesso uma vez que cada cliente pressupõe uma estratégia diferente e que cada um tem as suas características e necessidades relativamente ao produto comercializado. A gestão relativa à diversidade das características dos clientes tem de ser considerada, analisando o enquadramento económico das suas questões e o seu à vontade para aceitar ou não as inovações propostas e o risco posterior.

A tecnologia utilizada no serviço prestado pode também ser explorada ao nível de algumas teorias da inovação de produto como Henderson & Clark. Neste caso conhecimento utilizado na execução do serviço é de base informática e não sofreu alterações significativas.

Contudo, foi necessário estabelecer ligações distintas de algumas componentes de modo a criar inovações que permitissem criar valor e vantagens competitivas para o cliente, facilitando a comunicação rápida e eficaz, sem que seja necessária a intervenção humana devido a alguns automatismos criados como veremos mais à frente, sendo que podemos concluir que se trata de uma inovação arquitetural.

No próximo capítulo será aprofundada a relevância para a inovação do posicionamento comercial e da interação com os clientes, tendo por base as características específicas do sector dos fornecedores especializados e do tipo de intervenientes no mercado.

### 3. Contributo do posicionamento comercial e da interação com clientes para a gestão da inovação

#### 3.1 A EZ4U

Tal como descrito inicialmente, a EZ4U nasceu em 2010 fruto de uma sociedade constituída por dois alunos recém-graduados pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto com um know-how ligado à engenharia informática. Nos primeiros anos o negócio estava relacionado com a consultoria de telecomunicações. Através da interação com alguns clientes e na tentativa de responder às suas necessidades, em 2013 foi criada uma plataforma que permitia às empresas estabelecer a comunicação via SMS com os seus clientes. Esta versão “teste” foi um sucesso e desde então é este o *core business* da empresa, sendo que a utilização do SMS tem por objetivo fins comerciais e operacionais.

A EZ4U conta com 5 colaboradores (um informático, dois comerciais e dois *marketeers*) que têm a seu cargo mais de 3000 clientes internacionais estabelecidos nos mais diversos setores de atividade como Viagens Abreu, TAP, Euronics ou E.Leclerc.

Não obstante, a atuação no mercado está também localizada ao nível de parcerias estratégicas estabelecidas com empresas de software em que o SMS é visto como um upgrade para o cliente final e que permite à EZ4U estar indiretamente em milhares de clientes. A título de exemplo, a EZ4U envia milhares de SMS alusivos a Óticas, fruto de uma parceria estabelecida com o maior *software* deste ramo de atividade a nível nacional, a F3M. Existem outras parcerias desde a Saúde ao Retalho como Glintt ou Primavera.

A missão da EZ4U é permitir que os seus clientes obtenham retornos financeiros e operacionais significativos através de uma solução tecnológica inovadoras, ou seja, através da comunicação por SMS, IVR e meios digitais. As soluções de comunicação da EZ4U são adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, sendo que todas são desenhadas, desenvolvidas e implementadas com base no setor de atividade e tecnologia de cada entidade.

O objetivo da EZ4U concentra-se na sua plataforma de comunicação por SMS e Voz que contempla uma elevada capacidade de processamento, configuração e integração com sistemas externos, e que permite realizar qualquer tipo de ação no mercado, quer se trate de campanhas de marketing, envios pontuais ou transacionais.

A Política de Gestão da empresa é baseada em elementos fulcrais na atividade da empresa, como clientes, colaboradores, parceiros comerciais e fornecedores. A política de gestão assenta nos seguintes pilares:

- Clientes: A EZ4U desenvolve constantemente novas soluções para os seus clientes, de modo a que estes sejam cada vez mais competitivos no mercado, permitindo com que estes adquiram importantes vantagens competitivas;
- Parceiros: A EZ4U atua com total espírito de equipa relativamente a todos os seus parceiros estratégicos, de modo a que ambos consigam potenciar o que têm de melhor na procura das melhores soluções para os seus clientes finais;
- Colaboradores: A empresa incentiva os seus colaboradores na participação ativa em atividades de brainstorming e de criação de valor, incentivando-os a desenvolver a sua capacidade crítica e as suas competências de modo a que estes se sintam profissionalmente valorizados;
- Fornecedores: A EZ4U desenvolve uma relação duradoura, transparente e de confiança com os seus fornecedores;
- Inovação Constante: A EZ4U promove o desenvolvimento e consequente partilha de conhecimento a fim de encontrar as melhores soluções para os problemas dos seus clientes. Podemos afirmar que existe uma promoção da investigação no seio da empresa. Tendo em vista a melhoria de resultados, a EZ4U efetua uma revisão periódica dos objetivos e procedimentos de forma a reestruturar as suas estratégias de acordo com o meio envolvente. Só esta inovação constante poderá levar a um reforço da sua posição no mercado das tecnologias de informação e ao aumento da qualidade do serviço.

Relativamente à I&D realizada pela EZ4U, esta ocorre ao nível da inovação de serviço, no sentido de modificar algumas funcionalidades da plataforma de SMS de acordo com as necessidades dos clientes. Este processo é bastante sensível ao sector de atividade em questão, uma vez que a comunicação levada a cabo pelas empresas é diferente.

Por exemplo, a comunicação via SMS do sector da saúde é maioritariamente realizada do ponto de vista operacional e com base em lembretes: Marcação ou reagendamento de consultas, levantamento de exames ou realização de análises clínicas. Por outro lado, o ramo

do comércio como uma loja de roupa investe predominantemente em comunicações de marketing com descontos e promoções.

No que aos recursos de I&D diz respeito, este provém da interação com clientes, da utilização da plataforma e do *know-how* dos colaboradores pertencentes à equipa de desenvolvimento de produto e comercial. O *brainstorming* provocado relaciona o ponto e vista estratégico da equipa comercial com a capacidade informática e técnica da equipa de desenvolvimento de produto.

Existe uma investigação profunda acerca do sector de atividade em questão, passando posteriormente à interação com os clientes de modo ter conhecimento sobre eventuais necessidades ou alterações que tornem a comunicação interna ou externa mais rápida e eficaz.

### **3.2. Posicionamento comercial**

#### **3.2.1. O que é o posicionamento comercial**

O posicionamento de uma empresa no mercado está intimamente relacionado com a comercialização de um produto ou serviço e das estratégias de marketing utilizadas. Como cita Philip Kotler, o posicionamento de uma organização é “a ação de projetar o produto e a imagem de uma firma com o objetivo de criar uma posição diferenciada junto do público-alvo”. Frequentemente o posicionamento comercial está associado à fórmula Segmentação + Diferenciação = Posicionamento.

Para analisarmos de que forma uma empresa se poderá posicionar no mercado, é necessário perceber qual a estratégia que pretende adotar junto dos consumidores. Para tal, podemos realizar uma analogia com peixes grandes e peixes pequenos. Existem então dois cenários:

- Primeiro cenário em que o peixe grande atua como um “caçador” junto do peixe pequeno. Este cenário denomina-se de Outbound;
- Segundo cenário no qual o peixe grande cultiva a sua relação com os peixes pequenos. Este posicionamento intitula-se Inbound.

À primeira vista se nos questionarmos sobre qual o cenário que uma empresa deveria adotar responderíamos que claramente deveríamos escolher o segundo cenário. No entanto, a grande maioria as empresas continuam a utilizar o cenário de “caça” para a comercialização dos seus produtos e serviços.

Existe uma expressão que é frequentemente utilizada na área do marketing e que menciona que “é melhor pescar em rede do que com uma cana de pesca”, o que significa que as empresas devem adotar estratégias massivas e sem nenhum tipo de segmentação com o cliente, tal como um “caçador”. Esta estratégia não encaixa na filosofia comercial da EZ4U, uma vez que a prospeção de novos clientes deverá ser feita tendo em vista a qualidade e não a quantidade, sob pena de não construir relações duradouras com os seus clientes.

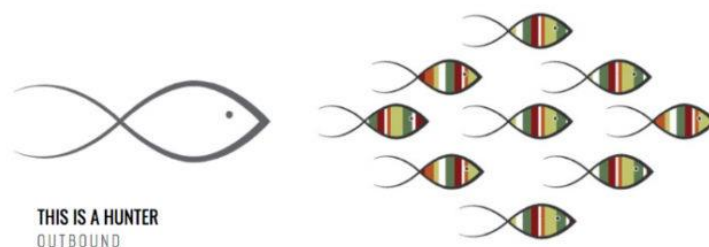


Figura 6: Estratégia de posicionamento de Outbound. Fonte: Matofino

Ao invés desta estratégia, temos o segundo cenário que é mais favorável na medida em que o peixe grande (empresa) deve cultivar a sua relação com os clientes, para que estes fiquem fidelizados aos seus produtos/serviços e os adquiram frequentemente.

Por exemplo, a empresa Sony utiliza uma estratégia de posicionamento através de ação de três equipas distintas que avaliam cada lançamento de um novo produto para que possam desenvolver diferentes estratégias. Podemos então afirmar que o posicionamento comercial e a estratégia de marketing estão intimamente relacionadas com a qualidade do público-alvo.

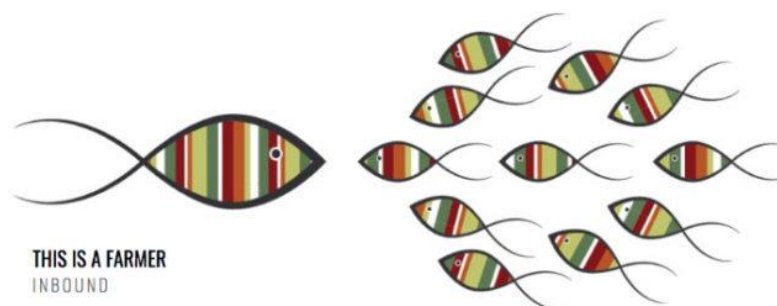


Figura 7: Estratégia de posicionamento de Inbound. Fonte: Matofino

No caso da EZ4U, o seu posicionamento no mercado está relacionado com o tipo de clientes para os quais pretende comunicar, construindo estratégias de comunicação diferentes para cada caso de utilização conforme veremos mais à frente.

Uma vez que se trata de um fornecedor especializado e de um serviço que é comercializado para qualquer sector de atividade, a comunicação não poderá ser realizada de uma forma genérica, dado que os esforços em comunicar e posteriormente em I&D serão delineados com pouca objetividade e com o pensamento centrado apenas na quantidade de clientes adquiridos.

Para a empresa os clientes que utilizem o serviço apenas uma vez não têm tanto interesse uma vez que não é possível construir uma relação com os mesmos e deste modo não existe a possibilidade de interagir para a criação de novas inovações.

### **3.2.2. De que forma se posiciona a EZ4U junto dos clientes**

Para que o posicionamento comercial seja uma peça relevante na estratégia de um negócio, é necessário perceber qual o tipo de cliente que é interessante captar para a organização em questão e alinhar a sua forma de atuar no mercado de acordo com esse cliente.

O posicionamento no mercado por parte da EZ4U está intimamente relacionado com a perspectiva de um agricultor: Em primeira instância é necessário preparar bem a terra (estratégia), plantar as sementes (primeira comunicação) e cultivar a terra de modo a que possa colher os frutos num futuro próximo (fidelização dos clientes).

Até colhermos o fruto do posicionamento de uma organização no mercado é igualmente importante atrair o público-alvo através de uma “comercialização constante”. Isto é, poderá ser vantajoso a criação de uma estratégia de conteúdo como um blog para divulgar notícias e novidades do produto/serviço para que o cliente sinta empatia e necessidade em adquirir.

Neste sentido, é necessário que o posicionamento comercial passe por uma abordagem de “marketing de atração”, criando uma experiência positiva para o consumidor desde o momento em que este estabelece o seu primeiro contacto com a empresa, seja este proveniente de uma pesquisa orgânica do serviço ou pela visualização de um anúncio, passando pelo suporte online e atendimento ao cliente.

A estratégia da EZ4U no mercado também passa por oferecer uma experiência positiva no cliente quando estes visitam o website, uma vez que o suporte online está sempre disponível para responder a qualquer questão que possa surgir. Normalmente, a rápida resposta a este tipo de situações constitui o primeiro fator de sucesso na relação empresa/potencial cliente, cultivando deste modo uma boa imagem e incentivando à tomada de decisão.



Figura 8: Chatbox para suporte online. Fonte: EZ4U

Não obstante, é necessário considerar cada segmento de mercado e as suas características intrínsecas, o que leva a que o posicionamento comercial seja distinto para cada mercado.

A Nova Escola de Marketing menciona num dos seus artigos um conjunto de aspetos essenciais para que as organizações criem uma identidade aquando do seu posicionamento de mercado:

- Grau de importância: Qualidade da oferta de um benefício para o consumidor;
- Lucro: O cliente deve entender que a aquisição de um produto/serviço é lucrativa;
- Acessibilidade: O consumidor deve perceber que está a pagar um preço acessível/justo pela aquisição do produto/serviço;
- Superioridade: O cliente deverá entender que o benefício de aquisição do produto é superior a outros benefícios;
- Diferenciação: Deve existir um elemento diferenciador que distinga o produto/serviço da concorrência;
- Destaque: Comunicação para com o cliente de que estamos a vender algo diferenciado no mercado.

A forma de uma empresa se posicionar no mercado pode então estar relacionada com a diferenciação do produto e dos seus clientes, mas não deverá posicionar-se em mercados saturados, dado que a taxa de conversão dos clientes poderá ser bastante reduzida.

A EZ4U também atua de forma distinta em mercados onde a marca já se encontra supervalorizada, realizando apenas algumas ações comerciais para o lançamento de novas inovações.

O posicionamento comercial, além de ter em conta mercados onde a empresa ainda não está inserida de uma forma estável, passa por comunicar de forma a clarificar a imagem da organização junto de clientes estão localizados em setores de atividade que não captam a necessidade de utilização do serviço. Por exemplo, no mercado das empresas de segurança ou de manutenção de serviços foi necessária uma comunicação mais pormenorizada do serviço e a divulgação de alguns exemplos de utilização como envio de alertas de disparo de alarme nas empresas de segurança ou alertas de avarias de ar condicionado nas empresas de manutenção de edifícios.

Esta comunicação mais direta fez com que a EZ4U se posicionasse de uma forma mais rápida em mercados onde as inovações estavam estagnadas. Isto significa que a identificação de oportunidade é um fator crítico de sucesso na abordagem da empresa, fornecendo serviços em alguns sectores nos quais a concorrência não atua.

O planeamento estratégico do posicionamento no mercado tem por base certos aspetos como:

- Distinção: O serviço que a EZ4U oferece tem de ser superior ao serviço concorrente;
- Forma de comunicar: Na generalidade, a comunicação é simples e objetiva para uma mais rápida conversão do cliente;
- Relevância: O serviço tem de conter algum elemento diferenciador e que desperte uma necessidade para o público-alvo;
- Acompanhamento: Depois da aquisição do serviço, é dado o devido acompanhamento ao cliente de modo a que a aquisição do serviço seja algo recorrente e não esporádico.

Um bom planeamento estratégico é uma peça fundamental para o desenvolvimento de uma proposta de valor adequada e orientada para um segmento específico.

Antes de a EZ4U se posicionar de uma forma sustentável em alguns setores de atividade, o planeamento estratégico teve em consideração dois aspetos para a comercialização do seu serviço: O posicionamento através do custo e o posicionamento através da diferenciação.

O posicionamento de custo está naturalmente associado a preços baixos. Esta estratégia de baixo custo teve relativo sucesso em mercados onde as soluções de SMS estavam saturadas e onde a solução era apenas utilizadas para efetuar comunicações massivas com os clientes (SMS Marketing). Nestes casos o baixo custo tem sucesso imediato dado que permite às empresas uma poupança considerável para comunicar com o cliente final.

Um setor sob o qual a estratégia de baixo custo assume um papel preponderante é o Retalho Alimentar. Uma vez que um supermercado comunica as promoções dos seus produtos com os consumidores em massa, é do seu máximo interesse investir o menos possível. Do ponto de vista da EZ4U, esta estratégia permitiu a entrada num mercado extremamente concorrencial de uma forma rápida, sendo que o baixo custo oferecido também permite a fidelização do cliente num dado período.

	Custo	Diferenciação
Amplio	Liderança no Custo	Diferenciação
Estreito	Foco no Custo	Foco na Diferenciação

Figura 9: Posicionamento através do custo e diferenciação. Fonte: Porter (1985)

Para outro tipo de mercados, a ação comercial é naturalmente distinta e o posicionamento está relacionado com a diferenciação de características de acordo com setores em particular. Em primeira instância, é necessário perceber de que modo é que o “sector-alvo” comunica com o seu cliente final e quais as necessidades pontuais. Em seguida, ocorrem ações de *brainstorming* de modo a desenvolver novas inovações no serviço para que seja apresentada uma proposta de valor ao cliente para que possa despertar uma necessidade.

No setor automóvel, o mercado tem características específicas uma vez que o foco não se centra somente no SMS Marketing para comunicar a promoção de viaturas. Muitas empresas implementadas neste sector possuem oficinas certificadas pelas marcas e é do seu total interesse que além da compra de um automóvel, toda a sua manutenção seja realizada no mesmo local.

É aqui que entra a primeira diferenciação de produto, associada ao SMS transacional/operacional. A proposta de valor consiste num envio automático em forma de lembrete alguns dias antes do cliente fazer a revisão do seu automóvel. Este lembrete contém uma proposta de valor para a empresa, porque permite captar um cliente que havia adquirido um automóvel há alguns anos e que poderia não mais ter contacto com a empresa.

Outro fator de sucesso que permitiu à EZ4U implementar-se neste mercado está relacionado com a implementação de ferramentas que permitem dar todo o acompanhamento e suporte ao cliente final, através da conceção de mecanismos que permitem realizar, por exemplo, inquéritos de satisfação alusivos à experiência em oficina do cliente.

O SMS operacional é um importante elemento para a entrada em vários mercados. No caso do sector dos transportes e logística, esta ferramenta constitui um fator-chave de sucesso pois permitiu com que a taxa de sucesso de entrega de uma encomenda aumentasse. A partir do momento em que o individuo recebe uma SMS de forma atempada sobre a data de chegada de uma encomenda, este coordena a sua atividade de modo a que receba a mesma na data previamente definida, não ocorrendo falhas na entrega por parte da empresa como ocorria anteriormente. Este serviço também teve um impacto positivo no caso do Retailho e das lojas online uma vez que através da receção por parte do cliente de uma notificação com dados de pagamento da permite que o processo de compra se torne mais rápido e que o cliente não desista de efetuar a compra.



Figura 10: Exemplo SMS operacional para E-Commerce. Fonte: Conect Brasil

Para empresas que ainda se encontram em fase de iniciação, a EZ4U posiciona-se de forma a que possa fornecer serviços para que estas aumentem os seus leads e consigam comunicar com potenciais clientes no menor horizonte temporal possível.

Deste modo, a comunicação passa por mostrar alguns serviços que contemplam bases de dados de contactos móveis registadas na Comissão Nacional de Proteção de dados e que poderão ser segmentadas por critérios geográficos e demográficos. Esta segmentação poderá ser interessante por exemplo para uma pastelaria que abriu recentemente no Porto, uma vez que poderá enviar uma SMS a comunicar a abertura do estabelecimento só para indivíduos que frequentem as proximidades.

O facto de a EZ4U se tratar de um fornecedor especializado para vários sectores de atividade, permite com que exista uma elevada volatilidade na conceção de novas inovações, uma vez que as mesmas têm o foco de implementação num determinado sector, mas que pode ser totalmente adaptável a outros mercados.

### 3.2.3. Parcerias estratégicas

As parcerias estratégicas (com empresas ou Universidades/Centros de Investigação) são outro elemento fulcral para o posicionamento no mercado das empresas, e a EZ4U não é excepção. Normalmente é uma estratégia utilizada pelas PME's para entrar em mercados gigantes.

Existem outros tipos de parcerias estratégicas que são igualmente importantes como *Joint Ventures*, *Corporate Ventures* e Fusões/Aquisições. *Joint Ventures* são parcerias entre várias empresas que visam a criação e o desenvolvimento de novos negócios, enquanto que *Corporate Ventures* é a nomenclatura utilizada para o investimento realizado em startups por parte de grandes empresas. Fusões e Aquisições são a união de duas empresas, sendo que se trata de uma operação exclusivamente de foro económico e que origina a criação de uma nova organização, com um novo nome estrutura societária.

A classificação do tipo de parcerias estratégicas existentes está também relacionada com o grau de envolvimento:

Tipo de parceria existente	Objetivo da parceria	Grau de envolvimento
Interação pontual	Solução de problemas de origem tecnológica e acesso a mão-de-obra e infraestruturas especializadas	Muito baixo
Codesenvolvimento	Desenvolvimento conjunto de competências e recursos	Médio
Joint Ventures	Fusão de recursos e competências	Alto
Fusões e Aquisições	Fusão de recursos e competências	Muito alto
Marketing e Vendas	Entrada em novos mercados e obtenção de novos produtos/serviços	Baixo
Licenciamento	Acesso e aquisição de novas tecnologias	Baixo

Tabela 2: Tipos de grau de envolvimento de parcerias estratégicas. Fonte: Biomina Brasil

O contrato estabelecido pela EZ4U com outras entidades visa a pesquisa e desenvolvimento conjunto de potenciais melhorias e uma relação “*win-win*”, ou seja, a EZ4U ganha com a parceria pois posiciona-se em novos mercados sem que para tal tenha de incorrer a custos de marketing e a empresa, normalmente associada a um software, ganha uma nova funcionalidade que permite acrescentar valor para o cliente.

O processo de angariação de parcerias passa por identificar e escolher o potencial parceiro, contactar proactivamente a empresa ideal e verificar o seu grau de abertura e o que têm para oferecer no futuro. Em seguida é realizada uma análise custo-benefício da possível parceria.

As parcerias estabelecidas pela EZ4U são somente corporativas, entre empresas, e visam a obtenção de ganhos financeiros com o codesenvolvimento de novas tecnologias para o cliente final, sendo que o principal objetivo passa por entrar em mercados dominados pelas

operadoras de telecomunicações. Estas parcerias são igualmente benéficas do ponto de vista tecnológico, da inovação e de mercado, dado que a EZ4U detém o domínio de uma plataforma tecnológica que é bastante útil para organizações que têm uma taxa de penetração no mercado superior.

De acordo com a tabela acima, podemos concluir que o grau de envolvimento das parcerias estratégicas é médio, permitindo não só o desenvolvimento de competências e de recursos como o acesso a novos serviços.



Figura 11: Parcerias estratégicas. Fonte: Portefólio EZ4U

### 3.3. Interação com clientes

Com o avanço a passos largos da tecnologia e de tudo o que envolve a internet, é necessário prestar atenção aos novos hábitos dos consumidores e do seu comportamento. Hoje em dia o acesso a qualquer informação é muito mais completo e rápido de aceder, o que faz com que os clientes se encontrem hoje mais autónomos nas escolhas de produtos/serviços e mais céticos quanto à relação qualidade/preço apresentada. Estas são duas das principais razões pelas quais o marketing e a interação com clientes necessitam de ser modificadas.

Um dos objetivos da interação com os clientes é então a fidelização destes. O facto de um cliente se encontrar fidelizado a um produto ou serviço significa que realizará uma compra de forma recorrente, gerando mais vendas.

Não menos importante é a satisfação na utilização do produto, uma vez que o consumidor deverá passar a sua opinião para outros indivíduos que poderão tornar-se clientes num futuro próximo. Esta publicidade que passa de pessoa para pessoa denomina-se “*World of Mouth*”.

Depois da aquisição de um produto, a experiência pós-venda constitui um ponto fulcral para a interação com clientes na medida em que o consumidor sente que a marca se preocupa com o seu bem-estar e a empresa poderá segmentar futuras ações comerciais como promoções e até notícias de acordo com a compra realizada anteriormente.

O contacto frequente com potenciais clientes deve ter em conta a transparência no lançamento de novos produtos/serviços bem como a agilidade nas atividades de suporte pré-venda através da resposta rápida a questões sobre o produto uma vez que estes contribuem para o aumento da credibilidade da empresa no mercado. Estas ações poderão originar ondas de *feedback* positivo através das redes sociais, processo que é vantajoso para empresa uma vez que poderá aumentar as vendas e valorizar a marca sem que tenha de incorrer a certos custos.

Por outro lado, a comunicação utilizada em processos pós-venda como a gestão de reclamações pode ser útil de duas formas: Pode ajudar a marca a ganhar notoriedade, uma vez que os clientes sentem que a sua opinião está a ser valorizada numa situação indesejável e desse modo aperceberem-se que estão a lidar com uma empresa transparente. Do ponto de vista da empresa, estas questões podem ser úteis para melhorar os processos internos e comercializar um melhor produto e/ou serviço.

A interação com os clientes deve então estar focada com as necessidades do público-alvo, de modo a que a comercialização se torne mais atraente. No caso da EZ4U esta interação é mais específica do que é habitual dado se tratar de um negócio B2B. Neste sentido, as ações tomadas têm de estar orientadas para ambientes empresariais ao invés de clientes individuais como veremos em seguida.

### **3.3.1. Interação via redes sociais**

Existem vários estudos acerca da importância das redes sociais na comunicação. Segundo um estudo da Agência VAN, em Portugal e apenas no Facebook existem cerca de 6,2 milhões de utilizadores entre os 18 e os 54 anos. Uma vez que a grande maioria dos utilizadores têm um perfil em várias redes sociais, estamos perante um meio bastante apetecível para interagir com potenciais clientes.

As redes sociais são hoje um meio de interação entre empresa e cliente eficaz uma vez que se tratam de plataformas intuitivas e de fácil acesso, além de que algumas comunicações possam ser realizadas de forma gratuita. Se tivermos em conta os mecanismos utilizados no

passado como o contacto telefónico que em grandes empresas incorria de elevados custos administrativos ou o e-mail que origina uma resposta mais lenta, podemos afirmar que as redes sociais são um elemento de diferencial competitivo nas estratégias das empresas.

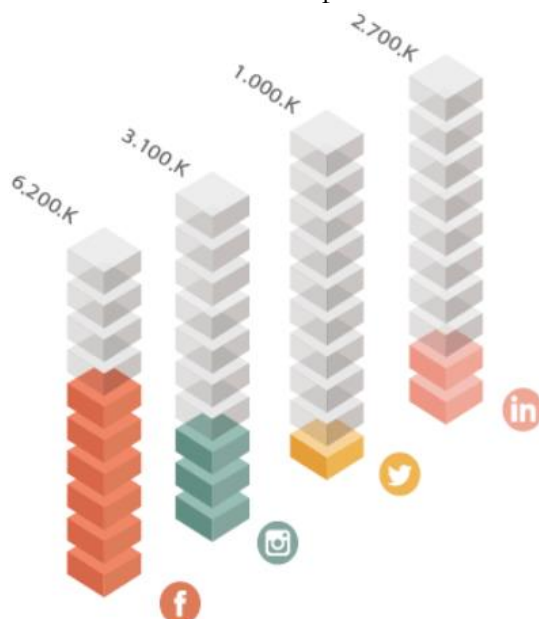


Figura 12: N° de utilizadores das redes sociais em Portugal em 2017. Fonte: Agência VAN

As plataformas sociais podem igualmente ser utilizadas para efetuar pesquisas de mercado sobre o seu público-alvo. Ou seja, as organizações podem traçar o perfil do cliente que desejam e verificar em que rede social é que este ocupa a maior parte do seu tempo. A partir daí, poderão ser criadas as estratégias de comunicação de acordo com o cliente e com as características da rede.

As características da rede são relevantes para que possa ser criado conteúdo atrativo para o público, uma vez que a realização da mesma comunicação em todas as redes terá uma taxa de conversão bastante reduzida. Não obstante, os produtos não devem ser divulgados de forma massiva, mas sim de forma mais detalhada para que desperte necessidade no cliente e este interaja com a empresa.

Apesar de se se tratar da maior rede social do mundo, o Facebook não tem um grande impacto na estratégia da EZ4U para chegar aos seus clientes, pois nesta rede não é possível decifrar de uma forma concreta o nicho de mercado para a divulgação do serviço. O Facebook é maioritariamente utilizado para a divulgação de parcerias estratégicas com a finalidade de interagir com clientes que estão familiarizados com as empresas parceiras.

Atualmente, e para esta rede social, a estratégia está focada na prestação de um serviço de apoio ao cliente de excelência, através da resposta a questões e comentários de um modo personalizado, rápido e eficiente. A resposta a estas questões permite aos potenciais clientes perceberem de que forma o serviço de SMS pode estar integrado no seu negócio.

Uma vez que o objetivo da EZ4U passar por contactar clientes empresariais, a estratégia desenvolvida ao nível das redes sociais está centrada na rede LinkedIn. Esta trata-se de uma rede exclusivamente empresarial e é maioritariamente utilizada para a apresentação de competências, estabelecer contacto com profissionais com interesses semelhantes ou até para procura de emprego, sendo que conta atualmente com mais de 350 milhões de utilizadores em todo o mundo.

Concretamente em Portugal existem por volta de 2,5 milhões de pessoas ligadas à rede, contando cada vez mais com elementos jovens.

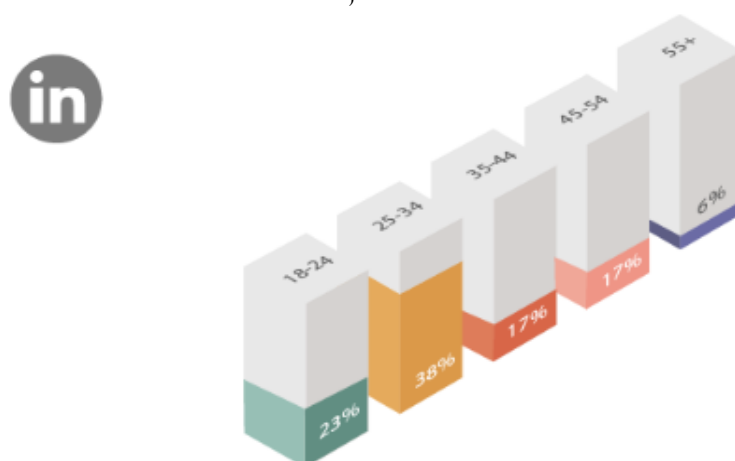


Figura 13: Dispersão etária LinkedIn em Portugal. Fonte: Agência VAN

Através da utilização desta rede, é possível identificar o profissional indicado para estabelecer o primeiro contacto.

Caso a estratégia da EZ4U esteja centrada por exemplo no retalho, em primeira instância é realizada uma pesquisa de mercado com finalidade de verificar as potenciais empresas a contactar. Em seguida, através das potencialidades da rede, é possível identificar o profissional que ocupa o cargo decisor na organização, como por exemplo o diretor de marketing.

Uma vez que nos conectamos com o profissional, é estabelecida a primeira ponte de contacto através de uma breve apresentação do serviço e uma posterior tentativa de

agendamento de reunião. Esta primeira interação é um elemento relevante na estratégia da EZ4U, na medida em que é possível perceber se o serviço de SMS é ou não uma necessidade para a empresa em questão e qual o grau de abertura para um segundo contacto no futuro.

A partilha de conteúdo nesta rede tem também uma taxa de conversão satisfatória dado que os indivíduos que têm acesso estão inseridos no meio empresarial e identificam mais rapidamente a necessidade de utilização do serviço para o seu negócio.

### **3.3.2. Estratégias de promoção de vendas**

As estratégias de promoções de vendas são acontecimentos relacionados com o marketing que visam o impacto no comportamento dos clientes. É uma estratégia que se torna atrativa para o consumidor devido ao fator diferenciador temporário e aumenta a probabilidade do contacto. Não obstante, é necessário ter em conta dois fatores: quem é o público-alvo e se a interação com o cliente é proativa ou reativa.

Uma estratégia de vendas proativa, e segundo Burnett (1998), diz respeito ao aumento da quota de mercado e da atuação num dado setor de atividade, tendo como objetivo o desenvolvimento do valor da marca através de uma experiência positiva com o produto ou serviço.

Inversamente, estratégias reativas só ocorrem quando acontecem situações indesejáveis e têm por objetivo gerar liquidez de forma imediata e igualar a concorrência, não sendo este o princípio pelo qual a EZ4U se rege, uma vez que as estratégias implementadas são proativas.

Geralmente, as estratégias de promoção de vendas são realizadas durante um curto período e em condições específicas.

A EZ4U utiliza várias estratégias aquando da interação com o cliente, de modo a que o ciclo de compra de um serviço seja o mais curto possível, tais como:

- Amostra: Oferta de uma quantidade de produto para que o cliente possa experimentar sem que para tal tenha de adquirir o produto. A EZ4U oferece aos seus clientes 10 SMS's para que possam testar a solução e verificarem a qualidade da plataforma sem que efetuem uma compra;

- Descontos promocionais: Desconto sobre o produto/serviço adquirido. Normalmente esta estratégia é adotada aquando de uma parceria para incentivar os novos clientes a estabelecerem contacto com a EZ4U;
- Brindes: Oferta de uma dada quantidade de mercadoria para incentivar a compra. A EZ4U utiliza o brinde aquando da celebração de um contrato de volume significativo, a fim do cliente adquirir o serviço mais rapidamente.

Apesar do ciclo de vida das estratégias de promoção de vendas ser reduzido, estas têm um impacto relativamente satisfatório na interação de potenciais clientes sem que a EZ4U estabeleça o primeiro contacto. Por outro lado, a divulgação destas ações junto de parceiros é também benéfica pois permite divulgar a empresa em mercados nos quais não está inserida ou não tem uma posição sustentável.

### **3.3.3. Estratégias de comunicação**

A estratégia de comunicação, se adaptada à realidade de uma empresa, é um fator indispensável para consolidar a imagem da marca no mercado. O planeamento de marketing deve assegurar que as comunicações são consistentes ao longo do tempo para que a divulgação do produto ou serviço transmita valor para o cliente.

A EZ4U desenvolve a sua estratégia através de uma Comunicação Integrada de Marketing, tendo por base os 4 P's do marketing mix:

- Product: O que é oferecido ao consumidor;
- Price: Diferença entre o preço de custo e o lucro adquirido;
- Placement: Local de distribuição do produto;
- Promotion: Como e quando divulgamos o produto comercializado.

De acordo com a CIM, o aspeto mais importante para a estratégia de uma empresa é a promoção, ou seja, o tipo de comunicação utilizado para que a organização se aproxime do público-alvo. Os objetivos da EZ4U com esta estratégia passam pela criação de uma mensagem diferenciadora dos concorrentes de modo a que esta fique na mente do potencial consumidor para uma mais fácil interação.

Porém, antes de definir como comunicar, é realizada uma pesquisa de mercado de forma a analisar a concorrência e perceber qual o maior competidor de que forma este comunica nesse segmento. Nesta fase é também identificado qual o perfil do cliente e a potencialidade relativa a uma venda futura.

Com os avanços tecnológicos a interação com os clientes através de estratégias de comunicação tem vindo a ser alterada, alternando estratégias de *Outbound Marketing* para *Inbound Marketing*. O *Outbound Marketing* é a estratégia mais antiga para comunicar com o cliente, que contempla meios que apostam diretamente nas vendas como o telemarketing. Este tipo de comunicação necessita geralmente de uma estrutura significativa e conta com uma taxa de rejeição elevada. No entanto, continua a ser utilizada pelas empresas na medida em que permite obter resultados em larga escala.

As estratégias de *Outbound* da EZ4U passam pelas chamadas “*cold calls*”, que permitem o contacto telefónico com o profissional sem nenhuma conversa ou apresentação prévia do serviço, sendo um mecanismo que permite identificar a abertura para uma reunião presencial. Embora não seja significativo para a EZ4U dado que é difícil segmentar a comunicação somente para as empresas, o e-mail marketing é também uma estratégia adotada esporadicamente. Existem outros mecanismos de *Outbound* como a participação em eventos e feiras empresariais temáticas que têm por objetivo a apresentação do serviço a um nicho de profissionais que podem ter interesse.

Nenhuma destas estratégias é significativa para a interação com clientes com a exceção das *cold calls*, no qual a média de conversão de contacto em reunião ou aquisição de serviço está situada entre os 40% e os 60%.

Hoje em dia a EZ4U está cada vez mais orientada para o *Inbound*, ou seja, a utilização de ferramentas de marketing digital para atrair tráfego para empresa através de visitas ao *website*. Estas estratégias compreendem a utilização de palavras-chave para originar a conversão de clientes. Neste sentido as estratégias delineadas têm diferentes funções:

- Atração de tráfego: Atração de potenciais clientes através de ferramentas como o *Google Adwords* que permite, por exemplo, estabelecer um grupo de palavras-chave para que a EZ4U apareça numa pesquisa orgânica pelo termo “SMS” no motor de busca, ou através da publicidade em redes sociais como *LinkedIn Ads* ou *Facebook Ads*;

- Conversão de tráfego em Leads: criação de páginas que permitam ao cliente estabelecer contacto com a empresa como um formulário online no *website* ou colocação de *links* que incentivem o cliente a pedir informações, no qual os *marketeers* denominam de “*call to action*” como por exemplo a expressão “peça já um orçamento totalmente gratuito;
- Conversão de Leads em clientes: mecanismos que verificam quais os potenciais clientes que já efetuaram a compra do serviço.

Embora seja recente, o *Inbound Marketing* tem-se revelado uma estratégia bastante satisfatória na interação com clientes, uma vez que se trata de um mecanismo de baixo custo que permite atrair o contacto de clientes que estão segmentados de acordo com o público-alvo que a EZ4U pretende atingir.

#### **3.3.4. Redes de contactos**

As redes de contactos são um aspeto relevante para a EZ4U na medida em que os mesmos podem ajudar a facilitar e aumentar o número de negócios. Neste sentido, é possível interagir com indivíduos que têm influência no setor de atividade no qual estão inseridos, facilitando a consumação de uma parceria ou a partilha de *leads* importantes.

Relativamente à EZ4U, a rede de contactos dentro de um setor é um elemento relevante para interagir com as maiores empresas, que por sua vez têm estruturas administrativas mais pesadas. Por vezes, a construção de uma rede de pequenos clientes dentro do setor faz com que seja criada uma relação de confiança com os indivíduos, sendo que muitos dos proprietários conhecem um profissional dentro das grandes empresas ou, no limite, eles próprios já trabalharam no cliente alvo. É aqui que se estabelece um ponto importante, pois a relação de confiança com a empresa de pequena dimensão origina a partilha de informações ou a troca de um contacto de um cargo decisor na grande empresa.

Do ponto de vista da EZ4U, esta situação é vantajosa na medida em que consegue chegar ao contacto não só de uma forma mais rápida, como também consegue criar em primeira instância uma base de confiança que pode transmitir qualidade ao produto sem que a empresa o adquira.

Por outro lado, o indivíduo que estabeleceu a ponte de contacto também consegue obter benefícios, uma vez que pode obter descontos promocionais ou uma redução no preço aquando da aquisição do serviço.

Não obstante, a rede de contactos externa, fora do ambiente empresarial, como família, amigos ou colegas da faculdade, pode constituir uma importante fonte de partilha de informação para desbloquear negócios que se encontrem estagnados.

Esta fonte de interação com clientes, embora não seja significativa nem ocorra com frequência, pode tornar o ciclo de contacto comercial com uma empresa bastante curto.

## 4. Conclusões

### 4.1. Considerações finais entre a questão de investigação estudada e a vivência do estágio

A EZ4U é uma startup tecnológica que atua como Fornecedor Especializado, através da comercialização de uma plataforma que permite às empresas comunicarem via SMS com os seus clientes. Através do estágio curricular foi possível entender que o foco da gestão da inovação passa pelo desenvolvimento de novas funcionalidades que vão de encontro às necessidades de cada sector de atividade.

As primeiras conclusões que foram retiradas da vivência do estágio estão relacionadas com o tipo de inovação. Em relação ao serviço de SMS da EZ4U, trata-se de uma inovação de produto pois a base informática na sua conceção e a finalidade mantiveram-se constantes até hoje. No entanto, ocorrem pequenas melhorias sempre que existe a implementação de uma nova funcionalidade na plataforma ou para corrigir eventuais erros que possam surgir. Estas inovações incrementais são a base da I&D realizada uma vez que criam valor para a empresa, originando vantagens competitivas no mercado.

A base da gestão da inovação da EZ4U está principalmente relacionada com processos de *learning by doing* e *learning by interacting*. O conhecimento proveniente da experimentação da plataforma e da interação com os clientes resultou na implementação de novos processos inovadores que tiveram influência nas ações futuras. Neste sentido, o *feedback* após a utilização do serviço também constitui uma base importante na implementação de melhorias.

Podemos também afirmar que a interação com os clientes e o desenvolvimento de ideias entre a equipa informática e de desenvolvimento de produto produz uma base de conhecimento muito útil que pode ser aplicada em múltiplos setores de atividade nos quais a EZ4U é fornecedora. Os clientes sentem-se valorizados neste processo pois sentem que as suas opiniões e críticas são validas, constituindo relações de confiança.

Através do acompanhamento de todo o processo de inovação, é possível verificar que o modelo de inovação que mais se adequa ao negócio é o DUI, não só pela combinação entre o “*know-how*” dos colaboradores e do “*know-who*”, como pelas alterações organizacionais que despertam certas inovações, embora se trate de uma empresa de base tecnológica.

As atividades realizadas possibilitaram uma melhor percepção do negócio e da forma da EZ4U atuar nos mercados, identificando o posicionamento comercial e a interação com clientes como os maiores desafios para a expansão do negócio, tornando-se os dois pontos de análise na questão de investigação que pretendi estudar.

Em relação ao primeiro elemento, o posicionamento comercial, é um aspeto fundamental para as vendas, embora seja distinto da maior parte das empresas uma vez que o serviço de SMS é comercializado para diversos setores de atividade, com características e necessidades distintas. Deste modo, é possível identificar que cada ação no mercado é sensível ao grupo de clientes-alvo.

Antes de uma ação, os aspetos sob os quais a EZ4U analisa a sua estratégia prendem-se com a diferenciação do serviço face aos concorrentes e o tipo de comunicação a realizar para que estes sintam que podem adquirir um produto de valor acrescentado.

A estratégia de posicionamento leva a uma comercialização diferente dado existirem setores como o retalho que têm necessidade de comunicar com os seus consumidores de forma massiva e outros setores como a aviação que têm interesse em realizar comunicações operacionais com os clientes como por exemplo uma notificação de cancelamento de voo.

Para os setores de atividade que exigem comunicações massivas, o posicionamento comercial da EZ4U tem foco no custo, uma vez que por norma são mercados extremamente concorrenciais e existem várias empresas concorrentes que trabalham o SMS Marketing e o cliente apenas considera alterar o seu fornecedor se outro apresentar uma melhor relação qualidade/preço de modo que consiga atingir uma poupança imediata.

Em setores cujas necessidades são operacionais, a abordagem comercial é mais específica e baseia-se na demonstração de várias soluções e mecanismos personalizados que vão de encontro às necessidades da empresa, sendo que nestes casos existe uma maior interação fornecedor/cliente que ajuda a desenvolver ferramentas que até então não tinham sido equacionadas.

Também as parcerias estratégicas são um elemento importante para a EZ4U na medida em que é possível participar em mercados em que as empresas procuram mais do que uma solução centrada numa só empresa.

Outro importante objeto de análise na questão de investigação foi a interação com clientes.

Neste caso, e contrariamente ao que seria previsto, a comunicação via redes sociais acontece via LinkedIn, que se trata de uma rede extremamente vantajosa para um negócio B2B como a EZ4U dado que é facilmente identificável que profissionais ocupam os cargos decisores nas empresas.

A partir desse momento o contacto estabelecido é rápido e é possível verificar se existe um potencial interesse da empresa na utilização do serviço. A interação com clientes via rede social é então uma importante ferramenta para uma primeira “triagem” em relação às organizações a contactar.

Também as estratégias de promoção de vendas utilizadas pela EZ4U como amostras, descontos promocionais e brindes têm um importante papel dado oferecerem uma vantagem temporária que permite fazer com que o ciclo de compra de um produto ocorra com maior rapidez do que o esperado.

Em relação às estratégias de comunicação de marketing, estas têm diferentes finalidades e são implementadas de acordo com estratégias de *Outbound* e *Inbound Marketing*.

Para a EZ4U, o contacto telefónico é a única estratégia de *Outbound* que tem um impacto positivo na interação com o cliente. Esta abordagem não é sinónimo de uma compra instantânea, mas geralmente consegue abrir uma janela para um segundo contacto mais centrado na demonstração do serviço.

Na abordagem *Inbound* acontece o inverso, ou seja, é o cliente que vem ao encontro da EZ4U. A estratégia utilizada é bastante simples e reside na atração de tráfego (visitas ao website provenientes de clientes com perfil desejado) e a conversão desse tráfego em clientes através de um contacto mais informal.

Por último, foi possível verificar que as redes de contacto, apesar de não terem um impacto significativo, são o meio mais eficaz para estabelecer um contacto com empresas de maior dimensão que possuem estruturas administrativas de grandes dimensões que por norma são bastante demoradas na tomada de decisões.

## **4.2. Avaliação crítica do estágio**

Considero que a frequência do estágio curricular na EZ4U e a elaboração do relatório foram experiências positivas na medida da valorização pessoal com a aquisição de novas competências e da valorização profissional, com a realização de um estudo de caso num contexto real de trabalho.

Ao longo do estágio, o acompanhamento de projetos e a integração na equipa foi importante não só para compreender os processos de gestão da inovação como para perceber quais os problemas diários que as startups que atuam como fornecedores especializados enfrentam.

As atividades realizadas permitiram-me desenvolver competências pessoais como a capacidade de resolução de problemas e o espírito crítico, sendo que o apoio do Supervisor do estágio Vasco Vinhas foi fundamental para que evoluísse profissionalmente, através da exigência, do conhecimento que me foi transmitido e da autonomia dada na execução das tarefas diárias.

A elaboração do relatório e do estágio foi igualmente importante do ponto de vista académico, na medida em que permitiu enquadrar temas abordados nas unidades curriculares do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação com a problemática e as atividades desenvolvidas.

Relativamente aos pontos negativos, estes estão associados à falta de conhecimento pessoal de temáticas relacionadas com a informática e com o mercado dos fornecedores especializados. No entanto, no final do estágio estes problemas traduziram-se em novos conhecimentos e foram ultrapassados.

Por outro lado, e do ponto de vista da EZ4U, destaco apenas a falta de informação relativa aos clientes no que toca à integração em determinados mercados, que teria sido benéfica para responder à questão de investigação a que me propus.

## **4.3. Considerações acerca do setor**

Através da realização do relatório foi possível obter um maior conhecimento e informação acerca dos fornecedores especializados e dos desafios que estes enfrentam. Trata-se de um

mercado extremamente concorrencial em que a diferenciação tem a capacidade de atrair clientes.

Com o estudo de caso e acompanhamento de processos, é possível concluir que estas empresas apresentam soluções tecnológicas apenas com base no conhecimento dos colaboradores e que o investimento em I&D é apenas interno e não recorrem a parcerias com Universidades ou Instituições de conhecimento como por exemplo as Indústrias baseadas na Ciência.

Tal como enunciado anteriormente, os ciclos de inovação são reduzidos e têm como objetivo melhorias incrementais na qualidade do serviço com base nas necessidades dos clientes, sendo que todo o suporte prestado pré e pós-venda tem um papel fundamental.

As grandes dificuldades dos Fornecedores Especializados prendem-se com a entrada em mercados concorrenciais que contam com grandes empresas, uma vez que por norma estão presentes os operadores de telecomunicações que têm uma maior capacidade financeira para investir na comunicação dos seus produtos e que agregam o serviço de SMS no seu pacote de telecomunicações de telefone e internet, fidelizando o cliente através de um contrato de normalmente dois anos.

Neste sentido, as parcerias estratégicas assumem-se como uma excelente alternativa para estabelecer uma presença em alguns mercados, uma vez que as empresas que já tem uma posição sustentável ganham uma nova funcionalidade que acrescenta valor.

Relativamente à EZ4U, as principais dificuldades estavam relacionadas com a comunicação com os clientes. Essa comunicação e o posicionamento no mercado foram alterados de acordo com uma nova estratégia, focada no desenvolvimento de inovações que diferenciassem o produto da concorrência e que podem ser adaptáveis a cada setor de atividade, que se tem revelado um fator crítico de sucesso para o crescimento da empresa.

## Referências Bibliográficas

Accenture Consulting (2014), "5 Questions Reveal your Organization's Level of Analytics Maturity"

Agência Van (2018), disponível em: <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/>, consultado em setembro de 2018

Almeida, Ana Isabel Silva e Teixeira, Aurora A.C. (2017), "On the work values of entrepreneurs and non-entrepreneurs: A European longitudinal study", *Journal of Development Entrepreneurship*. Vol.22 No.2

Archibugi, D. (2001) "Pavitt's taxonomy sixteen years on: a review article." *Economic Innovation and New Technology* Vol 10, pp. 415–425

Archibugi, D., Cesaratto, S., Sirilli, G. (1991) "Sources of innovative activities and industrial organization in Italy". *Política de pesquisa* 20, pp. 299–313

Argentino Pessoa; Políticas de Inovação (2ª ed.), CreateSpace, Charleston, SC, USA, 2014.

Biominas Brasil (2017), disponível em: <https://biominas.org.br/blog/2017/04/25/parcerias-estrategicas-qualis-sao-os-tipos/>, consultado em Agosto de 2018

Castellacci, F. (2008). "Paradigmas tecnológicos, regimes e trajetórias: indústrias de manufatura e serviços e uma nova taxonomia de padrões de inovação setoriais". *Política de Pesquisa*. Vol. 37 No 6-7, pp. 978-994

Conect Brasil, <http://conectbrasil.net/>, consultado em setembro de 2018

EZ4U, <https://www.ez4uteam.com>

Fagerberg, J., Mowery, D.C. e Nelson, R.R. (2005), "The Oxford Handbook of Innovation" Oxford University Press

Fagerberg, J. e Verspagen, Bart. (2009), "Innovation studies- The emerging structure of a new scientific field" *Política de pesquisa* Vol. 38, pp. 218-233

Fontes, M. e R. Coombs (2001) "Contribution of New Technology-based Firms to the Strengthening of Technological Capabilities in Intermediate Economies". *Política de pesquisa* 30, pp. 79-97.

Freeman, C. (1987) "Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan" Pinter Publishers, London.

Freitas, W. e Jabbour, C. (2011) "Utilizando Estudo de Caso(s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões." *Estudo & Debate*, v. 18, pp. 7-22

Geibel, Richard e Manickam, Meghana (2015) "The Startup ecosystems in Germany and in the USA" 4th Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization and 5th Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship

Gestão da informação e do conhecimento nas organizações (2014), disponível em: <https://pt.slideshare.net/leomoraes/informao-e-conhecimento-nas-organizaes-gesto>, consultado em julho de 2018

Godoy, A. (1995) "Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades." *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, Vol. 35, n. 2, pp. 57-63

Grigore, A (2012). "The psychology of entrepreneurship" *Romanian Journal of Marketing*, Vol 2 pp. 25–30

Heidenreich, Martin (2008), "Innovation patterns and location of European low-and medium-technology industries" *Política de pesquisa* 38, 483-494.

Innovation Zen, "Henderson-Clark Model", <http://innovationzen.com/blog/2006/08/11/innovation-management-theory-part-3>, consultado em dezembro de 2017

Jensen, M. Berg, Johnson, B., Lorenz, E.; Lundvall, B. (2007) "Forms of knowledge and modes of Innovation" *Política de pesquisa* 36, pp. 680-693

Johnson, B., Lorenz, E. e Lundvall, B. (2002) "Why all this fuss about codified and tacit knowledge" *Industrial and Corporate Change* 11, pp. 245–262

Kotler, Philip. (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness" *Harvard Business Review* 55(6), pp. 67-75.

Marsilli, Orietta e de Jong, Jeroen P.J (2005) “The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms” Rotterdam School of Management, Research Policy 35 (2006), pp. 213–229

Martin, C.R., Horne, D.A. e Schultz, A.M. (1999), "The business-to-business customer in the service innovation process", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2, No. 2 pp.55–62

Matofino (2018), disponível em: <http://matofino.com.br/posicionamento-abordagem-comercial/>, consultado em agosto de 2018

Lee, S.S. e Osteryoung, J.S. (2004), “A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea” *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp.418–426

Lundvall, B. (1988), “Innovation as an interactive process: from user producer interaction to the National Innovation Systems” *Technology and Economic Theory*. Pinter Publishers, London

OECD e Eurostat, (2005), "Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", in Oslo Manual

Parrilli, Mario e Heras, Henar (2016), “STI and DUI innovation modes: Scientific-technological and context-specific nuances”. *Política de pesquisa* Vol. 45, pp. 747-756

Pavitt, K. (1984). "Padrões setoriais de mudança técnica: para uma taxonomia e uma teoria" . *Política de Pesquisa*. Vol.13 pp.343-373

Peneder, Michael (2010) “Technological regimes and the variety of innovation behaviour: Creating integrated taxonomies of firms and sectors” Austrian Institute of Economic Research (WIFO), *Research Policy* 39, pp. 323-334

Porter, M (1985), “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” NewYork: Free Press

Ries, E. (2011). “The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.” New York: Crown Business

Schumpeter, J.A. (1947). “The Creative Response in Economic History” *The Journal of Economic History*, Vol 7 No.2 pp.149–159

Stam, E., e K. Wennberg. (2009). “The Roles of R&D in New Firm Growth.” *Small Business Economics* Vol 33 pp. 77–89

Vedovello, C., e Godinho, M. (2003). “Business incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms activities” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1–2), pp. 4–21

## **Anexos**

## Anexo I – Questionário de avaliação do estágio curricular

O documento trata-se de assim de um questionário acerca da prestação no estágio curricular desenvolvido na EZ4U. Este é um aspeto essencial na conclusão do projeto, uma vez que o *feedback* recolhido permite avaliar comportamentos tendo em vista a melhoria profissional num futuro próximo.

A resposta a este questionário é voluntária, agradecendo, desde já, a disponibilidade dos envolvidos.

A avaliação do desempenho do estagiário ao longo do estágio curricular foi realizada tendo em conta os seguintes aspetos:

	<b>Não Satisfaz</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>
<b>Responsabilidade</b>				<b>X</b>
<b>Autonomia nas tarefas realizadas</b>			<b>X</b>	
<b>Interesse demonstrado nas atividades</b>				<b>X</b>
<b>Capacidade de resolução de problemas</b>			<b>X</b>	
<b>Proatividade</b>				<b>X</b>
<b>Espírito Crítico</b>				<b>X</b>
<b>Capacidade em Inovar</b>				<b>X</b>
<b>Desenvolvimento de competências</b>				<b>X</b>
<b>Nota global</b>				<b>X</b>

Comentários e observações:

O João Monteiro realizou o seu estágio na EZ4U, tendo ampla e precocemente alcançado os objetivos e metas inicialmente propostos.

Revelou uma grande responsabilidade da sua função, bem como interesse em apresentar soluções alternativas de forma pró-ativa e desempenhou as suas funções de forma quase sempre autónoma.

A EZ4U encontra-se amplamente satisfeita com o João Monteiro tendo já procedido à sua contratação para a equipa.

4 de Setembro 2018 

## Anexo II – Cronograma de atividades realizadas no estágio curricular

O cronograma abaixo relata o conjunto de atividades desenvolvidas ao longo dos seis meses de estágio na EZ4U. As tarefas desenvolvidas, a nível pessoal, foram importantes uma vez que desenvolvi competências e percebi como é o dia-a-dia de uma startup tecnológica.

	Estudo da empresa e análise concorrencial	Análise SWOT e estudo de mercado	Integração na equipa comercial e de desenvolvimento de produto	Acompanhamento de projetos e investigação em I&D	Contacto com clientes e ap. do serviço	Propostas comerciais e implementação de inovações
Set 2017						
Out 2017						
Nov 2017						
Dez 2017						
Jan 2018						
Fev 2018						