

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING:  
AS START-UPS DE BASE TECNOLÓGICA**

por

Sónia Maria de Sousa Pereira

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientado por

Professor Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo Brito

2016



## **NOTA BIOGRÁFICA**

Sónia Maria de Sousa Pereira nasceu a 27 de janeiro de 1987, na cidade de Vila Nova de Gaia, distrito do Porto.

Licenciou-se em Relações Públicas pelo Instituto Superior da Maia em 2008, e passou o segundo semestre do seu terceiro ano em ERAMUS em Vilnius, na Lituânia.

A sua primeira experiência profissional na sua área de formação teve início em 2009, quando efetuou um estágio de seis meses no Departamento de Comunicação do CEiiA – Centro de Engenharia, e onde permanece até hoje.

Em 2009/2010 realizou uma Pós-Graduação em Assessoria de Comunicação e Marketing na Escola Superior de Jornalismo, no Porto.

Iniciou em 2014 o Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia do Porto, na sequência do qual apresenta a presente dissertação para conclusão do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Prof. Carlos Brito pela sua orientação, encorajamento e motivação durante o processo de realização desta dissertação.

À Raquel Ribeiro pela amizade que demonstra sempre. Pela sua paciência em ouvir-me quando as dúvidas sobre a dissertação me assolavam, e pelo *feedback* que prontamente me deu sobre este relatório.

À minha família, em particular aos meus pais, que ao longo de toda a minha vida me deram espaço para tomar as minhas próprias decisões, mas mantendo-se sempre por perto, amparando quedas, incentivando desafios e aplaudindo conquistas.

Ao meu melhor amigo e marido, Joel Ferreira, por todo o apoio, amizade, ombro e ouvido durante todo este processo, e desde sempre. Sem ele, eu não estaria a entregar esta dissertação.

## RESUMO

Muito se tem escrito sobre a forma como as start-ups praticam o seu marketing, caracterizado em geral como informal, pouco estruturado e inovadora. O estudo deste fenómeno foca-se num novo conceito que se encontra na interface entre o empreendedorismo e o marketing, denominado de Marketing para Empreendedores. Um novo conceito cujo domínio não é ainda claro, mas que é frequentemente associado às atividades de marketing de start-ups e como forma de ultrapassar as limitações de recursos destas empresas.

As start-ups de base tecnológica não têm, regra geral, largos conhecimentos de gestão e marketing aos quais possam recorrer no momento do lançamento do seu negócio, pelo que o presente estudo pretende analisar o desenvolvimento das estratégias de marketing em start-ups com base tecnológica. Concretamente, com este estudo visa-se perceber de que forma os empreendedores definem as estratégias da sua abordagem ao mercado, assim como as decisões tomadas sobre o seu produto.

O estudo empírico tem por base a realização de entrevistas semi-estruturadas com empreendedores, o que gerou uma quantidade significativa de informação. A metodologia escolhida para a análise desses dados qualitativos foi a análise de conteúdo, que permitiu organizar e interpretar as informações recolhidas. As entrevistas foram realizadas a dois grupos de start-ups, um grupo de seis organizações que foram incubadas na UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, e e um grupo de cinco que, não tendo passado por um processo de incubação, se localizam no distrito do Porto por uma questão não só de conveniência, mas também de comparabilidade com as do primeiro grupo. A participação dos dois grupos de start-ups permitiu assim uma comparação entre entidades aparentemente homogéneas, mas com origens diferentes.

Os resultados obtidos evidenciam que a prática de marketing dependerá sempre da tecnologia, do mercado onde se insere e das pessoas envolvidas em todo o processo. Isto sem prejuízo de a literatura sobre o tema ter sido frequentemente confirmada pela atuação dos empreendedores.

**Palavras-chave: empreendedorismo, marketing para empreendedores, start-ups, tecnologia, incubação**

# ABSTRACT

Much has been written about how start-ups practice their marketing, generally characterized as informal, unstructured and innovative. The study of this phenomenon focuses on a new concept that lies at the interface of entrepreneurship and marketing, called Entrepreneurial Marketing. A new concept whose domain is not yet clear, but it is often associated with marketing activities of start-ups and as a way to overcome the limitations of resources of these companies.

The technology-based start-ups do not have, commonly, a broad knowledge of management and marketing available at the launch of their business, thus, the present study aims to analyse the development of marketing strategies in start-ups with a technology base. With this study it is expected to understand how entrepreneurs define the strategies for their approach to the market, as well as the decisions made about their product.

The empirical study is based on the performance of semi-structured interviews with entrepreneurs, which generated a significant amount of information. The methodology chosen for the analysis of qualitative data was content analysis, which allows to organize and interpret the gathered information. Interviews were conducted in two start-ups groups: a group of six organizations that were incubated in UPTEC - Science and Technology Park of University of Porto, and a group of five who, inspite of not being gone through an incubation process, are located in Porto district as a matter not only of convenience, but also comparable with the first group. The participation of two groups of start-ups thus allowed a comparison between apparently homogeneous entities, but with different origins.

The results show that the practice of marketing will always depend on the technology, the market in which it operates and the people involved in the whole process. This, without prejudice to the literature on the subject that have often been confirmed by the performance of entrepreneurs.

**Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial marketing, start-ups, technology, incubation**

# ÍNDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>NOTA BIOGRÁFICA</b>                       | <b>iii</b> |
| <b>AGRADECIMENTOS</b>                        | <b>iv</b>  |
| <b>RESUMO</b>                                | <b>v</b>   |
| <b>ABSTRACT</b>                              | <b>vi</b>  |
| <b>ÍNDICE</b>                                | <b>vii</b> |
| <b>LISTA DE TABELAS</b>                      | <b>ix</b>  |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b>                      | <b>x</b>   |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                         | <b>1</b>   |
| 1.1. Objetivo e âmbito do estudo             | 1          |
| 1.2. Metodologia e relevância dos resultados | 2          |
| 1.3. Estrutura da dissertação                | 3          |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>              | <b>4</b>   |
| 2.1. Introdução                              | 4          |
| 2.2. Empreendedorismo                        | 4          |
| 2.3. Start-ups de base tecnológica           | 11         |
| 2.4. Interface Marketing/Empreendedorismo    | 14         |
| 2.5. Marketing para Empreendedores           | 18         |
| 2.6. Conclusão                               | 26         |
| <b>3. MODELO DE ANÁLISE</b>                  | <b>27</b>  |
| 3.1. Introdução                              | 27         |
| 3.2. Questões de Investigação                | 27         |
| 3.3. Modelo de análise                       | 29         |
| 3.4. Conclusão                               | 31         |
| <b>4. METODOLOGIA</b>                        | <b>32</b>  |
| 4.1. Introdução                              | 32         |
| 4.2. Enquadramento do estudo                 | 32         |
| 4.3. Desenho da pesquisa                     | 32         |
| 4.4. Seleção dos casos                       | 37         |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.5. Amostra   | 37        |
| 4.6. Recolha de dados  | 39        |
| 4.7. Conclusão   | 40        |
| <b>5. ANÁLISE DE DADOS</b>                                     | <b>41</b> |
| 5.1. Introdução  | 41        |
| 5.2. Start-ups incubadas                                       | 41        |
| 5.2.1. Caracterização da amostra                               | 42        |
| 5.2.2. Análise   | 44        |
| 5.3. Start-ups não incubadas                                   | 51        |
| 5.3.1. Caracterização da amostra                               | 52        |
| 5.3.2. Análise   | 54        |
| 5.4. Análise comparativa                                       | 60        |
| 5.5. Conclusão   | 65        |
| <b>6. CONCLUSÕES</b>   | <b>66</b> |
| 6.1. Síntese   | 66        |
| 6.2. Principais conclusões                                     | 67        |
| 6.3. Contributos da investigação                               | 68        |
| 6.3.1. Contributos para a teoria                               | 69        |
| 6.3.2. Contributos para a gestão                               | 70        |
| 6.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura | 71        |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>72</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>80</b> |
| ANEXO I: email enviado às start-ups                            | 80        |
| ANEXO II: Lista de start-ups incubadas                         | 81        |
| ANEXO III: Lista de start-ups não incubadas                    | 82        |
| ANEXO IV: Guião de entrevista                                  | 83        |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Evolução da definição de empreendedorismo .....          | 6  |
| Tabela 2 - Características do marketing em start-ups .....          | 16 |
| Tabela 3 – Perspetivas na interface marketing/empreendedorismo..... | 17 |
| Tabela 4 - Dimensões do Marketing para empreendedores .....         | 24 |
| Tabela 5 - Localização das start-ups por polo UPTEC.....            | 42 |
| Tabela 6 – Base tecnológica das start-ups incubadas .....           | 43 |
| Tabela 7 - Áreas de atuação das start-ups incubadas .....           | 43 |
| Tabela 8 - Número de trabalhadores nas start-ups incubadas .....    | 43 |
| Tabela 9 - Idade das start-ups incubadas .....                      | 44 |
| Tabela 10 – Estádio de desenvolvimento de produto/serviço.....      | 44 |
| Tabela 10 - Localização geográfica das start-ups .....              | 52 |
| Tabela 11 – Base tecnológica das start-ups não incubadas.....       | 52 |
| Tabela 12 - Áreas de atuação das start-ups não incubadas .....      | 53 |
| Tabela 13 - Número de trabalhadores nas start-ups incubadas .....   | 53 |
| Tabela 14 - Idade das start-ups incubadas .....                     | 54 |
| Tabela 15 – Estádio de desenvolvimento do produto/serviço .....     | 54 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Processo de marketing para empreendedores .....  | 23 |
| Figura 2 – Estrutura de quatro pilares de ME .....          | 25 |
| Figura 3 - Modelo de análise .....                          | 29 |
| Figura 4 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo ..... | 36 |

*No matter how innovative one's idea is, if potential clients or customers do not know about it, they will not buy the product or service. To survive, one must market. To be successful, one must market well.*

Wienclaw, 2015



# 1. INTRODUÇÃO

Em 2010 decorreu em Charleston, nos Estados Unidos da América, um seminário sobre o tema da interface entre o marketing e o empreendedorismo. Um grupo de investigadores discutiu durante três dias o passado e o futuro da área de investigação, chegando à conclusão, entre outras coisas, que a discussão sobre esta interface começou com a aplicação do marketing pelas start-ups, tendo vindo sempre a evoluir desde então. Foi assim sugerido que existia ainda espaço e oportunidade para uma investigação mais profunda sobre as start-ups e a forma como estas praticam ações de marketing.

Uma organização completamente desenvolvida e implementada no mercado e uma start-up têm diferenças entre si. Além da disparidade de objetivos e recursos – financeiros, humanos e técnicos -, têm ainda diferentes abordagens estratégicas. Por outro lado, muitos investigadores têm-se debruçado sobre o papel do empreendedor neste contexto, tendo chegado à conclusão de que nas start-ups a maioria das decisões estão centradas no empreendedor (Berthon *et al.*, 2008). Pelo contrário, nas grandes empresas podem existir grupos de trabalho dedicados ao marketing, que seguem as diretrizes tradicionais da disciplina. Esta conclusão levou o presente estudo sobre o marketing praticado em start-ups de base tecnológica, a incluir a variável do empreendedor no processo de desenvolvimento das estratégias de marketing, considerando a interface entre marketing e empreendedorismo como as disciplinas base para o desenvolvimento do conceito de Marketing para Empreendedores<sup>1</sup>. Este ainda se encontra em fase de discussão e investigação entre autores e investigadores, pelo que a sua definição não tem ainda um consenso, contudo existe uma ligação entre o marketing e o empreendedorismo que é inegável no desenvolvimento de estratégias de marketing pelas start-ups, onde a disponibilidade de recursos é inferior e a importância dada às atividades de marketing não se afirma como uma prioridade, nem se realiza de forma planeada.

## 1.1. Objetivo e âmbito do estudo

O presente estudo pretende analisar as estratégias de marketing desenvolvidas por start-ups de base tecnológica. As estratégias de marketing poderão não seguir um planeamento de acordo

---

<sup>1</sup> O conceito original é “Entrepreneurial Marketing”, pelo que a tradução considerada mais adequada foi “Marketing para Empreendedores”.

com teorias e manuais, e em muitos casos não serão sequer pensadas de forma estratégica por parte dos empreendedores.

Tendo em conta que os empreendedores não têm vastos conhecimentos de gestão e marketing, e todas as ações que irão desenvolver para promover o seu produto ou marca, serão baseadas em conhecimentos empíricos. Não quer isto dizer que eles não desenvolvem ações de marketing, pois a aplicação de conceitos de Marketing pode começar quando o empreendedor escolhe um nome para a sua empresa ou produto, quando desenha um logótipo ou realiza qualquer atividade para promover a sua organização (Wienclaw, 2015).

Assim, o problema de investigação subjacente a este estudo é perceber *como é que as start-ups de base tecnológica desenvolvem as suas estratégias de marketing*. Para isso há que estudar o que fazem e como o fazem, na expectativa que existam mecanismos, estratégias e pensamentos decorrentes deste processo, que sejam identificáveis e passíveis de classificar e catalogar como tendências ou “frameworks” aplicáveis a organizações com as mesmas características ou que se encontrem em processo de desenvolvimento/criação de um produto/serviço novo.

## **1.2. Metodologia e relevância dos resultados**

De forma a atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com base num guião que serviu de apoio à interlocução com empreendedores de start-ups de base tecnológica. De forma a enriquecer o estudo, as entrevistas foram divididas em dois grupos: um grupo é formado por empresas que se encontram incubadas na UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, e o outro, são start-ups de base tecnológica que não passaram por um processo de incubação. A amostra foi selecionada por conveniência geográfica na zona metropolitana do Porto e, no caso da UPTEC, pela proximidade ao meio académico e à Universidade do Porto.

Desta forma, o presente estudo irá recorrer a dados qualitativos, através de informação primária recolhida durante as entrevistas realizadas. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas de forma digital, o que permitiu a análise de conteúdo. Esta metodologia compreende um conjunto de ferramentas de análise de discurso e comunicações (Bardin, 1977).

Este estudo pretende contribuir para a teoria e gestão com os seus resultados, através de uma melhor compreensão sobre a forma como as start-ups desenvolvem e praticam as ações de

marketing. O contributo para a gestão encontra-se no possível conhecimento obtido sobre a forma de atuar dos empreendedores e as lições aprendidas para futuras start-ups.

A contribuição deste estudo para o mundo académico prende-se com a exploração da área de estudo que envolve as start-ups e a forma como elas gerem as suas estratégias e ações de marketing. Dada a recente, mas crescente, importância das start-ups ao qual se associa um conhecimento menos aprofundado, este estudo será um contributo para a consolidação de conceitos e do estado da arte da literatura relacionada com o Marketing para Empreendedores.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está dividida em seis capítulos principais, que evoluem ao longo da sua leitura. O capítulo um serve de ponto de partida a esta dissertação, onde se contextualiza a temática que será abordada, contribuições que se esperam obter e a metodologia escolhida. A parte empírica do trabalho inicia-se com o segundo capítulo, onde se realiza a revisão de literatura disponível sobre empreendedorismo e o papel importante que o empreendedor desempenha no seio da nova organização. Ainda neste capítulo são avançadas características que permitem a caracterização de uma start-up de base tecnológica, e que são o alvo deste estudo. Segue-se a exploração da interface entre o marketing e o empreendedorismo, e de que forma ambas se cruzam e dão origem ao conceito de marketing para empreendedores, uma nova disciplina.

Baseado na revisão de literatura sobre os temas no âmbito do marketing para empreendedores, empreendedorismo e as start-ups de base tecnológica, é avançado um modelo de análise que irá permitir mais tarde investigar os dados recolhidos para a presente dissertação. É apresentada no capítulo quatro a metodologia selecionada para o desenvolvimento do estudo e quais as ferramentas e passos para analisar as questões de investigação, que são também apresentadas neste ponto. O capítulo que se segue (cinco) apresenta os resultados obtidos com as entrevistas que foram realizadas junto de empreendedores, assim como as principais descobertas. O último capítulo encerra todo o trabalho desenvolvido ao longo da dissertação, ressaltando as principais conclusões e ideias a reter, as lições aprendidas com este estudo e quais as possíveis oportunidades de estudo que ficam em aberto, assim como as limitações encontradas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

A revisão de literatura apresenta-se como o primeiro passo no desenho deste estudo, uma vez que permite recolher e analisar a investigação que foi realizada previamente no domínio do empreendedorismo, start-ups e o marketing praticado por empreendedores. Desta forma é possível conhecer os pontos que foram focados por estudos anteriores e tentar preencher lacunas existentes.

Todo o processo de criação de uma empresa é um ato de empreendedorismo, e por essa razão, este capítulo inicia-se abordando este tema, que tem sofrido uma evolução no seu conceito ao longo do tempo, mas mantém algumas características que serão apresentadas. Dado o objeto deste estudo serem as start-ups de base tecnológica, segue-se a revisão de literatura com uma tentativa de diferenciação desta tipologia de organizações com base nas suas características tecnológicas.

Finalmente, é analisada a interface entre o marketing e o empreendedorismo e a forma como ambos parecem cruzar-se ao longo do tempo até culminarem num novo conceito – o marketing para empreendedores -, que apesar de ainda não ser uma área de estudo estabelecida por si mesma, está a dar passos largos nessa direção e apresenta-se como uma nova forma de marketing que é praticada em organizações com características empreendedoras e de forma menos formal que o marketing que é apresentado nos tradicionais manuais.

### **2.2. Empreendedorismo**

Nesta secção começa-se por estabelecer um enquadramento do conceito de empreendedorismo e a forma como este tem evoluído ao longo do tempo, revendo a literatura que ressalva a importância do papel do empreendedor. Por fim, é abordada a importância da incubação para o processo de empreendedorismo e de credibilização de uma start-up.

Em 2000, Shane e Venkataraman iniciaram uma discussão sobre a “promessa” do tema do empreendedorismo como área científica. O artigo que se propunha a criar um quadro concetual que explicasse o fenómeno e conseguisse prevê-lo, acabou por se tornar num dos mais falados

e discutidos por estudiosos no campo do empreendedorismo e gestão estratégica (Audretsch, 2012; Shane, 2012). Os estudos neste âmbito eram escassos e o interesse pela área reduzido, até Shane e Venkataraman (2000) terem despoletado um rastilho de interesse que se traduziu num significativo aumento de publicações dedicadas à discussão do tema.

A emergência deste tema originou igualmente uma multiplicidade de abordagens, que acabaram por transformar esta temática em algo complexo, heterogéneo e que suportava diferentes metodologias e âmbitos de ação. Numa tentativa de perceber quais as visões mais predominantes na literatura sobre o empreendedorismo, Audretsch (2012) identifica três grandes abordagens: a primeira relaciona o empreendedorismo com o seu contexto organizacional, a segunda baseia o empreendedorismo em critérios de performance da entidade, e a última reconhece o empreendedorismo através de variáveis comportamentais. A primeira abordagem, embora baseada em literaturas exaustivas sobre o tema, parece ser volátil quando aplicada a exemplos concretos, uma vez que considera fatores como tamanho da empresa, idade e quem é o proprietário para determinar o seu enquadramento ou não como empreendedorismo. Assim, uma entidade pode ser considerada empreendedora de acordo com um dos critérios (por exemplo ter poucos anos), mas quando aplicados em simultâneo outros critérios (por exemplo o seu tamanho), a condição de organização empreendedora pode deixar de fazer sentido. Na abordagem seguinte, a ênfase é colocada nos resultados obtidos pela organização. Se a performance não for considerada adequada, esta perde o seu carácter empreendedor. Por último, é apresentada uma abordagem diferente, relacionada com o comportamento. Nesta visão existem dois critérios a aplicar: a capacidade de reconhecer uma oportunidade, e a exploração ou comercialização dessa oportunidade. Esta última abordagem deixa completamente de parte o enquadramento da organização para dar lugar à existência de uma atitude considerada empreendedora, e coloca uma maior importância no empreendedor e nas suas características.

Shane e Venkataraman (2000) acreditavam que uma das razões que estava a evitar a independência do empreendedorismo como ciência era a falta de uma definição que gerasse concordância. Essa falta de consenso por parte da comunidade científica é reiterada por Shane (2012) quando cita a Academia de Gestão de Empreendedorismo quanto ao domínio do empreendedorismo ser “a criação e gestão de novos negócios, pequenos e familiares, e as características e problemas específicos dos empreendedores. Os principais tópicos incluem novos empreendimentos e estratégias; influências ecológicas na criação e extinção de empreendimentos; a aquisição e gestão de capital e equipas; autoemprego; o dono-gestor;

gestão da sucessão corporativa e a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento económico” (op. cit., p. 12).

Apesar da falta de consenso, foram lançadas definições que tentaram interpretar o âmbito deste tema e que reuniram algum apoio. É exemplo disso a definição publicada por Shane e Venkataraman no seu artigo de 2000, e mencionada por Shane (2012), que conota o empreendedorismo como “a identificação, avaliação e exploração de oportunidades” (op. cit., p.12). Outro exemplo amplamente aceite é a definição apresentada pelo Programa de Indicadores de Empreendedorismo (EIP) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que considera “como o fenómeno associado à atividade empresarial, que é a ação humana empreendedora na busca da geração de valor, através da criação ou expansão da atividade económica, através da identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados. Neste sentido, o empreendedorismo é um fenómeno que se manifesta em toda a economia e em muitas formas diferentes, com muitos resultados diferentes, nem sempre relacionados com a criação de riqueza financeira; por exemplo, que pode estar relacionada com o aumento do emprego, combater as desigualdades ou as questões ambientais.” (OECD, 2015, p.12).

A diversidade de abordagens ao tema do empreendedorismo e consequentes definições apresentadas, deixaram espaço a diferentes visões, no entanto é possível identificar três características como predominantes: o reconhecimento de uma oportunidade, à qual se segue uma ação, como segundo elemento, e por último, a presença de elementos de incerteza no processo (Sá, 2013). Esta conjugação é, de grosso modo, a interpretação dada por Shane e Venkataraman (2000) do que é empreendedorismo.

Stokes (2000b) apresentou uma revisão da evolução do conceito e a forma como este foi visto por diferentes autores desde o século XVIII (Tabela 1).

**Tabela 1 – Evolução da definição de empreendedorismo**

| <b>ANO</b> | <b>INVESTIGADOR</b> | <b>CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS</b>  | <b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS</b>              |
|------------|---------------------|--|--|
| 1775       | Cantillon           | 1. Empreendedor como negociador<br>2. Empreendedor não vê diferença entre risco e incerteza<br>3. Ênfase na interação dos objetivos empreendedores | power trading in risk (para fator de produção) |

|      |                        |  |   |
|------|------------------------|--|---|
| 1800 | Say                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opinião principal no processo de produção</li> <li>2. Com poder de gestão e discernimento</li> <li>3. Usa o poder de discernimento para reconhecer oportunidade</li> </ol>         | Poder de discernimento                  |
| 1875 | Marshall               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ênfase em inovação</li> <li>2. Inovação para reduzir custos</li> </ol>   | Inovação                                |
| 1911 | Schumpeter             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação e criação de novos componentes</li> <li>2. Tolerância à incerteza</li> <li>3. Banqueiro</li> </ol>  | Inovação e criação de novos componentes |
| 1921 | Knight                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distingue risco e incerteza</li> <li>2. Tolerância à incerteza</li> </ol>  | Arrisca perante incerteza               |
| 1973 | Kerzner                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem visão empreendedora</li> <li>2. Tem acesso à informação</li> <li>3. Reconhece oportunidade através da informação que tem</li> <li>4. Causa desequilíbrio no mercado</li> </ol> | Visão empreendedora                     |
| 1975 | Shultz                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenação e alocação de recursos</li> <li>2. Empreendedor é interativo</li> </ol>  | Alocador de recursos                    |
| 2000 | Shane and Venkateramen | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empreendedor como nexos de oportunidade</li> </ol>   | Nexo com oportunidade                   |
| 2003 | Cason                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empreendedor é decisor</li> </ol>  | Tomada de decisão                       |

Fonte: adaptado de Stokes, 2000b.

Observando a recolha elaborada por Stokes (2000b), percebe-se que a forma como o empreendedor era visto e identificado sofreu evoluções ao longo do tempo. Este passou de um intermediário num processo de compra, para uma figura com poder de identificação de oportunidades no mercado, com apetência para correr riscos e gerar inovação.

O foco no empreendedor e na forma como este atua, ganhou força na literatura. Muitos afirmam que do empreendedor e das suas decisões depende todo o processo de empreendedorismo (Shane *et al.*, 2012), pelo que o papel que este desempenha numa start-up é fundamental, e a sua influência na empresa é muitas vezes responsável pelo estilo e performance das atividades de marketing (Gilmore and Carson, 1999; Stokes, 2000a). Sobre ele recai maioritariamente a responsabilidade de decisor, gestor financeiro e administrativo e responsável pelo recrutamento (Berthon *et al.*, 2008). As suas características e competências pessoais são, desta forma, fulcrais na gestão da organização e na criação da sua própria identidade.

O empreendedor de uma start-up de base tecnológica não tem, à partida, largos conhecimentos sobre marketing (Franco *et al.*, 2014), pelo que depende em grande parte da sua rede de contactos (Gilmore and Carson, 1999; Stokes, 2000a), experiência, conhecimento, competências de comunicação e de avaliação (Carson *et al.*, 1995) quando confrontado com a gestão das atividades diárias de uma empresa. Como é referido por Franco *et al.* (2014), o empreendedor é tendencialmente generalista e não especialista.

No seu estudo, Stokes (2000a) reconhece que o empreendedor muitas vezes aplica as regras de marketing em sentido oposto, partindo de uma inovação de produto e só depois analisando qual o mercado onde este faz sentido estar. Os conceitos de *targeting*, segmentação e posicionamento são desconhecidos para estes gestores, pelo que eles agem de acordo com as suas crenças e não pelos manuais de marketing (Stokes, 2000b). Assim, a performance e os resultados das ações de marketing serão uma consequência direta das características pessoais do empreendedor (Stokes, 2000a), que é pautada por ações pouco sofisticadas e recorrendo a poucos recursos (Kraus *et al.*, 2010). Esta visão é partilhada por Hill (2001), que admite que quando a empresa enfrenta condições de incerteza, o empreendedor direciona a sua atenção para outros assuntos, que não a definição de um plano estratégico.

O particular papel que o empreendedor desempenha na organização dita, em última instância, o sucesso da organização, sendo ele responsável pela identificação e exploração de oportunidades, o criador de novos mercados ou produtos e, em particular, das principais operações diárias da empresa (Morrish, 2011), onde se incluem as atividades de marketing.

Alguns autores questionam-se qual a razão para alguns serem empreendedores e outros não, e algumas dessas questões deram origem a abordagens ao tema do empreendedorismo (Sá, 2013). Em 1997, Sarasvathy, com a mesma questão em mente, iniciou um estudo nos EUA, com o objetivo de descobrir quais as características únicas do empreendedor (Sarasvathy, 2001), qual o conjunto de características ou ferramentas que usavam e se estas poderiam ser ensinadas (Gilmore and Carson, 1999). Os resultados que obteve com base numa metodologia de análise de resolução de problemas, revelaram que existe uma lógica em cada resposta, aliada a uma racionalidade que pode ser traduzida num conjunto de princípios e é denominado de “effectuation reasoning” (Sarasvathy, 2001). Este raciocínio de “efetivação” apresentava-se como um conjunto de ferramentas e meios que eram combinados na mente do empreendedor para explorar oportunidades usando a sua imaginação. Em oposição, tínhamos o que era comumente ensinado a nível académico, que é o “causal reasoning”. O raciocínio causal

formava no sentido de atingir um objetivo da forma mais eficaz (Sarasvathy, 2001). Recentes estudos realizados neste âmbito, contudo, apresentam resultados que mostram que os raciocínios de efetivação e causal são ambos relevantes e usados pelo empreendedor, embora possam surgir em momentos diferentes do processo de desenvolvimento de produto, adequando da melhor forma a resposta perante cada situação (Berends *et al.*, 2013).

É amplamente reconhecida a importância que o empreendedorismo e a criação do seu próprio emprego têm para a economia e a sociedade, sendo hoje impulsionado por programas de governo, apoio nas universidades, incentivado dentro das empresas, mas também a nível Comunitário. Exemplo disso é o programa de Indicadores de Empreendedorismo que é desenvolvido entre a OCDE e a Eurostat, que desenvolve indicadores relevantes sobre Empreendedorismo para o desenvolvimento de políticas internacionais. Outro programa da Comissão Europeia, que decorre entre 2014 até 2020, é o Programa para a Competitividade das Pequenas e Médias Empresas, que prevê um orçamento 2.5 biliões de euros para facilitar o acesso ao crédito, aumentar a competitividade dos países europeus e permitir o crescimento de pequenas empresas e start-ups (Eurostat, 2012).

Mas também as universidades, muitas vezes através de incubadoras, apoiam projetos lançados por estudantes ou pós-graduados, tendo já sido identificado como um mecanismo que suporta o crescimento de start-ups de forma eficaz (McAdam e Marlow, 2008). De acordo com estudos, a percentagem de estudantes que lançam start-ups nos três anos a seguir à conclusão do seu ciclo de estudos é duas vezes superior à criação de spin-offs da universidade (Åstebro *et al.*, 2012). O processo de conversão de conhecimento científico em oportunidades comerciais tem sido, por essa razão, uma preocupação das universidades (Åstebro *et al.*, 2012). Também porque, no caso particular das start-ups com base tecnológica, elas serem vistas como forma de obter retornos sobre a investigação académica, tendo um grande potencial de crescimento e contributo para a economia (Ferguson e Olofsson, 2004).

Muitas start-ups acabam por se implementar perto de universidades, na expectativa de conseguir canalizar parte do conhecimento desenvolvido pelos académicos para os seus próprios empreendimentos, bem como a possibilidade de aceder a laboratórios e recursos (Heblich e Slavtchev, 2014), contudo essa premissa ainda não foi confirmada (Ferguson e Olofsson, 2004). A escassez de recursos é um dos obstáculos que as start-ups enfrentam no início da sua formação, e por isso, muitas procuram o apoio de incubadoras, onde além da disponibilidade de espaços de trabalho, têm acesso a uma rede de conhecimento e de contactos (McAdam e

Marlow, 2008), assim como a uma superior imagem percebida (Ferguson e Olofsson, 2004). Pode-se considerar que a inclusão numa incubadora é, por si só, um recurso (Lacerda, 2012), e que abre a porta a relações que se apresentam como essenciais para empresas orientadas para a tecnologia e inovação, uma vez que estas necessitam de relações específicas para colmatar os seus défices de recursos (Partanen *et al.*, 2014).

As redes estabelecidas nestes espaços são também um dos determinantes de sucesso, uma vez que os contactos que decorrem entre organizações que estão a passar por uma situação semelhante é não só reconfortante, por saberem que outros passam pelas mesmas situações, mas pode resultar em alavancagem dos negócios umas das outras (McAdam e Marlow, 2008). As empresas que se encontram incubadas apresentam também uma maior taxa de sobrevivência devido à imagem que lhes é associada pela incubadora (Ferguson e Olofsson, 2004). Esta imagem pode também ser vista como credibilizadora, o que identifica a nova empresa como mais profissional (McAdam e Marlow, 2008).

As questões de credibilidade junto do mercado prendem-se essencialmente com duas características associadas a start-ups, que são a sua condição de novidade e pequeno tamanho (Partanen *et al.*, 2014). Estas particularidades reportam à limitação de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos, físicos ou mesmo intangíveis, quando se fala do reduzido tamanho da start-up; e o fator novidade refere-se à falta de histórico da empresa, a ausência de uma reputação ou legitimidade, o que reduz a capacidade competitiva destas empresas para com os atores já implementados no mercado. A novidade é um atributo particularmente importante no caso das start-ups de base tecnológica, que apresentam uma necessidade de recursos a nível tecnológico antes mesmo da entrada no mercado (Aspelund *et al.*, 2005).

De acordo com Schwartz (2009), as start-ups poderão reduzir as limitações adjacentes da sua “novidade” através da incubadora, que lhes transmite uma imagem de credibilidade e que os identifica como fiáveis parceiros de negócio. O facto de uma empresa nascer sobre a alçada de uma incubadora com notoriedade pode possibilitar o acesso a recursos e apoios que de outra forma seriam escassos.

As start-ups não possuem um longo histórico que comprove as suas capacidades e lhes dê credibilidade junto do mercado, pelo que a sua fragilidade em grande parte é devida a uma falta de reputação (Nicolò, 2015). Esta debilidade pode afetar a aquisição de recursos, quer sejam de carácter financeiro, humano ou técnico (Parente *et al.*, 2015), pelo que uma das principais

prioridades da start-up deve ser a aquisição de consumidores e geração de confiança juntos dos seus *stakeholders* (Nicolò, 2015).

De acordo com Parente *et al.* (2015) existe um ciclo que melhor explica esta situação: o aumento da reputação gera credibilidade, que por sua vez gera um interesse a partir do exterior da organização, o que levará os atores externos a facultarem os recursos necessários ao desenvolvimento da organização. Também Parente *et al.* (2015) afirma que para o desenvolvimento de uma reputação é necessária a conjugação de dois elementos: uma sociedade que receba e interprete a informação da start-up e canais de comunicação.

Porém, à comunicação deve preceder-se o desenvolvimento de uma identidade e marca que possa ser reconhecível, que para a start-up pode gerar um problema uma vez que esta é identificada com uma comunicação pouco estruturada e dependente do seu fundador e da sua rede de contactos (Rode e Vallaster, 2005). A comunicação e a criação de uma marca para a start-up não são uma prioridade para o empreendedor, pelo que é frequente este assunto ser relegado para segundo ou terceiro plano, em favor de questões ligadas com o produto ou a área financeira (Bresciani e Eppler, 2010).

Correndo o risco de não serem vistas pelo mercado se não desenvolverem uma identidade e marca corporativa (Rode e Vallaster, 2005), Bresciani e Eppler (2010) sugerem que as start-ups antecipem a expansão da empresa, desenvolvam uma marca criativa, explorem o poder da internet e meçam os resultados dos seus esforços.

A revisão da literatura disponível sobre o empreendedorismo permitiu perceber que, apesar deste conceito ter sido apresentado como uma ciência há menos de duas décadas, não impediu de este se tornar um tema que abriu espaço para uma multiplicidade de abordagens. Esta análise permitiu uma contextualização do âmbito deste estudo, e que se segue com a exploração do tema das start-ups de base tecnológica.

### **2.3. Start-ups de base tecnológica**

Neste ponto irá ser explorado o conceito de start-up e de que forma a componente tecnológica pode diferenciar a organização.

O aparecimento das start-ups surgiu durante a bolha da internet (1997-2000). Neste período surgiu um significativo número de empresas online, também conhecidas como “ponto com”, o

que levou a que as start-ups fossem conotadas como tecnológicas. E, embora exista essa ligação, não é esse fator que classifica a start-up como tal.

Para Blank e Dorf (2012, p. 20) a start-up define-se como uma "organização temporária criada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável" e que recorre a um método de tentativa/erro para evolução do projeto. Esta busca por um modelo de negócio é o que distingue a start-up de qualquer outra empresa, pois o modelo de negócio não é conhecido e é ainda uma hipótese por testar. Assim que a start-up testa e comprova o seu modelo, evolui para uma fase de execução e abandona a conotação de start-up para se adotar a designação de pequena ou média empresa. A procura *versus* a execução resume a visão de Blank e Dorf (2012).

Ries (2011, p. 8), por outro lado, identifica esta tipologia de organização como sendo “uma instituição humana designada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. As questões de incerteza são também sublinhadas por Moogk (2012), que considera crucial para uma start-up a validação do seu valor para o mercado, assim como a confirmação da sua hipótese.

Numa visão com incidência sobre as questões financeiras, Fernandes (2015) dirigiu o seu estudo sobre as características das start-ups e identifica cinco determinantes. Em primeiro lugar, são organizações sem histórico devido à sua curta existência; em segundo, operam com receitas reduzidas ou inexistentes; em terceiro, dependem de financiamento, podendo inicialmente recorrer a familiares, mas posteriormente procuram apoios junto de investidores; em quarto lugar, correm um elevado risco de falência; e, por último, não possuem liquidez.

A definição de start-up não tem apresentado consenso na literatura e, quando se inclui a característica tecnológica, pode ser encontrada sob diferentes designações, como Novas Empresas de Base Tecnológica, PME'S de Alta Tecnologia e Empresas Orientadas para a inovação. O ponto em comum parece fixar-se nas atividades da empresa estarem ligadas a tecnologia ou com base em inovações tecnológicas, porém, os critérios que levam a esta identificação não são claros. Motivados pela disparidade de definições e falta de acordo quanto aos critérios de reconhecimento de uma start-up de base tecnológica, Grinstein e Goldman (2006) realizaram uma revisão de literatura que resultou em dezanove elementos distintivos de empresas tecnológicas:

- Nível de investimento relativo em I&D;
- Número relativo de colaboradores em I&D;

- *Outsourcing* de I&D;
- Ênfase na pesquisa aplicada VS desenvolvimento;
- Compromisso da gestão em I&D;
- Foco em inovação de I&D;
- Número de novos produtos e as suas inovações;
- Produtos com ciclo de vida curto;
- Consumidores orientados para a tecnologia;
- Competição orientada para o produto;
- Fraca definição das necessidades do mercado;
- Atitude da gestão perante a mudança;
- Atitude da gestão perante o risco;
- Estrutura organizacional plana;
- Uso de equipas multifuncionais em I&D;
- Movimento de colaboradores de I&D;
- Carreiras laterais;
- Sistemas de recompensa baseado em incentivos e grupos;
- Centralização do processo de tomada de decisão.

A análise destas características sugere que existem três dimensões que estão subjacentes à classificação da start-up de base tecnológica: a natureza da atividade de I&D, o carácter da estratégia de produto e a cultura organizacional (Grinstein e Goldman, 2006).

Mansour (2015) identificou três características centrais nas pequenas empresas de alta tecnologia que, no entanto, não diferem largamente da abordagem apresentada anteriormente. As dimensões como o uso de tecnologias inovadoras e complexas para produção e distribuição de outra tecnologia inovadora; o facto de a empresa estar rodeada de uma dose de incerteza e imprevisibilidade em termos da tecnologia a ser desenvolvida e do mercado onde esta será distribuída; e por último, a existência de uma elevada proporção de funcionários técnicos, como engenheiros e cientistas são os principais fatores determinantes encontrados.

Por outro lado, Wei (2012, p. 122) define no seu estudo que a empresa de base tecnológica é aquela que desenvolve produtos inovadores de alta tecnologia ou aquela que usa alta tecnologia de forma inovadora para a distribuição do seu produto.

As start-ups de base tecnológica são reconhecidas pelo seu papel na geração de conhecimento e inovações (Partanen *et al.*, 2014), contudo as atividades de exploração para definir e implementar o seu modelo de negócio são processos que requerem tempo e acarretam custos elevados (Qureshi *et al.*, 2011). Estas organizações começam por explorar a tecnologia central do seu negócio e só depois partem em busca de oportunidades no mercado (Qureshi *et al.*, 2011), contudo, a não ser que seja uma tecnologia dominada pelo empreendedor, pode demorar anos a dominar o seu uso, cujo tempo cresce em proporção com a natureza inovadora da tecnologia (Wei, 2012).

Apesar de estas organizações apresentarem riscos elevados ligados à sua novidade (Moogk, 2012; Partanem *et al.*, 2014) e falta de credibilidade na entrada no mercado (Schwartz, 2009), muito devido aos fatores não apenas de novidade, mas também de pequeno tamanho (Partanem *et al.*, 2014), elas conseguem apresentar uma taxa de sobrevivência superior face a start-ups de outra natureza (Ejermo e Xiao, 2014).

## **2.4. Interface Marketing/Empreendedorismo**

Os conceitos de marketing e empreendedorismo foram sempre considerados como ciências distintas (Sá, 2013), contudo com inter-relações entre si (Solé, 2013). As ligações surgiram quando diversos autores concluíram que existem diferenças entre o marketing praticado por grandes empresas e por start-ups (Romano and Ratnatunga, 1995; Hills *et al.*, 2008; Harrigan *et al.*, 2012; Solé, 2013). Hoy (2008) afirma que a interface entre marketing e empreendedorismo ocorre precisamente na fase de start-up de uma organização. Considerando que a divergência não se fica apenas pelo tamanho da organização (Blank and Dorf, 2012; Franco *et al.*, 2014) há algumas questões a abordar neste tema, nomeadamente a forma como o marketing e o empreendedorismo se influenciam mutuamente e se complementam (Lam e Harker, 2013).

Quando os investigadores se dedicaram ao estudo de pequenas empresas, perceberam que estas praticavam um marketing diferente do considerado tradicional, planeado e ensinado nos manuais (Sarasvathy, 2001; Solé, 2013), optando por um marketing inovador, oportunista, proativo e que assume riscos (Qureshi *et al.*, 2011). O marketing denominado “convencional” foca-se na aplicação em grandes empresas, com abundância de recursos e uma estrutura organizacional avançada, esquecendo as organizações com maiores condicionamentos de bens

e meios (Schuster *et al.*, 2015). Apesar disso, a prática de ações de marketing é tida como um dos maiores problemas que as start-ups enfrentam no seu dia a dia (Franco *et al.*, 2014) que, aliado aos seus recursos limitados e os conhecimentos do empreendedor acerca da temática pode comprometer e reduzir a eficácia da sua aplicação (Gilmore e Carson, 1999). Tendo em conta que as capacidades de marketing foram identificadas como uma das mais importantes formas das empresas obterem uma vantagem competitiva (Qureshi *et al.*, 2011), este tema toma grandes dimensões no contexto das start-ups. Com o tempo, alguns autores consideram que a start-up atravessa as fases do ciclo de vida, e deixa de existir em circunstâncias não controladas de marketing para um estado onde as atividades de marketing acontecem de forma mais controlada (Carson e Gilmore, 2001), contudo a prática de marketing é dependente de um contexto, contexto esse que está em constante mudança (Morris *et al.*, 2002), o que não permite garantias de sucesso em nenhum momento. Apesar disso, há provas de que as empresas que se mantêm mais empreendedoras ao longo do tempo, têm mais sucesso (Morris *et al.*, 2002).

O marketing praticado por start-ups é, de acordo com Gilmore and Carson (1999), influenciado por quatro elementos: as características da organização, as características do empreendedor, o ciclo de vida da organização e pelas normas do mercado ou indústria onde se encontra inserido. Essas influências internas e externas à organização, tornam o marketing praticado pelas start-ups, como algo único pela sua informalidade e evolução, pela forma orgânica como surge e é adotado, e pelo cunho pessoal que o empreendedor lhe impõe, podendo muitas vezes serem aplicadas mesmo sem que o empreendedor tenha plena consciência de que é isso que está a fazer (Wienclaw, 2015). Na Tabela 2 apresentam-se as características particulares do marketing praticado em start-ups.

**Tabela 2 - Características do marketing em start-ups**

| CARACTERÍSTICAS   | DESCRIÇÃO   |
|---|---|
| Informalidade inerente da estrutura, evolução e implementação | Para as start-ups, o planejamento de marketing é informal na estrutura, evolução e implementação. Há pouca ou nenhuma estrutura e ferramentas formais. O marketing é realizado de acordo com as capacidades e circunstâncias da pequena empresa.                                      |
| Restrito na esfera de atividade                               | Devido aos seus recursos limitados, a atividade de marketing nas pequenas empresas é inevitavelmente limitada no seu alcance e intensidade. As start-ups não têm necessidade nem vontade de aplicar estratégias de marketing e planos de alto custo.                                  |
| Simplista e aleatória / ocasional                             | A limitação de recursos nota-se no marketing, que é simplista, casual e muitas vezes sensível e reativo à atividade dos concorrentes.   |
| Produtos  | As pequenas empresas, particularmente nos estágios iniciais de desenvolvimento, são inerentemente orientadas para o produto, pelo que não é nenhuma surpresa que uma grande parte do marketing seja orientado para produtos, em comparação com os grandes concorrentes.               |
| Envolvimento fundador-empresendedor                           | A omnipresença do fundador-empresendedor é talvez o fator mais importante para o estilo de marketing das pequenas empresas.<br>A pessoa responsável está envolvida em todos os aspectos do negócio e o marketing não é exceção. O empresário deve estar comprometido com o marketing. |

*Fonte: Franco et al, 2014, p. 268.*

Investigadores no âmbito da interface marketing/empreendedorismo ainda não chegaram a um consenso quanto à predominância de uma ou outra ciência, bem como dos contributos individuais de cada uma para o conceito final (Hansen e Eggers, 2010). A dificuldade em encontrar um ponto comum na interface pode explicar a falta de um quadro ou modelo que possa ser seguido por académicos e gestores. Dada esta questão, Hansen e Eggers (2010) analisaram as quatro perspetivas de investigação da interface do marketing e empreendedorismo e concluíram que existem dois conjuntos de abordagens opostas. Na Tabela 3 são sintetizadas essas perspetivas.

A primeira assenta num prisma histórico, que identifica os pontos em comum entre marketing e empreendedorismo. O ponto onde eles se sobrepõem é a interface. A segunda perspetiva tem por base o contexto de marketing onde são aplicados conceitos de empreendedorismo. A terceira visão é o oposto da segunda, uma vez que decorre num contexto de empreendedorismo, quando aplicados conceitos de marketing. E por último, a que pode ser considerada o oposto da primeira é a proposta de juntar as características únicas de ambas as ciências numa nova

ciência com elementos próprios e que evoluíram do empreendedorismo e do marketing (Hansen e Eggers, 2010).

**Tabela 3 – Perspetivas na interface marketing/empreendedorismo**

| <b>PERSPETIVA</b>               | <b>EXPLICAÇÃO</b>   |
|---------------------------------|---|
| Marketing e empreendedorismo    | Semelhanças entre ambas as disciplinas  |
| Empreendedorismo em marketing   | Questões de empreendedorismo enquadradas na área de marketing ou vistas através de uma lente teórica do marketing         |
| Marketing em empreendedorismo   | Questões de marketing enquadradas no campo do empreendedorismo ou vistas através de uma lente teórica de empreendedorismo |
| Conceitos criam interface única | Conceitos que são distintos para a interface e evoluem fora da combinação do empreendedorismo e marketing                 |

*Fonte: Hansen e Eggers, 2010, p.44.*

A contribuição crescente de empreendedorismo em práticas de marketing e a importância do surgimento de estratégias de marketing para o sucesso de muitos empreendimentos (Stokes, 2000a) não passa despercebida. O marketing é, aliás, uma peça fundamental nos primeiros anos de vida de uma organização, uma vez que cria a ligação entre a entidade e o ambiente externo. (Zontanos e Anderson, 2004). Neste sentido, alguns autores afirmam que as duas ciências não são apenas compatíveis, como são complementares e não podem ser vistas como lados opostos (Lam e Harker, 2013). A correlação entre a prática de marketing por empreendedores e o sucesso da organização tem sido estudada e foi confirmado que as hipóteses de êxito são maximizadas quando existe uma combinação de superioridade tecnológica e competências de marketing (Gliga e Evers, 2010) ou quando investem em atividades mais empreendedoras (Morris *et al.*, 2002).

Esta dissociação entre as práticas de marketing em start-ups, com recursos limitados e as atividades praticadas de forma não planeada e alternativa de marketing pelos empreendedores é chamada desde cedo de marketing para empreendedores (Morris *et al.*, 2002). O tema marketing para empreendedores (ME) ainda não atingiu o estatuto de ciência por si só e é até ao momento orfão de uma definição que gere consenso junto do meio académico, contudo já deu origem a uma quantidade significativa de literatura sobre o assunto (Schuster *et al.*, 2015).

## 2.5. Marketing para Empreendedores

O conceito de marketing para empreendedores é relativamente recente quer no campo do marketing, quer no campo do empreendedorismo. A primeira vez que este foi mencionado foi em 1982 na Universidade de Illinois, em Chicago, numa conferência patrocinada pelo Conselho Internacional para os Pequenos Negócios e a Associação Americana de Marketing (Ioniță, 2012). Contudo, apenas em 1995 é que a Academia de Marketing organizou o primeiro evento dedicado a este tema (Ioniță, 2012) e em 1999 foi lançado o *Jornal de Investigação em Marketing e Empreendedorismo*, dedicado inteiramente aos estudos em ME.

Considerado por alguns como uma forma de pensamento, uma orientação/processo (Cristina, 2011), ou como uma diferente abordagem ao negócio (Morris *et al.*, 2012), o ME é mais frequentemente associado com as atividades de marketing em pequenas empresas ou start-ups (Miles *et al.*, 2015). Para outros o marketing para empreendedores é fundamental para superar não só as limitações de recursos financeiros e pessoais, mas também decorrentes do seu carácter de novidade o que, associado ao facto de serem desconhecidos, gera uma quebra na confiança (Mort *et al.*, 2012).

Porque é um conceito recente, existem diferentes abordagens para o seu significado, mantendo-se sem uma base comum até agora (Cristina, 2011). A primeira abordagem que surgiu identificava o ME como uma ferramenta de marketing para uso das start-ups, dada a sua pequena dimensão e recursos. Isto significava que seria usado apenas pelas as empresas nesta fase de desenvolvimento e seria dependente do seu tamanho e idade (Schmid, 2012), mas há quem defenda que esta aplicação evolui para um marketing mais tradicional e planeado (Rahim *et al.*, 2015).

Outra perspetiva define ME como forma "pró-ativa", e ligada à "identificação e exploração de oportunidades" que usam uma abordagem "inovadora, a assunção de riscos, não planeada, não linear, numa ação de marketing visionário" (Morris *et al.*, 2012, p. 4). Este ponto de vista considera que o ME pode ser aplicado em qualquer empresa, não importa o tamanho, complexidade ou mercado, desde que o mercado onde estão a entrar seja novo, ou tenham um produto novo, ou até mesmo uma inovação que vai criar um novo mercado e, conseqüentemente, um novo modelo de negócio. Esta é também a perspetiva defendida por Kraus *et al.* (2010) que considera que o ME é muito mais que o marketing praticado em start-

ups, pois trata-se de uma atitude e forma de pensar que é passível de ser aplicada em qualquer organização, independentemente do seu tamanho, idade ou momento.

Stokes (2000b) estabeleceu uma comparação direta entre o marketing tradicional e o marketing para empreendedores, que subdividiu de acordo com princípios de marketing. O resumo desses resultados é apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4 – Marketing Tradicional Vs Marketing para Empreendedores**

| Princípios de Marketing | MARKETING TRADICIONAL  | MARKETING PARA EMPREENDEDORES   |
|-------------------------|--|---|
| Conceito                | Orientado para o cliente<br>Orientado para o mercado<br>Segue desenvolvimento de produto | Orientado pela inovação<br>Orientado para ideias<br>Avaliação intuitiva das necessidades do mercado |
| Estratégia              | Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento de cima para baixo                        | <i>Targeting</i> do consumidor e outros grupos de influência de baixo para cima                     |
| Métodos                 | Marketing mix 4/7 P's  | Métodos de marketing interativo<br>Marketing boca-a-boca  |
| Conhecimento de mercado | Sistemas formalizados de pesquisa e conhecimento   | <i>Networking</i> e recolha informal de informação  |

Fonte: Stokes, 2000b, p.13.

Porém, a definição continua a ser um fator que impede esta área de conhecimento de evoluir (Solé, 2013), assim como uma estrutura que possa guiar os estudos neste tema (Kraus *et al.*, 2012). Apesar disso, há uma definição de ME que tem sido predominante na literatura e que incorpora elementos de empreendedorismo - pró-atividade, oportunidade, risco e inovação - e de marketing - foco no cliente e criação de valor. Esta indica que o ME é a “identificação e exploração pró-ativa de oportunidades de aquisição e retenção de clientes rentáveis através de abordagens inovadoras para a gestão do risco, alavancagem de recursos e criação de valor” (Ioniță, 2012, p.135). Mas muitos têm sido os autores que tentam conceber a definição de ME que melhor descreva o conceito e, na tentativa de identificar as principais, Solé (2013) desenhou uma tabela com as mais significativas das últimas quatro décadas.

**Tabela 5 – Principais definições de Marketing para Empreendedores**

| AUTOR (ANO)                                 | DEFINIÇÃO   |
|---|---|
| Morris and Paul (1987)                      | <p>Não há definição</p> <p>Marketing como função</p> <p>Empreendedorismo como inovação, tomada de riscos e pró-atividade (Miller, 1983)</p>   |
| Hills and Laforge (1992, pp 34 and 53)      | <p>“Gestão de marketing é o processo de análise do ambiente, análise das oportunidades de mercado, conceção de estratégias de marketing e implementação e controlo das práticas de marketing (Cravens, Hills e Woodruff, 1987). Para operacionalizar a interface do marketing e empreendedorismo, usaremos principalmente esta última definição” (p. 34)</p> <p>“[...] há uma oportunidade no campo do empreendedorismo para desenvolver teorias de médio prazo análoga à evolução da disciplina de marketing, em paralelo com as de comportamento do consumidor [...]” (p. 53)</p> |
| Duus (1997, p. 297)                         | <p>“A característica distintiva desta nova interpretação, que é essencialmente um perspectiva orientada para o mercado de dentro para fora, poderia ser o desenvolvimento de competências específicas da empresa por ação empreendedora, com vista a servir as futuras necessidades dos clientes para os produtos que ainda não existem. [...] Isso pode ser chamado de "o conceito de marketing para empreendedores””</p>  |
| Hill and Wright (2000, p. 25)               | <p>“Uma nova corrente de pesquisa descreve a orientação de marketing de pequenas empresas como "marketing para empreendedores". Isso significa um estilo de comportamento de marketing que é conduzido e moldado pela personalidade do proprietário gestor”</p>   |
| Stokes (2000, pp. 2 and 13)                 | <p>“[...] marketing realizado por empresários e proprietários-gestores de empreendimentos” (p. 2)</p> <p>“O conceito de marketing para empreendedores está focado em inovações e desenvolvimento de ideias em linha com uma compreensão intuitiva das necessidades do mercado [...]” (p. 13)</p>  |
| Collinson and Shaw (2001, pp. 2 and 8)      | <p>ME leva em conta as características do empreendedor. Há “[...] três áreas-chave da interface marketing/empreendedorismo como sendo o foco na mudança, a natureza oportunista e a abordagem de gestão inovadora” (p. 2)</p> <p>“Marketing para empreendedores é caracterizado por uma capacidade de resposta ao mercado e uma capacidade aparentemente intuitiva para antecipar mudanças na procura dos clientes” (p. 8)</p>  |
| Morris <i>et al.</i> (2002, pp. 2, 4 and 5) | <p>“[...]identificação pró-ativa e exploração de oportunidades de aquisição e retenção de clientes rentáveis através de abordagens inovadoras para a gestão de risco, alavancagem de recursos e criação de valor” (p. 5)</p> <p>“ME sintetiza aspetos críticos de marketing e empreendedorismo numa conceitualização abrangente onde o marketing torna-se um processo que as empresas utilizam para atuar empreendedora” (p. 2)</p>   |

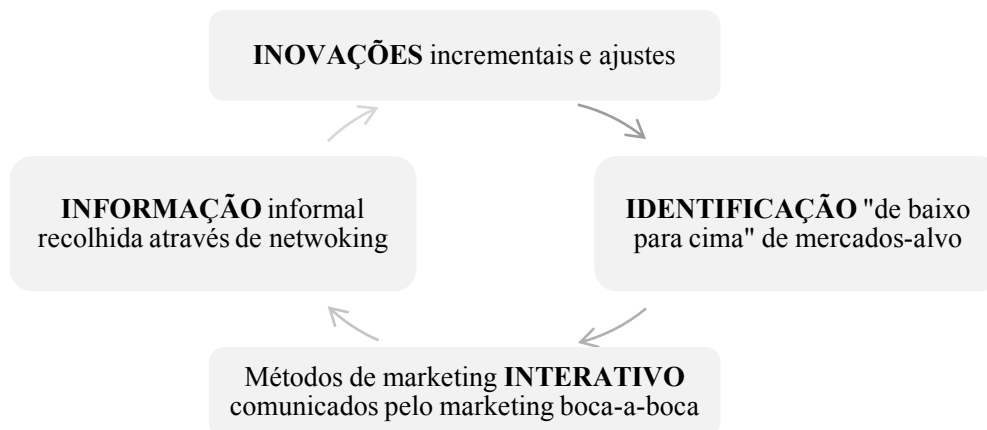
|  |   |
|--|---|
| Bjerke and Hultman (2002, p. 15) Shaw (2004, p. 197) | <p>“ME é o "marketing de pequenas empresas a crescer através do empreendedorismo”</p> <p>“[...]quatro temas relevantes para a compreensão de marketing para empreendedores, emergiram num contexto de empresa social: reconhecimento de oportunidades; esforço empreendedor; uma cultura organizacional empreendedora; e redes e <i>networking</i>”</p>   |
| Bäckbrö and Nyström (2006, p. 13)                    | <p>“Marketing para empreendedores são os aspetos que se sobrepõem entre empreendedorismo e marketing; portanto, é o comportamento demonstrado por qualquer indivíduo e/ou organização que tenta estabelecer e promover ideias de mercado, durante o desenvolvimento de novos, a fim de criar valor”</p>   |
| Miles and Darroch (2006, pp. 488-489)                | <p>“[...] sugerimos que as grandes empresas podem, e devem, efetivamente alavancar PMEs [processos de marketing para empreendedores] para a vantagem competitiva” (p. 488)</p> <p>“[...] empresas que adotam PMEs vão envolver-se em processos de marketing enfatizando a criação de oportunidade e/ou descoberta, avaliação e exploração” (p. 488)</p> <p>“[...] uma empresa que adota PMEs deve estrategicamente trocar o investimento no negócio lucrativo de melhor alcançar as necessidades atuais dos clientes com investimentos caros e arriscados no desenvolvimento de marketing mix e estratégias futuras para atender às necessidades previstas e latentes” (p. 489)</p> |
| Hills and Hultman (2006, p. 222)                     | <p>“[...] [os autores] descrevem as características de ME que refletem atividades como "uma abordagem flexível, a customização para o mercado" e "a inovação em produtos, serviços e estratégias” (em Jones and Rowley, 2011, p. 30)</p> <p>“[...] táticas frequentemente duas maneiras para clientes e decisões de marketing com base em contactos diários e redes” (em Jones and Rowley, 2011, p. 30)</p>   |
| Hills <i>et al.</i> (2008, p. 100)                   | <p>“[...] as PME empreendedoras financeiramente bem-sucedidas podem usar o marketing como um caminho para criar vantagem competitiva, com base na diferenciação de seu programa de marketing alavancando o seu conhecimento superior de clientes, mercados e tecnologias” (p. 100)</p>  |
| Kraus <i>et al.</i> (2010, p. 9)                     | <p>“marketing para empreendedores é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir relacionamentos com clientes de maneiras que beneficiem a organização e os stakeholders, e que se caracteriza pela inovação, a assunção de riscos, pró-atividade, e pode ser executada sem recursos atualmente controlados”</p>   |
| Hills <i>et al.</i> (2010, p. 6)                     | <p>“ME é um espírito, uma orientação, bem como um processo de busca de oportunidades e lançamento e crescentes empreendimentos que criam valor para o cliente por meio de relações, especialmente, empregando a inovação, a criatividade, a venda, a imersão de mercado, redes ou flexibilidade”</p>  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Carson (2010, p. 9)               | “[...] investigadores na interface foram "cegados" pela "alargamento" do domínio empreendedor que a verdadeira interface entre o marketing e empreendedorismo foi perdida. Assim, espero, que de facto proponham que a pesquisa futura na interface seja definida pelo parâmetro PE [pequenas empresas] marketing e empreendedorismo” (pp. 9-10)                 |
| Jones and Rowley (2011, p. 30)    | “[...] qualquer conceito de ME [...] deve abraçar aspetos de comportamento que têm sido tradicionalmente pesquisados no empreendedorismo, inovação e envolvimento do cliente e campos de relacionamento”   |
| Webb <i>et al.</i> (2011, p. 545) | “atividades de marketing representam um conjunto de meios que facilitam a capacidade das empresas para explorar oportunidades e satisfazer as necessidades dos clientes. [...] as empresas podem reconhecer e explorar oportunidades de forma mais eficiente ou efetivamente servir as necessidades dos clientes através da inovação de atividades de marketing” |

Fonte: Solé, 2013, pp. 26-28.

O conceito começou por ser ligado ao marketing, evoluindo posteriormente para o marketing praticado por empreendedores e, apenas mais tarde, adquiriu características ligadas ao empreendedorismo, como a introdução de elementos como a inovação e a exploração de oportunidades. Por fim, há uma influência e dependência do empreendedor, cujo papel é diversas vezes apontado como crucial na definição de ME, além das características que lhe são atribuídas de intuitivo, customizado, comportamental e muito apoiado em relacionamentos que são estabelecidos.

Em consequência da análise às definições propostas, há um novo elemento que surge na literatura e que diz respeito à forma como é praticado o ME, uma vez que para alguns é o marketing praticado por empreendedores (Stokes, 2000a) e para outros é uma forma de marketing que pode ser aplicado em qualquer empresa, em qualquer momento, pois trata-se de uma forma empreendedora de praticar marketing (Kraus *et al.*, 2010). Assim, o processo de marketing para empreendedores (EMP – entrepreneurial marketing process) tem sido alvo de estudo e apontado como uma importante parte do quadro que envolve esse processo (Bjerke & Hultman, 2002). Stokes (2000a) foi um dos que se debruçou sobre esta temática e, através dos dados recolhidos no seu estudo, desenvolveu o que considera ser o processo de ME, ilustrado na Figura 1.



**Figura 1 – Processo de Marketing para Empreendedores**

Fonte: Stokes, 2000a, p.52.

Alguns passos que ele identifica como intrínsecos ao processo são a abordagem “bottom-up” ao mercado aliada à inovação de produto/serviço ou modelo de negócio, assim como o facto de o ME não seguir um planeamento ou estratégia estruturada. Desta forma, o processo é circular e repetitivo, mas podemos admitir que se inicia com o desenvolvimento de uma inovação ou melhoria em algum produto ou serviço. Segue-se uma fase em que se procura o encaixe no mercado e nas necessidades dos consumidores através de uma abordagem “bottom-up” e seguem uma abordagem mais interativa junto dos consumidores, confiando a sua comunicação de marketing no boca-a-boca. Por último, a forma como analisam e monitorizam o mercado é igualmente informal, uma vez que se baseia nas redes pessoais de contactos do empreendedor no final de todo o processo. Esta análise e controlo irá gerar a informação necessária para se iniciar novos processos de inovação, logo novos ciclos do processo de marketing para empreendedores.

Assim como o processo de ME não parece seguir a lógica convencional de práticas de marketing como Kotler (2001) apresenta, que se inicia com a segmentação de mercado para depois se poder definir qual o *target*, também a definição de uma estratégia de oferta ao consumidor que assenta tradicionalmente no marketing mix dos quatro P's: produto, promoção, distribuição (= placement) e preço parece não ser a realidade. O conceito de marketing mix surgiu na literatura nos anos 60, e é o resultado do trabalho de dois autores: Borden (1964) e McCarthy (1960). O marketing mix surgiu pelas mãos de Borden (1964), que identificou as variáveis manipuláveis pelo marketing de uma mistura (= mix) de ingredientes (op.cit., p. 7), contudo para ele existiam doze variáveis, e não as quatro que se conhece hoje. As quatro

variáveis que convencionalmente as empresas usam para formular a sua estratégia de marketing foram apresentadas por McCarthy (1960). Contudo, no que se refere a start-ups e empreendedores na área tecnológica, estes elementos são frequentemente desconhecidos (Zontanos e Anderson, 2004). Nesse sentido, Zontanos e Anderson (2004) propõem uma nova conceção dos 4 P's de marketing, onde o foco está na pessoa, no processo, no objetivo (= purpose) e nas práticas, de forma a melhor compreender a forma de atuar dos empreendedores, uma vez que se prendem com relações e redes de contactos (Martin, 2009), e ao qual chama de marketing relacional empreendedor. A visão de Zontanos e Anderson (2004) ao propor esta nova abordagem, assenta maioritariamente no papel do empreendedor, e na sua forma “interativa de marketing” (op.cit., p. 230). Os relacionamentos e a interação com o consumidor são cruciais, e o marketing boca-a-boca é uma ferramenta usada frequentemente pelos empreendedores. É genericamente aceite que as características das start-ups influenciam as suas práticas de marketing (Zontanos e Anderson, 2004), mas quando se fala em características da organização, no caso das start-ups fala-se maioritariamente do empreendedor que, embora possa não ser um conhecedor da matéria, tem noção do valor que os resultados de boas práticas de marketing podem trazer (Martin, 2009).

Por outro lado, outro assunto que tem sido pertinente no âmbito do marketing para empreendedores é o reconhecimento das suas dimensões e características. Algumas dessas tentativas podem ser encontradas na Tabela 4.

**Tabela 4 - Dimensões do Marketing para Empreendedores**

| <b>AUTOR (ANO)</b>          | <b>DIMENSÕES</b>   |
|-----------------------------|--|
| Bjerke and Hultman (2002)   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empreendedorismo</li> <li>2. Processos</li> <li>3. Recursos</li> <li>4. Atores</li> </ol>  |
| Morris <i>et al.</i> (2002) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pró-atividade</li> <li>2. Correr riscos calculados</li> <li>3. Inovação</li> <li>4. Foco na oportunidade</li> <li>5. Alavancagem de recursos</li> <li>6. Intensidade perante o cliente</li> <li>7. Criação de valor</li> </ol> |
| Cristina (2012)             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação</li> <li>2. Capacidade de correr riscos</li> <li>3. Atitude proativa</li> </ol>   |

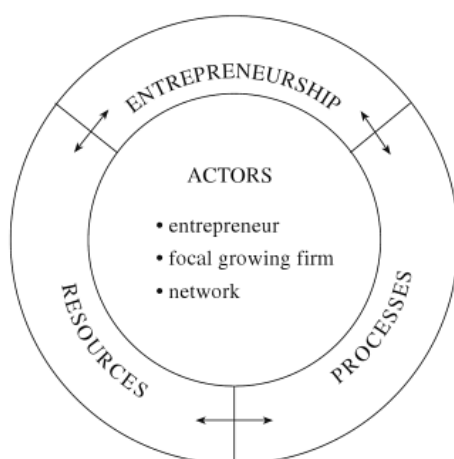
Mort *et al.*, 2012

1. Criação de oportunidade
2. Intimidade com o cliente baseada em produtos inovadores
3. Alavancagem de recursos
4. Legitimidade

Fonte: elaboração própria

Apesar de vários autores se terem debruçado sobre este tema, Morris *et al.* (2002) parecem ser os que mais consenso geram, e cujas dimensões continuam a servir de base a estudos sobre a aplicação desta temática (Kurgun *et al.*, 2011; Becherer *et al.*, 2012). Morris *et al.* (2002) identificaram sete dimensões centrais no marketing para empreendedores, que surgem da interface entre marketing e empreendedorismo, o que significa que as dimensões foram beber características a ambas as ciências, sendo que do estudo da orientação empreendedora surgiram quatro: pró-atividade, a capacidade de correr riscos calculados, competências de inovação e o foco na oportunidade. A alavancagem de recursos é um dos elementos mais mencionados na literatura sobre as formas emergentes de marketing, e as restantes características (intensidade perante o cliente e a criação de valor) são coincidentes com uma orientação para o mercado (Morris *et al.*, 2002).

A criação de valor é também central para Bjerke e Hultman (2002), que desenvolveram uma estrutura com quatro pilares que pretende explicar o ME e que apresentamos na Figura 2.



**Figura 2 – Estrutura de quatro pilares de ME**

Fonte: Bjerke and Hultman, 2002, p.187.

Os pilares estão dispostos de forma circular e com ligações entre os diferentes elementos que sugere uma necessidade de ligação e dependência entre todos os elementos. Os pilares são também todos necessários para a criação do valor para o consumidor, conceito central nesta abordagem. O primeiro pilar é o empreendedorismo e está diretamente relacionado com a identificação de uma oportunidade, o porquê e como esta acontece; em segundo surgem os recursos, sejam eles detidos ou adquiridos através de um grupo de parceiros, e são necessários para a criação de valor para o consumidor; como terceiro pilar entram os atores que são peças fundamentais para a realização de valor para o consumidor. Em último, os processos, através dos quais é gerado o valor.

## **2.6. Conclusão**

A revisão de literatura permitiu perceber que o fenómeno de empreendedorismo é muito mais abrangente que apenas o ato de criação de um negócio. Este pode ser um espírito a adotar ou um processo através do qual as organizações atravessam no desenvolvimento das suas ideias, mas o tema do empreendedorismo, no pouco tempo que tem enquanto ciência, conseguiu impor-se como fulcral para a economia. No âmbito deste fenómeno surgem as start-ups, organizações com poucos recursos, mas com um potencial de crescimento e sobrevivência elevado, principalmente quando se fala de start-ups com base tecnológica (Ejermo e Xiao, 2014), o objeto de estudo.

A sobrevivência e sucesso destas organizações em muito depende de práticas de marketing (Qureshi *et al.*, 2011), por isso a interface que surge entre as ciências de marketing e empreendedorismo tem vindo a ganhar importância e peso na literatura, surgindo um novo conceito: marketing para empreendedores. Ainda sem uma limitação da sua ação no meio empresarial, e se é uma derivação de uma ou outra ciência (Hansen e Eggers, 2010), o conceito impõe-se cada vez mais como uma nova forma de praticar marketing, e que encaixa no modo de operação das start-ups.

## 3. MODELO DE ANÁLISE

### 3.1. Introdução

Neste capítulo é apresentado o modelo de análise desenhado para este estudo com base na revisão de literatura apresentada anteriormente. Este modelo serve de guia para a definição do problema de investigação global e das questões mais concretas para a investigação.

### 3.2. Questões de Investigação

A revisão de literatura confirmou a premissa de que existem disparidades na forma de praticar marketing nas start-ups *versus* em grandes empresas (Romano and Ratnatunga, 1995; Hills *et al.*, 2008; Harrigan *et al.*, 2012; Solé, 2013). As diferenças não se ficam apenas pelo tamanho da organização (Blank e Dorf, 2012), mas também pela escassez de recursos disponíveis nas start-ups (Schuster *et al.*, 2015). Estudos afirmam que as start-ups praticam um marketing inovador, oportunista, proativo e que assume riscos (Qureshi *et al.*, 2011), e que não se enquadra nos modelos considerados tradicionais, planeados e presentes nos manuais (Sarasvathy, 2001; Solé, 2013).

Uma outra prova dessa forma pouco convencional de atuação é o processo de marketing para empreendedores sugerido por Stokes (2000a), que espelha uma abordagem de baixo para cima, onde primeiro surge a inovação e só depois se procura o encaixe no mercado. Se somadas as características adjacentes ao carácter tecnológico, que sugerem um reduzido conhecimento de gestão e marketing por parte dos empreendedores (Zontanos e Anderson, 2004; Franco *et al.*, 2014), poder-se-á perceber que estas organizações comecem por explorar a tecnologia central do seu negócio e só depois partem em busca de oportunidades no mercado (Qureshi *et al.*, 2011).

Além das particularidades apontadas, o empreendedor possui, numa fase inicial, poucos meios disponíveis, nomeadamente a nível de recursos humanos e financeiros que permitam um investimento alargado nas atividades de marketing (Gilmore e Carson, 1999; Morris *et al.*, 2002). Consequentemente, o papel do empreendedor é fulcral em todo o processo de criação da estratégia de marketing, seja ela planeada ou informal, uma vez que será ele o responsável pelas decisões e gestão diária da organização (Gilmore and Carson, 1999; Stokes, 2000a).

Por outro lado, o caráter de novidade e reduzido tamanho da organização podem comprometer o estabelecimento no mercado (Partanen *et al.*, 2014), razão pela qual as incubadoras têm vindo a ser vistas como uma forma de colmatar estas limitações (Schwartz, 2009). Muitas start-ups agregam-se nestes espaços propícios à criação de novas ideias e lançamentos de negócios, e onde podem ir buscar uma reputação e imagem percebidas superiores (Ferguson e Olofsson, 2004), e que se tornam necessárias para fazer prevalecer as suas ideias.

Os espaços de incubação propiciam também um espaço de *networking* entre start-ups, o que possibilita relacionamentos e partilhas de conhecimento que de outro modo seriam difíceis de existir com empresas no mesmo estado de desenvolvimento. As redes de contacto que se geram chegam mesmo a ser uma mais valia no desenvolvimento dos negócios (McAdam e Marlow, 2008).

Neste contexto, a criação, desenvolvimento e lançamento de uma ideia em forma de negócio é um processo complicado, por si só. Se acrescentado o fator tecnológico, somam-se mais um número de preocupações extra, como por exemplo, o bom funcionamento da tecnologia e a prova do seu conceito e valor.

Como referido no início, o problema de investigação subjacente a este estudo é perceber *como é que as start-ups de base tecnológica desenvolvem as suas estratégias de marketing*.

Para dar resposta a este problema, foram desenvolvidas as seguintes questões de investigação que procuram aprofundar o tema:

*Q1. Como é que as start-ups de base tecnológica identificam o seu mercado?*

*Q2. Como é que as start-ups de base tecnológica desenham a sua estratégia de oferta (produto/serviço, comunicação e distribuição)?*

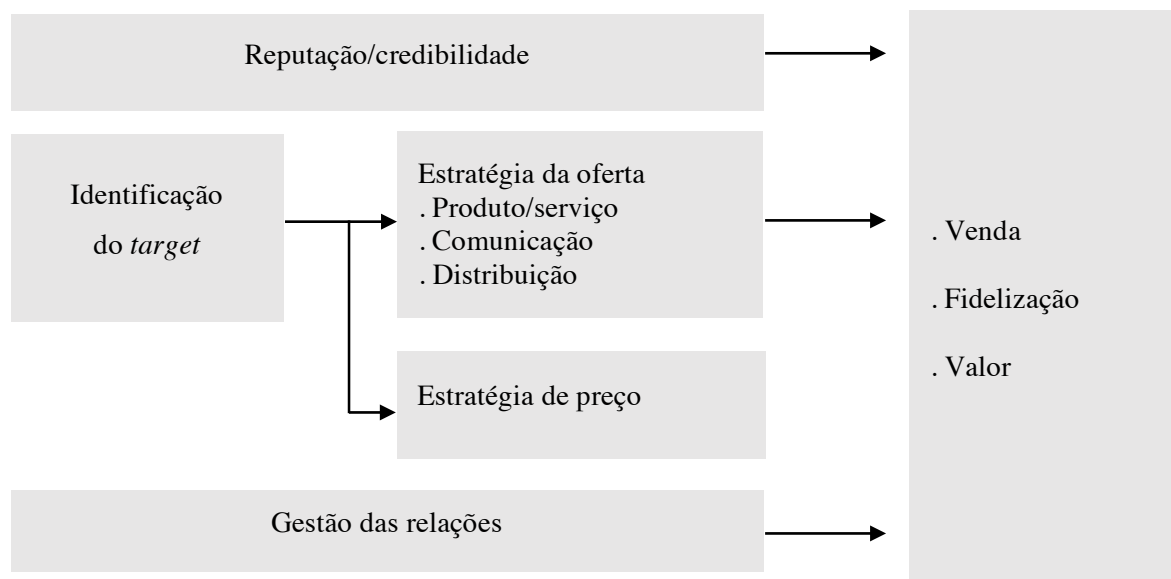
*Q3. De que forma é que a start-up define o preço para o seu produto/serviço?*

*Q4. Quais as relações mais importantes para a gestão do negócio e de que forma são geridas?*

### 3.3. Modelo de análise

Através da resposta às questões de investigação anteriormente enunciadas, espera-se poder alcançar os objetivos de contribuição no âmbito académico e no âmbito da gestão. No campo académico espera-se poder perceber de que forma os empreendedores de start-ups de base tecnológica agem no momento em que usam uma ideia para desenvolver um negócio, de que forma percebem qual é o *target* e como decidem chegar até ele. Por outro lado, esta informação poderá ser uma mais-valia no campo de ação da gestão, uma vez que pode lançar uma visão mais concreta do que é a realidade destas organizações e que não é frequentemente documentado em manuais. Não existindo em manuais, não há forma de partilhar o conhecimento e as ferramentas que pode servir a start-ups que venham a atravessar este momento do seu ciclo de vida.

Sendo esperado que com este estudo se possa conhecer e perceber quais as estratégias de marketing seguidas pelos empreendedores para promover e comercializar as suas empresas, produtos e / ou serviços, foi desenvolvido o modelo que se apresenta na Figura 3.



**Figura 3 - Modelo de análise**

*Fonte: elaboração própria*

O modelo apresentado na Figura 3 é uma tentativa de relacionar os diferentes aspetos que rodeiam o desenvolvimento de estratégias de marketing em start-ups, tendo em conta os seus precedentes, as suas limitações e as consequências.

As start-ups iniciam-se frequentemente a partir de uma nova ideia para o mercado ou do desenvolvimento de uma nova competência tecnológica (Andries e Debackere, 2006). As ideias centradas no mercado podem ser a resposta a um problema não resolvido eficientemente ou uma necessidade identificada pelos consumidores (Najmaei, 2016). Por seu lado, a competência tecnológica pode ser identificada como uma nova capacidade técnica e que pode vir a ser comercializada.

A ideia não é, contudo, o suficiente para se iniciar a comercialização, pelo que existe a necessidade de desenvolver um modelo de negócio que, no caso das start-ups de base tecnológica, pode ser uma tarefa difícil (Andries e Debackere, 2006). De acordo com Najmaei (2016), este processo compreende um lado cognitivo e outro estrutural e está dividido em três fases distintas:

- 1. Conceção do modelo de negócio:** período no qual surge a ideia e é pensada a forma como ela poderá ser operacionalizada, nomeadamente através da coordenação de recursos.
- 2. Compromisso estratégico com o modelo de negócio:** momento em que se inicia o desenho de uma estrutura organizacional, com tarefas diárias e recurso a técnicas de “tentativa-erro” como forma de aprendizagem, assim como afirmam (Harris e Deacon, 2011). Contudo, é também uma fase muito personalizável a cada empreendedor e forma de pensar e trabalhar.
- 3. Atualização do modelo de negócio:** seguindo este modelo, o empreendedor entra numa fase de melhoria ao seu modelo de negócio inicial assim que consegue atingir o valor proposto no modelo de negócio inicial e converter esse valor em lucro para a empresa.

A formulação do modelo de negócio é o que separa a ideia da construção de uma proposta de valor para o consumidor (Andries e Debackere, 2006), contudo são processos que requerem tempo e acarretam custos elevados (Qureshi *et al.*, 2011). A sua conceção vai pressupor a definição de estratégias de oferta e de preço, de forma a ser comercializável junto de um *target* definido. A revisão de literatura sugere que os empreendedores têm tendência para fazer as coisas ao contrário, focando-se inicialmente na sua tecnologia ou no seu negócio principal e só depois partem em busca de oportunidades no mercado (Qureshi *et al.*, 2011).

De acordo com a literatura, a forma como os empreendedores pensam é muito particular, e as tomadas de decisão podem variar entre o racional e o emocional (Harris e Deacon, 2011), sendo uma consequência daquilo que o empreendedor conhece e da sua rede de contactos.

A rede de contactos do empreendedor é um dos seus recursos mais valiosos. Este é um dos poucos recursos que tem *à priori* ao lançamento do seu empreendimento e que usar a seu favor na definição de uma estratégia de marketing (Gilmore and Carson, 1999; Stokes, 2000a). Por essa razão, a gestão das relações tem um papel fundamental no desenvolvimento da start-up e das suas estratégias.

A partir do modelo apresentado por Stokes (2000a), o processo do marketing praticado por empreendedores começa de baixo para cima. Inicia-se com uma inovação e apenas depois se procura o *target*. Também neste momento as relações e o contacto com os potenciais consumidores é de extrema importância e gera a informação que o empreendedor precisa para ir adaptando o seu produto ou serviço.

### **3.4. Conclusão**

Neste capítulo deu-se a conhecer o modelo de análise que nasceu da revisão da literatura e irá permitir a análise da informação proveniente das entrevistas. O modelo irá ser testado e as ligações poderão ou não se confirmar.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Introdução**

Este capítulo incide sobre a metodologia escolhida para a realização deste estudo. Inicia-se com um enquadramento do estudo e qual o seu objetivo. Segue-se um desenho da pesquisa e os métodos de recolha de dados que irão ajudar a alcançar o objetivo proposto.

### **4.2. Enquadramento do estudo**

O presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing em start-ups de base tecnológica, nomeadamente a forma como são desenvolvidas. Para esse efeito, recorde-se que a definição de um objetivo de estudo, a informação que se procura e onde esta pode ser recolhida são passos cruciais para o planeamento de uma investigação (Bengtsson, 2015).

Tendo em conta que se tratam de organizações com carácter tecnológico alto, mas que não têm necessariamente conhecimentos de gestão e marketing, pretende-se perceber de que forma o empreendedor consegue seleccionar e chegar ao seu mercado alvo, como define a forma de comunicar o seu produto ou serviço e quais as estratégias para definição de um preço.

O estudo foi realizado em dois grupos de start-ups: um grupo passou pela fase de incubação na UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto; e outro grupo de start-ups que não teve apoio de uma incubadora na sua fase inicial. Pretendeu-se com isso, comparativamente, verificar se existem diferenças na abordagem dos dois grupos de start-ups ao mercado e se a incubadora é uma mais valia para o lançamento de novos empreendimentos. Com esta diversificação procurou-se também trazer mais riqueza ao estudo.

### **4.3. Desenho da pesquisa**

A metodologia seleccionada para este estudo assenta na recolha de dados primários e qualitativos, através de entrevistas semi-estruturadas que serão realizadas a empreendedores de start-ups de base tecnológica. Os dados primários passam por recolher dados ainda não existentes e que têm o intuito de fornecer informação para o presente estudo. Foi escolhida a entrevista semi-estruturada por forma a existir um guia que fosse flexível para o diálogo com

o empreendedor, de forma a inclui tópicos de discussão relevantes para o estudo e algumas perguntas mais específicas que podem não surgir durante a conversa. Esta tipologia de entrevista facilita uma recolha de maiores detalhes, evitando o direcionamento e condicionamento das respostas, o que permite ao entrevistado usar a sua própria linguagem para expressar o seu ponto de vista (Yin, 2011).

A escolha por uma pesquisa qualitativa, em detrimento da quantitativa, explica-se pelo facto de este estudo se focar em responder a questões de “como” e não de “quanto” (Silverman, 2013). Este tipo de investigação é também a mais adequada para compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para os indivíduos em situações particulares (Silva *et al.*, 2005), como são o desenvolvimento de estratégias de marketing. Neste contexto, pode-se considerar esta investigação como descritiva, dado que descreve elementos de organizações, abordando questões de “quem”, “o quê”, “quando”, “onde” e “como” (Zikmund *et al.*, 2009, p. 55).

A classificação da tipologia de investigação prende-se com o seu objetivo, podendo ser, além de descritiva, exploratória ou causal (Mayer, 2015). No caso da exploratória, centra-se em esclarecer situações menos exploradas ou ambíguas, sendo que não procura traçar evidências com as suas conclusões (Zikmund *et al.*, 2009). Por outro lado, a causal é como o nome diz, uma inferência sobre as causas ou determinantes de um acontecimento, podendo com a sua investigação possibilitar uma previsão de causa-efeito (Zikmund *et al.*, 2009).

A análise de dados qualitativos é um processo de descrição, classificação de fenómenos com os conceitos previamente revistos pelo investigador, pelo que é necessário que este seja capaz de interpretar e explicar os dados que recolhe (Graue, 2015). No âmbito da investigação qualitativa existem diferentes técnicas de análise de dados que podem ter adotadas e uma delas é a análise de conteúdo. Esta prática compreende um conjunto de ferramentas para analisar discursos e comunicações (Bardin, 1977) o que parece ser a escolha mais adequada para este estudo, uma vez que resultam das entrevistas uma grande quantidade de discurso que de outra forma seria difícil de analisar.

A análise de conteúdo nasceu como um método para análise quantitativa, inicialmente focado em discursos políticos, onde era contado o número de ocorrências de determinado conteúdo (Silva *et al.*, 2005), contudo hoje em dia esta técnica pode ser usada quer na análise qualitativa, quer na quantitativa, embora com diferentes aplicações (Silva *et al.*, 2005). Enquanto método

de pesquisa qualitativa, admite que a realidade é um produto social e, por isso, os pensamentos e concepções do mundo dos atores estão representadas nas seus discursos (Silva *et al.*, 2005).

Esta metodologia permite uma decomposição do texto em partes, que são categorizadas e permitem uma descodificação das comunicações e do seu significado, pressupondo que pode existir um sentido escondido nas entrelinhas (Silva *et al.*, 2005). Globalmente, pode-se dizer que o objetivo da análise de conteúdo é organizar e retirar significado dos dados recolhidos, retirando depois conclusões sobre essa informação (Bengtsson, 2015).

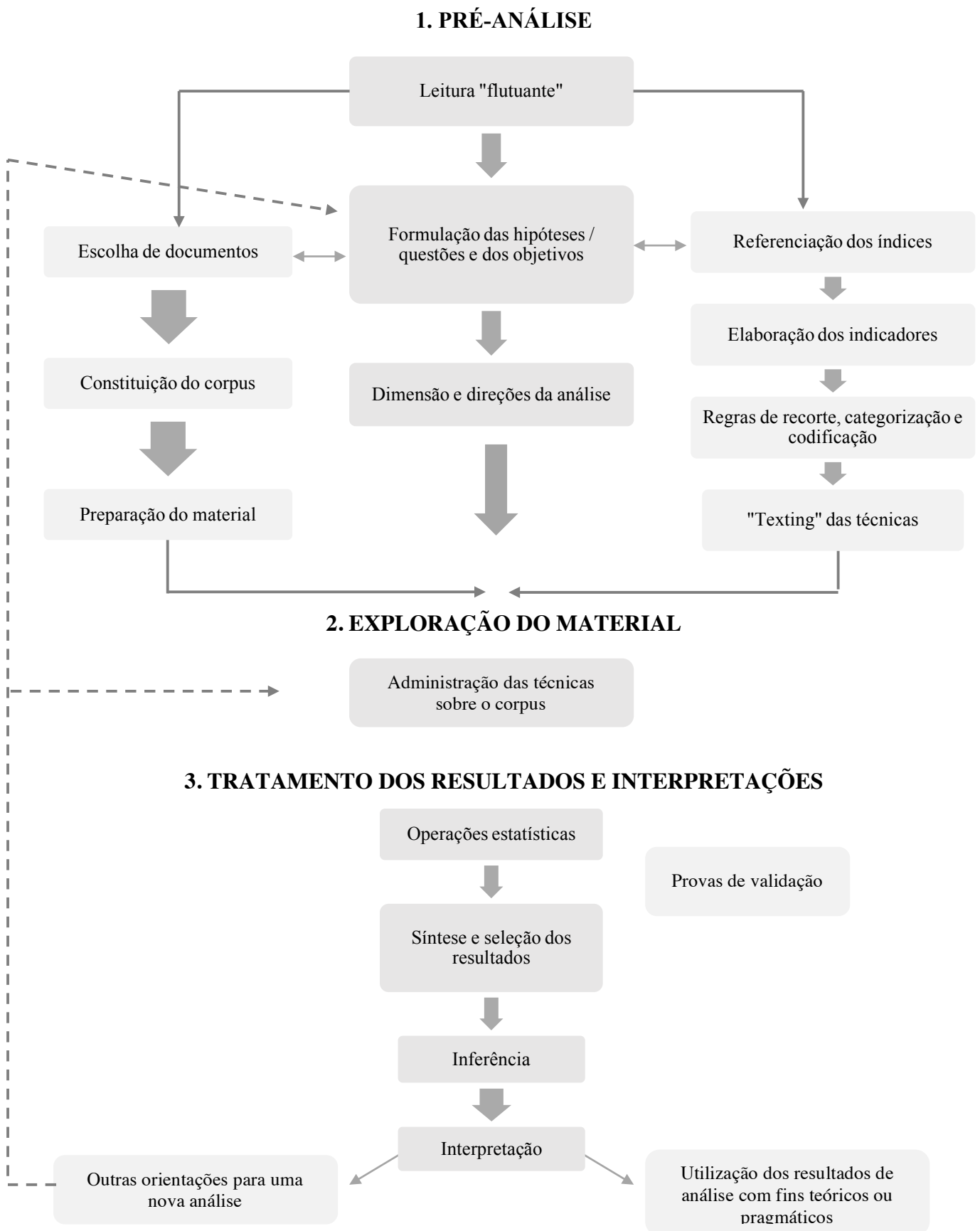
A análise de conteúdo não é, contudo, desprovida de desvantagens enquanto método de análise de dados, pelo que devem estas ser tidas em conta quando aplicada a técnica. Uma vez que é dependente da interpretação do investigador, a análise de conteúdo pode correr o risco de não ser rigorosa e sofrer influências na codificação do texto (Graue, 2015). Também Bardin (1977) identifica o facto de os resultados obtidos não poderem ser tomados de modo irrefutável como uma das limitações do uso desta prática.

Dada a reconhecida importância deste autor para a análise de conteúdo (Grau, 2015), o presente estudo irá seguir os passos identificados por Bardin (1977) para o desenvolvimento de uma análise, e que se encontram divididas em três momentos, como indicado abaixo. Dentro de cada um destes passos existem sub-tarefas que são apresentadas na íntegra na Figura 4.

1. **Pré-análise:** escolha de documentos a serem submetidos à análise, formulação das questões e objetivos. O objetivo nesta fase é a organização.
2. **Exploração do material:** nesta fase pressupõe-se que a fase anterior está concluída, e no caso do presente estudo, já foram realizadas as entrevistas e está com o investigador todo o material, ou corpus, para análise. O importante neste momento é codificar.
3. **Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação:** os resultados obtidos são tratados de forma a gerarem valor e significado. Existindo resultados válidos, pode ocorrer a inferência e interpretação em combinação com os objetivos traçados.

Ainda de acordo com Bardin (1977), existem algumas regras que delimitam o corpus a ser analisado: em primeiro a regra de exaustividade, que pressupõe ter em linha de conta toda a informação fornecida pelo material, não excluindo nenhuma parte. A segunda regra é da representatividade, considerando que a amostragem deve ser rigorosa para representar o

universo em estudo. Isto irá permitir que se possa generalizar os resultados. A regra da homogeneidade é a seguinte e diz respeito à forma como se recolhe o material. Tomando o exemplo deste estudo que se realiza com a recolha de informações em formato de entrevistas, estas devem ser o mais semelhantes possível em termos de tempo, modo de abordagem e pela mesma pessoa. Por último, há lugar para considerar a regra da pertinência, que ressalva a necessidade de a informação recolhida ser relevante para o objetivo do estudo.



**Figura 4 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo**

Fonte: Bardin, 1977, p.102.

#### **4.4. Seleção dos casos**

A escolha de start-ups incubadas e não incubadas justifica-se pelo interesse acrescido em obter informação de duas realidades paralelas de criação e desenvolvimento de negócio. Espera-se que a riqueza de informação proveniente de dois grupos de start-ups (seis incubadas e cinco não incubadas) com características diferentes, contribua para uma saturação teórica, que permita retirar conclusões.

As start-ups têm em comum a base tecnológica, contudo isso pode envolver diferentes componentes e integração de tecnologia a nível de *hardware*, *software* ou uma combinação de ambas. Esta diversificação foi considerada importante para a heterogeneidade de experiências dos empreendedores e, conseqüentemente, uma mais valia para o estudo.

A seleção de start-ups procurou ainda recair sobre organizações que atuam em diferentes setores, mercados e com negócios diversificados, tentando, uma vez mais, enriquecer o estudo. Foram entrevistados para este relatório start-ups que atuam no setor da saúde, da logística, da indústria automóvel, no setor desportivo, no financeiro e também empresarial.

#### **4.5. Amostra**

A amostra está concentrada na área metropolitana do Porto, por questões de conveniência geográfica, onde foram selecionados os dois grupos de start-ups: seis incubadas e cinco não incubadas. A escolha destes dois grupos procura trazer uma visão mais ampla a este estudo, possibilitando a comparação de start-ups que passaram por um processo de criação de empresa e lançamento com apoio institucional de uma aceleradora, e outro grupo que passou por essa fase de desenvolvimento sem ajudas de organismos dedicados à incubação.

As start-ups de base tecnológica incubadas foram selecionadas a partir da UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, que foi escolhido pela sua notoriedade enquanto incubadora e por se encontrar ligada à Universidade do Porto.

As start-ups não incubadas foram selecionadas a partir de motores de busca e através de redes sociais, onde é possível encontrar organizações com características semelhantes. Assim, quando pesquisada por exemplo uma empresa da incubadora UPTEC, eram sugeridas outras

entidades com características semelhantes, nomeadamente em localização, setor de atividade ou anos de vida.

Desta forma, foi necessário identificar alguns critérios fundamentais para esta seleção de start-ups. Além da necessidade de serem start-ups e terem uma forte componente tecnológica, foram identificados critérios como idade da empresa e número de colaboradores como fatores importantes.

A identificação de uma start-up não é uma tarefa linear, como foi explorado no capítulo 2.3, sendo sugerido que se trata de uma "organização temporária criada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável" (Blank e Dorf, 2012, p. 20) ou "uma instituição humana designada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza" (Ries (2011, p. 8). Contudo, não é possível dissociar a componente tecnológica nesta definição, pelo que elementos como a natureza da atividade de I&D, o caráter da estratégia de produto e a cultura organizacional (Grinstein e Goldman, 2006) são elementos que ajudam a identificar as start-ups com uma base tecnológica. Desta forma, foi decidido selecionar empresas que desenvolvam serviços ou produtos inovadores para os quais usem tecnologia ou que usem a tecnologia de forma inovadora para a distribuição do seu produto (Wei, 2012).

Relativamente ao tamanho, e seguindo a recomendação 2003/361 da Comissão Europeia, estabelecidas a 6 de maio de 2003, para definição das pequenas e médias empresas, devem ser consideradas pequenas organizações as que tenham até 50 colaboradores. Em alternativa podem ser considerados fatores económicos ligados ao volume de negócios. Este estudo, contudo, não considerou as questões financeiras, pelo que o número de colaboradores será o critério selecionado.

No que diz respeito à idade da start-up, foram consideradas as start-ups até 10 anos de idade a contar a partir da data da sua fundação. Neste ponto é importante frisar que muitas start-ups já se encontram a trabalhar muito antes de serem fundadas legalmente, contudo a dificuldade em precisar o momento em que nasce a ideia é grande, pelo que a fundação permite identificar uma data concreta. Quanto à escolha dos 10 anos pode parecer um período alargado para considerar, contudo sabe-se que as atividades de exploração para definir e implementar o modelo de negócio são processos que requerem tempo (Qureshi *et al.*, 2011) e a não ser que seja uma tecnologia do conhecimento do empreendedor, pode demorar anos a dominar o seu uso, cujo tempo cresce em proporção com a natureza inovadora da tecnologia (Wei, 2012).

Uma vez que este estudo se foca em start-ups de base tecnológica, esta apresenta-se como uma idade adequada.

Algumas empresas foram consideradas apesar de não responderem na totalidade em todos os critérios acima mencionados. Uma das start-ups tinha um número de colaboradores que excedia em muito a quantidade máxima determinada anteriormente, contudo está em operação há apenas dois anos e tem uma componente tecnológica alta. Além disso, era uma start-up não incubada, pelo que o seu valor para este estudo era significativo, uma vez que estas foram as start-ups mais difíceis de descobrir. Uma outra, encontra-se numa situação semelhante, pois já atingiu uma escala muito superior à maioria das start-ups que surgiram em pesquisas e junto de incubadoras, num curto espaço de tempo.

#### **4.6. Recolha de dados**

As start-ups seleccionadas foram contactadas numa primeira fase via email, entre julho e agosto de 2016. Neste email era contextualizado o teor do estudo, a importância da participação da entidade para o seu sucesso, bem como uma estimativa do tempo a dispensar para a entrevista e a garantia de confidencialidade de todos os dados fornecidos. Uma cópia deste email pode ser consultada no Anexo I. As start-ups que não responderam via email após uma semana, foram contactadas telefonicamente para avaliar a disponibilidade para realização da entrevista. Algumas entrevistas não se realizaram presencialmente dada a deslocação física dos entrevistados ou por impossibilidade de agendamento presencial, pelo que houve lugar a duas entrevistas via Skype e a uma resposta em texto, via email. Estas entrevistas decorreram entre agosto e setembro de 2016.

As entrevistas foram gravadas através de uma aplicação para *smartphone*, com a devida autorização prévia dos entrevistados. Apesar da gravação, foram tomadas notas no decorrer da entrevista de forma a permitir interpretações na hora, de acordo com a entoação ou forma de falar dos intervenientes, algo que pode posteriormente escapar à audição da gravação.

Numa fase seguinte, as entrevistas foram novamente ouvidas, permitindo uma revisão das comunicações dos empreendedores, e daí retirar as partes mais relevantes para responder às questões de investigação. Apenas estas partes interpretadas como mais importantes foram transcritas digitalmente para codificação, o que é justificado pelas restrições de tempo e pelas recentes investigações que confirmam que mais de metade dos conteúdos recolhidos não têm

relevância para o estudo e podem, por essa razão, ficar fora do processo de codificação (Saldanã, 2009).

A análise de conteúdo foi facilitada pelo uso do programa NVivo, um software dedicado à análise de dados qualitativos. Este permite analisar grandes ou pequenas quantidades de informação, a partir de diferentes meios – audio, video ou escrita -, facilitando a classificação de cada caso, a categorização de assuntos e contagem de ocorrências.

#### **4.7. Conclusão**

Ao longo deste capítulo foi possível perceber quais os objetivos concretos do estudo e quais as questões de investigação que se propõe responder. Para isso, foi identificada a metodologia de análise de dados qualitativa como a forma mais adequada para recolha da informação junto de empreendedores de start-ups de base tecnológica. Esta metodologia permite avaliar questões iniciadas em “como” (Silverman, 2013), que se enquadram na abordagem deste estudo.

A técnica de análise de conteúdo foi a escolhida para explorar os dados recolhidos nas entrevistas, considerando a capacidade desta prática em analisar uma quantidade significativa de comunicações que foram produzidas. Esta prática permite analisar grandes quantidades de informação e dados, através da categorização de assuntos ao longo do texto, tarefa que é facilitada pelo uso do software NVivo, programa que permitiu a análise dos dados neste relatório.

## **5. ANÁLISE DE DADOS**

### **5.1. Introdução**

Neste capítulo são apresentados os resultados das entrevistas que foram realizadas a empreendedores de start-ups de base tecnológica incubadas e não incubadas. Para cada grupo é apresentada uma descrição dos seus aspetos distintivos, seguindo-se a demonstração dos resultados e ilações retiradas desta análise.

### **5.2. Start-ups incubadas**

As start-ups de base tecnológica incubadas foram selecionadas a partir da UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto. A UPTEC, de acordo com o seu website corporativo, apresenta-se como uma ponte entre a universidade e o mercado, facilitando a transferência de conhecimento entre o meio académico e empresarial. Promovendo a criação de empresas de base tecnológica, científica e criativa, a UPTEC também identifica o crescimento da Região Norte como uma das suas características. Em quase dez anos desde o seu lançamento em 2007, já apoiou mais de 370 projetos empresariais e tem como visão ser um Parque de Ciência e Tecnologia de referência internacional.

A UPTEC está dividida em quatro polos: Polo Tecnológico (UPTEC TECH), Polo das Indústrias Criativas (UPTEC PINC), Polo do Mar (UPTEC MAR) e Polo de Biotecnologia (UPTEC BIO). O Polo Tecnológico pressupõe que o negócio tenha uma base amplamente ligada às tecnologias, o Polo das indústrias criativas acolhe projetos ligados à criatividade, onde se incluem as artes, arquitetura e os diferentes meios multimedia. O Polo do mar apoia projetos que estejam, como o nome indica, à economia do mar, e por último o Polo de Biotecnologia acolhe projetos no âmbito das ciências da vida e biotecnologia.

A incubação na UPTEC pressupõe uma avaliação inicial do seu projeto, onde o carácter inovador e a equipa são analisados de forma a avaliar o enquadramento. A incubação realiza-se, depois, em três estágios: pré-incubação, incubação e internacionalização e tem a duração de um período de cerca de três anos. A fase de pré-incubação pressupõe que ainda não existe a constituição legal da empresa, pelo que durante este período a star-up deverá desenvolver em detalhe o seu modelo de negócios. No período de incubação as start-ups já

constituíram a empresa legalmente e é esperado que o trabalho da organização seja focado em chegar ao mercado e na melhoria contínua do seu produto ou serviço. É ainda neste momento que as start-ups têm acesso a um leque mais alargado de programas e serviços da incubadora. Por último, as start-ups entram na fase de internacionalização, onde se espera que o negócio tome proporções internacionais e, dada a sua maturidade, se desloque para instalações próprias. A listagem das start-ups que acederam à realização de entrevista encontram-se no Anexo II.

### 5.2.1. Caracterização da amostra

Como foi referido, existem quatro polos na UPTEC, que segmentam as start-ups pela sua base ou área de atuação. Apesar da existência de um Polo dedicado ao acolhimento de projetos tecnológicos, o presente estudo encontrou base tecnológica numa start-up incubada em outro polo, que pelas suas componentes tecnológicas se enquadram nesta investigação. A distribuição das start-ups por polo encontra-se na Tabela 5.

**Tabela 5 - Localização das start-ups por polo UPTEC**

| <b>Polo</b> | <b>Contagem</b> | <b>Percentagem</b> |
|-------------|-----------------|--------------------|
| UPTEC MAR   | 1               | 16,7%              |
| UPTEC TECH  | 5               | 83,3%              |
| UPTEC BIO   | 0               | 0                  |
| UPTEC PINC  | 0               | 0                  |

A base tecnológica da start-up pode ser o desenvolvimento de uma nova tecnologia, a aplicação de tecnologia a um produto/serviço (Mansour, 2015). A tecnologia pode depender em maior parte de componentes de software ou hardware, contudo verificou-se que existe uma dependência entre os dois elementos para a sua aplicação ideal. Na Tabela 6 identificam-se as bases da tecnologia das start-ups analisadas, isto é, o elemento mais importante para o negócio.

**Tabela 6 – Base tecnológica das start-ups incubadas**

| Base tecnológica | Quantidade | Percentagem |
|------------------|------------|-------------|
| Software         | 4          | 66,7%       |
| Hardware         | 2          | 33,3%       |

As tecnologias podem apresentar uma variada área de aplicação e na Tabela 7 apresenta-se essa distribuição que não apresenta.

**Tabela 7 - Áreas de atuação das start-ups incubadas**

| Setor atuação | Quantidade | Percentagem |
|---------------|------------|-------------|
| Desporto      | 2          | 33,3%       |
| Retalho       | 1          | 16,7%       |
| Automóvel     | 3          | 50%         |

No ponto 4.5 foi indicado que um dos fatores de escolha da amostra seria a quantidade de colaboradores. Seguindo as recomendações da Comissão Europeia foi determinado que até 50 colaboradores a empresa é considerada micro ou pequena, pelo que na Tabela 8 é apresentado o tamanho das start-up de acordo com o seu número de colaboradores.

**Tabela 8 - Número de trabalhadores nas start-ups incubadas**

| Nº trabalhadores | Tamanho | Quantidade | Percentagem |
|------------------|---------|------------|-------------|
| 1-9              | Micro   | 3          | 50%         |
| 10-49            | Pequena | 3          | 50%         |
| 50-249           | Média   | 0          | 0           |

O último fator apresentado como determinante para fazer parte da amostra neste estudo eram os anos de atividade desde a sua fundação, tendo sido decidido que dez anos seria o limite. Na sua maioria, as start-ups têm ainda um ciclo de vida inferior a quatro anos.

**Tabela 9 - Idade das start-ups incubadas**

| Anos desde fundação | Quantidade | Percentagem |
|---------------------|------------|-------------|
| 1-3                 | 5          | 83,3%       |
| 4-6                 | 0          | 0           |
| 7-10                | 1          | 16,7%       |

O momento de desenvolvimento em que a start-up se encontra pode influenciar a sua atuação no que diz respeito à sua atividade de promoção e comunicação do seu produto ou serviço, pelo que na Tabela 10 é possível perceber em que ponto se encontram as start-ups entrevistadas.

**Tabela 10 – Estádio de desenvolvimento de produto/serviço**

| Estádio         | Quantidade | Percentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| Conceito        | 0          | 0           |
| Protótipo       | 0          | 0           |
| Testes          | 2          | 33,3%       |
| Comercialização | 4          | 66,7%       |

### 5.2.2. Análise

No caso das start-ups incubadas, é importante perceber se a sua instalação no espaço da UPTEC foi uma decisão estratégica e, se a sua localização junto do acelerador, foi uma mais valia na sua estratégia de marketing.

## **. Reputação/Credibilidade**

Os entrevistados admitiram rapidamente que a incubadora facilitou a criação inicial do negócio com os seus programas destinados a ajudar a start-up com o desenvolvimento da sua ideia, nomeadamente os programas de aceleração, como refere a transcrição abaixo:

*Esse programa de aceleração teve a duração de seis meses. Por acaso tivemos alguma notoriedade e as coisas estavam a correr como previsto (entrevista 6, tecnologia hardware).*

A questão de notoriedade aportada pela incubadora não é, contudo, um fator muito relevante para a maioria dos empreendedores entrevistados. No que diz respeito à operacionalização do negócio e no momento em que partem para o mercado, é sugerido que a incubadora não é um fator diferenciador, como é mostrado na seguinte transcrição:

*Ninguém conhece a UPTEC fora de Portugal, em termos de start-up sim, mas fora daqui, ninguém sabe (entrevista 4, tecnologia software).*

Vários empreendedores afirmaram que uma das maiores vantagens que a incubadora lhes trouxe foi a possibilidade de partilha de informação junto de outras start-ups. Dado o seu estado semelhante de desenvolvimento, a possibilidade de se relacionar com outras organizações ajudava a evitar a solidão do processo, mas também na aquisição de experiências e conhecimentos.

As declarações vêm reforçar o referido por McAdam e Marlow (2008) quanto à vantagem da incubação ser a possibilidade de partilha de experiências e conhecimentos. Esta foi, sem margem para dúvida, a questão à qual os empreendedores responderam de forma unânime e que apontam como sendo a mais valia da sua instalação numa incubadora.

*A incubadora cria o ambiente. A experiência em incubadora é diferente. Há mais cooperação com outras empresas e mais partilha de experiências e é esse o valor que coloco no facto de estarmos incubados (entrevista 2, tecnologia software).*

## **. Gestão das relações**

A gestão dessas relações torna-se, por isso, importante, na medida em que poderão se refletir em futuras parcerias. Isso foi o que aconteceu com uma das start-ups entrevistadas, desde que se instalou na UPTEC. Durante o processo de incubação contactou com outra organização com a mesma área de atuação e interesses em comum, chegando à conclusão que existe uma complementariedade entre as suas atividades. A alavancagem de ambos os negócios surge de uma oportunidade de *networking*, que é igualmente apontada como uma das vantagens que a incubação permite, de acordo com McAdam e Marlow (2008). A transcrição que se segue exemplifica o espírito com que os empreendedores encaram esta mudança:

*É aí que esta parceria ganha em tudo. Os dois abrem portas que sozinhos não conseguiriam. Complementam-se e um abre portas ao outro. Tínhamos portfolios separados em participação de concursos e agora (...) temos um peso muito superior. (entrevista 1, tecnologia hardware).*

A falta de credibilidade na abordagem ao mercado é um problema das start-ups (Nicolò, 2015), que pode gerar algum ceticismo junto de potenciais clientes. Os empreendedores entrevistados não o negam e, por essa razão, tentaram que desde cedo que o seu projeto estivesse aliado a entidades ou pessoas que conferissem a credibilidade necessária à sua operação. Aproveitaram ainda para que as suas validações fossem um importante feedback para o desenvolvimento da sua oferta. Abaixo encontram-se as transcrições que o sugerem:

*Muitos olham [para nós] (...) como uma equipa jovem, sem experiência, mas isto transmite alguma confiança desta grande empresa e dá-nos maior força para conseguirmos entrar no mercado. Estabeleceu-se uma parceria (...) que nos permitiu chegar a este ponto. Deram-nos todas as possibilidades de fazer os testes. Tudo o que seria necessário para validar este produto que estamos a desenvolver antes de nos lançarmos para o mercado (entrevista 6, tecnologia hardware).*

*Fundamos a sociedade científica (...) que tem 12 entidades que fazem parte. (...) São entidades que estão a validar o estudo e o produto, e dão todo o suporte e a chancela do que vamos fazendo (entrevista 1, tecnologia hardware).*

Outros escolhem esta estratégia mais tarde, no momento da comercialização, escolhendo os seus pontos de distribuição em locais de referência para o setor onde atuam:

*Selecionamos 4 lojas de retalho muito high-end, muito específicas onde iremos ter o produto. (...) São lojas que são referência para quem quer estar a par das últimas novidades (entrevista 3, tecnologia hardware).*

### **. Identificação do *target***

No que diz respeito à identificação do *target*, enquanto há empreendedores que realizam pesquisas de mercado e fazem *focus groups* na tentativa de perceber se o seu produto se enquadra em determinado mercado e corresponde aos que os consumidores procuram, a maioria opta por uma abordagem diferente. Após a identificação de uma necessidade ou problema, ou depois da descoberta de uma tecnologia, tentam um encaixe no mercado que lhes parece ser mais adequado, como sugere o modelo de processo de marketing para empreendedores de Stokes (2000a) e que se encontra na Figura 1.

Através deste processo, o empreendedor vai diretamente ao mercado escolhido testar o seu produto e recolher *feedback* do consumidor, o que muitas vezes despoleta novos processos de desenvolvimento de produto, e outras, leva a uma saída desse mercado. A tentativa erro é identificada pelos empreendedores como uma metodologia válida, como sugere Blank e Dorf (2012), e é confirmado pela transcrição abaixo:

*Muitos erros, sim. Aprendemos muito. Aqui a nossa lógica é podes errar, mas é só uma vez. Se errares duas vezes na mesma coisa é estúpido (entrevista 4, tecnologia software).*

A escolha de mercado é, para alguns empreendedores, fácil. Eles procuram os maiores mercados e a maior aceitação. Na sua maioria reconhecem que o produto não é para o mercado português, que se apresenta mais fechado e com pouca aceitação à tecnologia, pelo que desde cedo procuram a internacionalização para mercados que admitem estar preparados para absorver a tecnologia. As transcrições abaixo corroboram isso mesmo:

*Optamos pelo [setor] automóvel porque achamos que está mais apto para absorver este tipo de produto (entrevista 4, tecnologia software).*

*Apetecível para nós é o mercado alemão não só pela concentração de tecnologia e facilidade de acesso às empresas que desenvolvem a tecnologia que usamos, e também pelo aspeto cultural do país que está muito mais ciente das necessidades (entrevista 6, tecnologia hardware).*

### **. Estratégia da oferta: produto/serviço, comunicação e distribuição**

No que diz respeito à definição das estratégias de oferta, onde se inclui o produto ou serviço, a comunicação e distribuição, foi possível concluir que, de facto, os empreendedores de start-ups de base tecnológica não têm conhecimentos sedimentados de marketing nem seguem manuais, como sugerido por diversos autores (Sarasvathy, 2001; Solé, 2013). A comunicação, por exemplo, é apontada frequentemente como uma das suas maiores fragilidades no início de todo o processo, onde é preciso apresentar uma ideia que muitas vezes não passa de um conceito. Assim, a transmissão do seu pensamento de forma a que outros percebam foi um desafio sobre o qual tiveram que trabalhar, como a transcrição seguinte mostra:

*Explicar às pessoas aquilo que fazemos foi um dos maiores problemas que tivemos. Trata-se de um sistema complexo e é difícil explicar a uma pessoa comum. Ao longo do tempo fomos aprendendo como passar essa informação (entrevista 5, tecnologia hardware).*

Como estratégia de comunicação é uma aposta dos empreendedores a presença em feiras da especialidade, onde se podem dar a conhecer, aproveitando para demonstrar *in loco* as funcionalidades do seu produto. Esta é uma forma de se mostrarem a um maior número de pessoas e mercados, evitando ter que ir ter com o mercado, esperando que este venha ter consigo.

Curiosamente, algumas das start-ups inquiridas têm conseguido contactos e clientes, mesmo sem os procurar. A presença em redes sociais e a criação dos sites corporativos, aliadas a motores de busca com algoritmos cada vez mais precisos, são uma vantagem para qualquer negócio nos dias de hoje. Contudo, quando se tratam de negócios tecnologicamente inovadores, é necessário um auxílio visual para a comunicação correta do negócio. A utilização adequada de palavras chave no site corporativo, ajudam na ocorrência orgânica de resultados em plataformas como o Youtube e motores de busca como o Google. Só desta forma se explica

como uma start-up portuguesa, que não procura clientes fora dos seus targets, é encontrada. A transcrição abaixo explica:

*Alguém na Rússia descobriu-nos (...) porque a nossa tecnologia funciona para fazer isto (entrevista 4, tecnologia software).*

As redes sociais trazem ainda outras vantagens identificadas pelos empreendedores, contudo numa perspetiva diferente. Redes como o linkedin, que se apresenta como direcionada para o mundo profissional e de negócios, permitem descobrir de forma relativamente simples quem faz o quê nas organizações. Desta forma, os empreendedores conseguem identificar qual a pessoa com quem têm que falar e que poderá se mostrar disponível para os receber, como por exemplo alguém ligado à inovação. Exemplos destas abordagens estão transcritos de seguida:

*As técnicas normais não se aplicam, porque temos que falar com a pessoa certa em cada empresa (entrevista 2, tecnologia software).*

*No linkedin com muita força, perceberes com quem tens que falar (entrevista 4, tecnologia software).*

No que toca à distribuição, e em linha com a literatura (Fernandes, 2015; Schuster *et al.*, 2015), as start-ups têm recursos financeiros reduzidos, pelo que sempre que possível estas vão evitar gastos em stocks, como se pode comprovar pelas afirmações transcritas abaixo:

*Retalho físico embora tenhamos muitos pedidos, não vamos avançar já porque isso implica um investimento muito grande em produção e stocks e depois enviar produtos à consignação (entrevista 3, tecnologia hardware).*

*Não temos stock nenhum, está disperso pelos fornecedores (entrevista 5, tecnologia software).*

Seja pelo seu modelo de negócio, ou pela estratégia de distribuição, os empreendedores consideram importante ter controlo sobre a sua distribuição, de forma a poder responder aos seus consumidores. A transcrição abaixo apresenta como uma empresa faz esta gestão:

*Selecionamos 4 lojas (...). Coisas muito pequenas e que podemos facilmente controlar. São lojas, não são redes (entrevista 3, tecnologia hardware).*

As questões relacionadas com a definição de uma estratégia de preço, suscitaram diferentes abordagens por parte das start-ups. Alguns entrevistados afirmam que sentem a necessidade de avaliar o que existe semelhante no mercado. Essa análise fornece uma ideia de qual o valor que poderão cobrar com o seu produto ou serviço, pois consideram que os consumidores irão fazer comparações com o que lhes é familiar, mesmo que isso não seja uma comparação justa. Alguns exemplos foram transcritos:

*O mercado (...) é um mercado caro (...) e o pessoal paga (entrevista 1, tecnologia hardware).*

*Apresentamos a eles e eles disseram “eu só estou disposto a pagar o mesmo que o preço de um GPS” (entrevista 4, tecnologia software).*

### **. Estratégia de preço**

Por outro lado, existem também empreendedores que consultam o seu mercado potencial na tentativa de avaliar quanto estariam dispostos a pagar pelo produto. Esse feedback permite uma possível adaptação ao que o mercado valoriza, como sugere a transcrição abaixo:

*Foi com esses feedbacks que fomos tendo ao longo do tempo que criamos uma espécie de uma matriz que nos permite medir perante o tipo de utilização do veículo, qual o retorno que irá ter ao longo do tempo (entrevista 6, tecnologia hardware).*

No caso de um novo serviço, no qual as componentes intangíveis têm uma importante parte no resultado final, apresenta-se como difícil a colocação de um preço, pelo que muitas vezes a decisão recai sobre algo que possa ser traduzido em números, como por exemplo, a geração de poupanças.

*A política de pricing é muito complicado porque o nosso produto... não vendemos um produto, vendemos um serviço e tentamos que o pricing fosse definido de acordo com*

*o valor que aportamos e não de acordo com o preço do custo interno, mas o nosso produto tem uma série de componentes intangíveis que são difíceis e é altamente especulativo (...) A nossa estratégia passou por quase oferecer as componentes intangíveis e orientar o pricing a algo que seja mensurável e que seja mais racional. alocar a poupanças operacionais e aumento de receitas (entrevista 2, tecnologia software).*

### **. Venda, Fidelização e Valor**

Por último, foi avaliada a importância da repetição da compra, e este aspeto parece estar ligado com a gestão das relações e das parcerias que se vão sedimentando ao longo do tempo. O empreendedor sabe que é importante manter um contacto próximo com o cliente, de forma a saber o que corre bem e o que corre mal, o que pode ser melhorado, e esse cuidado levará à repetição de compra e fidelização do cliente. Este será baseado numa relação de confiança entre ambos e está espelhado no comentário transcrito de seguida:

*Vamos manter um contacto com o cliente para dar suporte e também queremos manter uma fidelização (...) de alguma forma o contacto não se irá perder (entrevista 6, tecnologia hardware).*

Concluída a análise às entrevistas realizadas com os empreendedores de start-ups incubadas, no próximo ponto serão exploradas as respostas provenientes de start-ups não incubadas.

### **5.3. Start-ups não incubadas**

A seleção de start-ups não incubadas exigiu um esforço adicional de pesquisa, uma vez que não existe uma base de dados onde se encontram estas organizações listadas e identificadas de acordo com a sua atividade ou setor onde atuam. Contudo, mantendo a componente tecnológica e até dez anos desde a sua criação, foi possível selecionar cinco start-ups que estivessem dispostas a participar neste estudo.

A listagem de start-ups não incubadas que realizaram entrevistas encontra-se no Anexo III.

### 5.3.1. Caracterização da amostra

Inicia-se a caracterização da amostra de start-ups não incubadas com a sua identificação da localização geográfica, uma vez que foi considerado o distrito do Porto para esta análise, tentou-se que a amostra conseguisse abranger diferentes conselhos, como é possível verificar na Tabela10.

**Tabela 11 - Localização geográfica das start-ups**

| <b>Cidade</b>     | <b>Contagem</b> | <b>Percentagem</b> |
|-------------------|-----------------|--------------------|
| Porto             | 3               | 60%                |
| Matosinhos        | 1               | 20%                |
| Vila Nova<br>Gaia | 1               | 20%                |

Na Tabela 11 demonstra-se a origem da base tecnológica das start-ups não incubadas. Ainda que não tenha sido planeado, a diversificação não foi possível neste ponto.

**Tabela 12 – Base tecnológica das start-ups não incubadas**

| <b>Base tecnológica</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Percentagem</b> |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Software                | 5                 | 100%               |
| Hardware                | 0                 | 0                  |

No que diz respeito à área onde irão atuar, as start-ups entrevistadas dedicam-se a setores bem diferentes, como pode ser verificado na Tabela 12.

**Tabela 13 - Áreas de atuação das start-ups não incubadas**

| Área atuação             | Quantidade | Percentagem |
|--------------------------|------------|-------------|
| Financeiro               | 1          | 20%         |
| Retalho                  | 2          | 40%         |
| Saúde                    | 1          | 20%         |
| Tecnologia<br>Informação | 1          | 20%         |

De acordo com o número de trabalhadores, as organizações podem ser consideradas micro, pequenas ou grandes. Para a esta dissertação apenas as start-ups têm interesse, contudo, de acordo com as recomendações da Comissão Europeia não existe essa identificação, pelo que se optou por identificar as pequenas empresas. Contudo, como foi explicado no ponto 4.5, há uma start-up que não respondem ao critério de tamanho da start-up, mas pela sua idade e base tecnológica, foi escolhida. O detalhe quanto ao número de trabalhadores das empresas entrevistadas encontra-se na Tabela 13.

**Tabela 14 - Número de trabalhadores nas start-ups incubadas**

| Nº trabalhadores | Tamanho | Quantidade | Percentagem |
|------------------|---------|------------|-------------|
| 1-9              | Micro   | 1          | 20%         |
| 10-49            | Pequena | 3          | 60%         |
| 50-249           | Média   | 1          | 20%         |

De seguida apresenta-se a informação relativa aos anos de atividade desde a fundação da start-up, tendo em inha de conta que a idade máxima admitida seriam dez anos. A Tabela 14 mostra em detalhe essa informação.

**Tabela 15 - Idade das start-ups incubadas**

| Anos desde fundação | Quantidade | Porcentagem |
|---------------------|------------|-------------|
| 1-3                 | 1          | 20%         |
| 4-6                 | 2          | 40%         |
| 7-10                | 2          | 40%         |

Por último, identifica-se o estágio de evolução em que a start-up se encontra no momento da entrevista e onde se percebe que a sua maioria já se encontra em comercialização no mercado. Detalhe disponíveis na Tabela 15.

**Tabela 16 – Estádio de desenvolvimento do produto/serviço**

| Estádio         | Quantidade | Porcentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| Conceito        | 0          | %           |
| Protótipo       | 0          | %           |
| Testes          | 2          | 40%         |
| Comercialização | 3          | 60%         |

### **5.3.2. Análise**

A análise das start-ups de base tecnológica não incubadas permite perceber se o processo de desenvolvimento de uma estratégia de marketing de forma independente, isto é, sem o apoio de uma incubadora, é um processo diferente e se apresenta mais ou diferentes obstáculos.

#### **. Reputação/credibilidade**

A tenra idade de uma start-up e a sua falta de experiência são frequentemente apresentadas como fatores que influenciam a credibilidade de uma organização (Partenen *et al.*, 2014), uma

vez que estas não tiveram ainda tempo de desenvolver histórico. Isto por vezes transmite-se em perdas de negócios, como é transcrito abaixo:

*Gostaram muito da ideia (...) a determinado momento perguntaram: “Quem está por traz (...)?” A pensar que seria algum grupo económico conhecido. Expliquei que era eu e o meu sócio, éramos empresários, mas aí acabou a reunião (entrevista 2, tecnologia software).*

A questão da credibilidade parece também afetar a abordagem aos órgãos de comunicação social, que perante uma organização desconhecida, ignoram os seus esforços para fazer chegar o seu contacto ao público, como se verifica na transcrição seguinte:

*Não conseguimos que a comunicação social falasse de nós, apesar de termos contactado mais de 400 órgãos (entrevista 2, tecnologia software).*

Por outro lado, há empreendedores que sentem uma diferença de credibilidade entre o seu país de origem e os países para onde se pretendem internacionalizar, como se percebe pela transcrição abaixo:

*Ainda temos essa dificuldade (...) Somos conhecidos, mais lá fora do que cá dentro (entrevista 4, tecnologia software).*

### **. Gestão das relações**

Uma forma de ultrapassar as limitações inerentes à condição da start-up é o desenvolvimento de relações para colmatar os seus défices de recursos (Partanen *et al.*, 2014). Essa realidade foi confirmada junto dos empreendedores entrevistados, que colocam grande peso na gestão das relações que estabeleceram antes mesmo de lançarem a start-up, bem como depois. De seguida encontram-se as transcrições que o comprovam:

*Admitimos um novo CEO que tinha experiência anterior em negócios (...). Com os seus relacionamentos com clientes, temos sido capazes de mover um número de clientes desse mesmo concorrente para nós (entrevista 1, tecnologia software).*

*Nós já trabalhamos nesta área de negócio há cerca de 6 anos, por isso fomos desenvolvendo relações pessoais e profissionais com pessoas de uma forma muito interessante e fizemos amizades e colegas. Construímos uma rede de conexões que estão a pedir-nos para trabalhar com eles (entrevista 3, tecnologia software).*

A constatação da importância destes relacionamentos é também muito forte após ele se tornar cliente, uma vez que o seu feedback irá permitir a evolução do produto ou serviço, melhorando continuamente a oferta. Esta é uma estratégia com forte aposta no desenvolvimento do produto e as transcrições elucidativas apresentam-se de seguida:

*À medida que se ganham mais clientes, aprendemos mais sobre o mercado, sobre os ambientes onde as soluções operam e isso permite aplicar melhorias ao serviço atual e ao desenvolvimento de novas soluções (entrevista 1, tecnologia software).*

*A tecnologia vai continuar a evoluir e é importante ter um feedback (entrevista 5, tecnologia software).*

### **. Identificação do target**

No que diz respeito à identificação de *targets*, as start-ups não apresentam qualquer dificuldade em perceber qual o mercado onde o seu produto ou serviço será indicado, uma vez que na sua maioria surgiram como resposta a uma necessidade identificada no mercado em questão. Não existe, por isso, uma segmentação ou pesquisa de mercado, mas sim uma exploração da oportunidade, como apresentado na definição de empreendedorismo de Shane (2012). Contudo, existe uma forma de atuar mencionada por vários empreendedores na abordagem ao mercado que mostra uma visão de crescimento “escalável” como mencionado por Blank e Dorf (2012) na sua definição de start-up e comprovado pelas transcrições abaixo:

*Começamos logo de início por abordar internacionalmente. Começamos em Portugal, como é óbvio (...), mas abordamos os quatro principais players em França e os quatro principais players na Alemanha. Abordamo-los logo para reunirem, para nos conhecerem, para acompanharem a nossa evolução (entrevista 4, tecnologia software).*

*Este produto não é para Portugal. Mas Portugal é um bom sítio para manter a sede. A nossa visão é ir para o mercado estrangeiro. Estamos em Portugal por questões de proximidade e como tubo de ensaio, porque será fora que iremos ter aceitação. Os nossos dois principais mercados são a China e os Estados Unidos (entrevista 5, tecnologia software).*

É frequente os empreendedores mencionarem que não existe aceitação em Portugal para determinada inovação ou tecnologia, quer seja por questões de cultura ou por desinformação quanto à tecnologia. Por essa razão, foi identificada uma necessidade de conseguir comunicar adequadamente o produto ou serviço ao consumidor final, apesar de estes serem para um mercado B2B, as start-ups acabam por ter que trabalhar a sua estratégia numa lógica B2B2C ou diretamente B2C. Uma abordagem que vai diretamente ao consumidor final, que por sua vez poderá pressionar o intermediário para adquirir determinado serviço. Esta abordagem “bottom-up” é uma identificação clara da abordagem de Stokes (2000a) ao processo de marketing para empreendedores. De forma a ilustrar este processo nas start-ups inquiridas, juntam-se as transcrições:

*Temos que ensinar não só os nossos clientes como temos que ensinar os utilizadores finais que não são os nossos clientes, portanto temos aqui um duplo trabalho (...) ensinar as pessoas não é fácil e dizer-lhes que é seguro também não é fácil. Isto só se consegue tendo o produto no mercado, e mostrando e elas utilizando. (entrevista 4, tecnologia software).*

*Queremos ir para o B2C, para evitar a barreira criada pelos [intermediários] (entrevista 5, tecnologia software).*

### **. Estratégia da oferta: produto/serviço, comunicação e distribuição**

No âmbito das estratégias de comunicação, não foram apontadas ações planeadas de comunicação do produto, uma vez que os empreendedores rapidamente perceberam que o boca-a-boca era uma forma eficaz de passar a mensagem que pretendiam, sem grande esforço formal para que isso acontecesse. As transcrições corroboram essa prática:

*Os primeiros negócios vieram do boca-a-boca (entrevista 1, tecnologia software).*

*Ou são amigos de amigos que trabalham connosco que nos recomendam e o crescimento tem tudo a ver com isso. É o passar a palavra (...) (entrevista 3, tecnologia software).*

Porém, há situações que vêm confirmar os autores que afirmam que as práticas de marketing evoluem com o crescimento da empresa, deixando de ser pouco controladas e informais para uma atividade mais planeada (Carson e Gilmore, 2001). Exemplo disso são as start-ups que contratam alguém para a posição de gestor de marketing já com experiência de mercado, e as start-ups que procuram essa ajuda contratando serviços de assessoria de imprensa para o desenho de campanhas integradas de marketing. Abaixo encontra-se a transcrição:

*Criar uma campanha de assessoria de imprensa com uma agência. campanha integrada de mkt e comunicação, mostrar que existe. redes sociais, criar burburinho e ver como resulta (...) vamos tentar com esta campanha (...) criar burburinho e ver como resulta (entrevista 4, tecnologia software).*

No que diz respeito à comunicação, é indissociável a existência de uma organização e a sua presença na internet, quer seja através do site corporativo ou das redes sociais. É importante é que a empresa e o seu produto ou serviço surjam em pesquisas sobre o mercado onde atua. Uma das empresas entrevistadas coloca grande ênfase no aparecimento orgânico do seu nome em pesquisas relacionadas com a sua área de atuação, como é possível verificar na transcrição:

*Preocupação por aparecer no motor de busca na pesquisa orgânica (...) usamos software específico para ver a hierarquia de palavras por página a nível nacional (...) esse tem sido um fator decisivo (...) os concorrentes gastam em adwords (...) como pesquisa orgânica aparecemos nós em primeiro (entrevista 2, tecnologia software).*

Também as redes sociais apresentam um peso significativo na visibilidade destas novas tecnologias, nomeadamente com a possibilidade de colocação de vídeos que demonstram a aplicação real do produto e as suas possibilidades. Através deste meio surgem frequentemente contactos que depois evoluem para relações comerciais, como é sugerido pela transcrição:

*Equipa de inovação viu um vídeo que fizemos cá em Portugal, achou aquilo super engraçado e contactou a sede em Portugal (entrevista 4, tecnologia software).*

### **. Estratégia de Preço**

A estratégia adotada para a política de preço é um ponto que varia entre as diferentes start-ups. Há entidades que desenham modelos de longo médio/longo prazo que permitem, por um lado manter o contacto com o utilizador enquanto garante a entrada de um fluxo de receitas, e por outro, torna-se mais atrativo para o seu cliente que amortiza o seu investimento ao longo do tempo. São exemplo desses modelos duas das start-ups entrevistadas e que cujas afirmações transcrevemos de seguida:

*Hoje temos uma subscrição única com um contrato de três anos (...). Há um grande custo inicial (...) associada com a instalação da solução no (...) cliente. Este modelo permite (...) garantir um retorno financeiro, permitindo simultaneamente um preço que é económico para o cliente a pagar (entrevista 1, tecnologia software).*

*Em Portugal há uma mentalidade de que é tudo pago a pronto (...), mas a nossa visão é diferente. Não queremos ser um dispositivo que não é usado. Queremos um modelo diferente. Um modelo de mensalidades que fica mais barato para eles e podemos fazer um acompanhamento muito próximo (entrevista 5, tecnologia software).*

Nem todos os produtos ou serviços se adaptam ao modelo de subscrição, pelo que existem start-ups que optam por uma abordagem que permita cobrir os custos de produção e despesas necessárias à sustentabilidade do negócio. Exemplos desta situação são transcritos nas linhas que se seguem:

*O negócio tem que ser sustentável e o valor tem que reflete o que estamos a entregar e refletir o mercado. Não queremos estar a fugir demasiado do mercado. Eu acho que é um valor atrativo para o Reino Unido e os Estados Unidos, se calhar não é tão atrativo para o mercado português (entrevista 3, tecnologia software).*

*Nesta fase [focamo-nos] nos custos de produção, uma margem, perceber até onde podemos ir. Mediante as quantidades (entrevista 4, tecnologia software).*

### **. Venda, Fidelização, Valor**

Algumas passagens que foram enunciadas anteriormente sugerem que a manutenção de uma relação de trabalho contínua é importante, quer seja pela oportunidade de feedback sobre o produto, quer seja por questões financeiras. Todavia, pode-se também interpretar essas informações como tentativas de fidelização do cliente a longo prazo. Em alguns casos os primeiros clientes continuam a comprar como a transcrição abaixo sugere:

*Cientes que temos desde o início continuam a manter-se, portanto eles gostam bastante de nós e querem que continuemos a trabalhar com eles. Isso dão relações de longo prazo. Não é só fazer um pequeno trabalho, nós ficamos em alguns clientes a tomar conta da engenharia deles (entrevista 3, tecnologia software).*

Em outros casos, a start-up coloca os seus novos serviços à disposição dos seus atuais clientes em primeiro lugar. Estes conseguem assim ter uma posição privilegiada face a potenciais novos consumidores, e por outro lado, a start-up tem um aumento direto do número de usuários nos novos produtos e serviços. Esta lógica é identificada na transcrição seguinte:

*Nós já temos milhares de clientes, empresas, condomínios, associações. e pensamos que seria interessante disponibilizar o serviço aos nossos clientes (entrevista 2, tecnologia software).*

## **5.4. Análise comparativa**

A análise de cada um dos grupos de start-ups permitiu perceber de que forma as start-ups desenvolvem as suas estratégias de marketing, mesmo que estas não estejam cientes de que é isso que estão a fazer. Isso foi possível através da interpretação das respostas dos empreendedores de acordo com as questões colocadas na entrevista.

A comparação entre os dois grupos será realizada em torno das questões de investigação apresentadas no capítulo 3, em conjugação com o modelo de análise desenvolvido.

### ***Q1. Como é que as start-ups de base tecnológica identificam o seu mercado?***

Verificou-se que a identificação do mercado onde a start-up irá atuar depende em parte da forma como a ideia de negócio nasce. Se esta surge como identificação de um problema num determinado setor ou indústria, a identificação do target não é colocada em causa, pois trata-se da exploração de uma oportunidade num determinado contexto. Porém, se a ideia de negócio surge a partir da inovação tecnológica, existe a necessidade de tentativa de encaixe dessa tecnologia num mercado onde possa ser útil.

Nos casos em análise, verifica-se que a identificação do target no caso das start-ups não incubadas foi direto, não necessitou de análise de requisitos do mercado nem a procura de um lugar onde pudesse atuar. Das cinco entidades inquiridas, quatro nasceram a partir de uma identificação de uma lacuna em determinado mercado.

Por seu lado, metade das start-ups incubadas já passaram por diferentes mercados, sem sucesso, antes de apostarem no mercado onde se inserem nos dias de hoje. Neste grupo, a maioria das organizações surgiram no seguimento de dissertações de mestrado sobre uma determinada tecnologia, cujo conceito teve que ser validado antes da abordagem ao mercado.

A metodologia de tentativa erro é identificada Harris e Deacon (2011) como válida e comum em start-ups no momento em que se encontram à procura de um modelo de negócio. O desenho de um modelo de negócio que se adequa à nova tecnologia pode ser um processo demorado e acarretar custos elevados (Qureshi *et al.*, 2011). Custos esses que poderão ser suavizados pela permanência numa incubadora que fornece as condições necessárias para pensar o negócio, testar a ideia e a viabilidade da sua hipótese.

Embora a amostra deste estudo não seja significativa para se extrapolar para conclusões definitivas, é possível dizer que as incubadoras disponibilizam o espaço para que a start-up cometa erros, aprenda, desenvolva relacionamentos com outras entidades e, no fundo, dê os primeiros passos no mundo empresarial, sem comprometer todos os seus recursos. Esta facilidade é algo que as start-ups não incubadas não têm acesso, pelo que terão que trabalhar de forma mais eficaz para que os recursos que conseguirem obter não sejam desperdiçados em erros.

Quanto à escolha do target há um elemento que se apresenta comum a ambos os grupos de start-ups, que é a sua vontade de internacionalização para os grandes mercados. Estes grandes

mercados são identificados como os maiores dentro do mercado onde as start-ups atuam e são procurados desde cedo para apresentação dos seus negócios. Em ambos os grupos foi mencionado que em Portugal não existem consumidores preparados para absorver as tecnologias, e por outro lado, a falta de credibilidade numa empresa tão recente prejudicam a penetração das tecnologias no mercado nacional, optando estas entidades por usar Portugal como local de teste antes da implementação nos maiores *players* europeus.

Os mercados europeus, sendo normalmente mencionado França e Alemanha, são identificados como os alvos iniciais por questões de proximidade, contudo a presença nos Estados Unidos da América é quase sempre apontada como um mercado que se encontra nos planos da start-up, quer seja incubada ou não.

***Q2. Como é que as start-ups de base tecnológica desenham a sua estratégia da oferta (produto/serviço, comunicação e distribuição)?***

As start-ups com uma base tecnológica necessitam validar primeiro o seu produto de forma a que este possa ser levado ao mercado. Este processo pode ser demorado (Wei, 2012) e tem tendência a aumentar na mesma medida da sua complexidade. A prova do conceito foi identificada por alguns empreendedores como o momento a partir do qual a sua ideia gerou credibilidade junto de investidores e potenciais clientes. Isto verificou-se quer nas start-ups incubadas quer nas restantes, provando que a incubadora não aporta o valor necessário para credibilizar um negócio. Não se quer com isso dizer que a incubação não tem valor para a start-up, mas esse valor não é identificado neste contexto.

A questão de credibilidade é um aspeto importante para a definição de uma estratégia da oferta, quer seja na definição do produto, quer na futura comunicação e distribuição. Assim, a maioria das start-ups incubadas identificaram a necessidade de se aliarem a entidades ou personagens, que fossem identificadas dentro da indústria como formadores de opinião. No fundo, a prova do conceito junto dessas instituições oferece um feedback que permite desenvolver e aperfeiçoar o produto final, e por outro lado, funciona como uma atividade de comunicação de marketing, onde usam parceiros ou embaixadores para conferir valor e credibilidade ao seu projeto.

No que diz respeito a ações de comunicação, verifica-se que a presença online é um dos primeiros passos que as start-ups dão para se tornarem visíveis. Aliado ao site corporativo, as

start-ups apresentam-se nas principais redes sociais e preocupam-se em aparecer organicamente, isto é, sem recorrer a publicidade paga, nas pesquisas relacionadas com a sua tecnologia ou negócio. Em relação ao site corporativo, quase a totalidade das start-ups apresenta o seu site em inglês como língua principal. Esta facto parece coadunar-se com a vontade de internacionalização desde o início do seu desenvolvimento.

Hoje em dia a internet é um canal de comunicação por excelência e várias das start-ups entrevistadas admitiram que foram encontrados por potenciais clientes devido aos vídeos disponíveis em plataformas como o YouTube. Aliada a uma presença online, as start-ups, maioritariamente as incubadas, apostam na presença em feiras da especialidade como forma de se mostrarem ao mundo e demonstrarem as suas capacidades.

Quanto a uma estratégia de distribuição, e tendo em conta a limitação de recursos das start-ups (Fernandes, 2015; Schuster *et al.*, 2015), identifica-se uma aposta na disponibilidade online do produto ou serviço. Essa disponibilidade pode ser em forma de aplicação para *smartphone* ou vendas através do seu site, mas em ambos os casos reduz custos associados com stocks e comunicação no local. Há apenas uma start-up que apresenta uma abordagem diferente para a sua distribuição, mas que se prende também com a sua estratégia de posicionamento. Esta estará com o seu produto em lojas físicas de retalho, mas que se apresentam ao mercado com uma grande especificidade quanto à oferta de produtos e com isso a start-up pretende entrar no mercado diretamente para um lugar cimeiro nesta gama de produtos.

A distribuição não é vista como uma possibilidade de criar uma vantagem competitiva, pelo que nesta fase de desenvolvimento inicial do negócio, as start-ups procuram o seu cliente para efetuar uma distribuição direta, sem intermediários, e que permita uma ligação e feedback constantes.

### ***Q3. De que forma é que a start-up define o preço para o seu produto/serviço?***

As políticas de definição de preço apresentam diferentes abordagens pelas diferentes start-ups, no entanto, é possível identificar um padrão dentro de cada um dos grupos. Por um lado, as start-ups não incubadas apresentam uma maior noção do conceito de valor para o seu consumidor, identificando que o preço final é muito mais do que o custo de produção, pois comporta todo o valor que será percebido pelo cliente. Por outro lado, quase a totalidade de das start-ups incubadas efetuaram algum tipo de estudo ou abordagem ao mercado na tentativa

de apurar duas situações: 1. o que o mercado está disposto a pagar por determinado produto ou serviço; 2. procuraram comparar-se a ofertas semelhantes à sua, na tentativa de identificar uma proposta de valor aproximado ao que poderiam apresentar.

Apesar de não apresentarem uma metodologia muito clara na definição de um preço para o seu produto, as start-ups indicam como prioridade a cobertura dos custos de produção como referência mínima para taxaço de um custo, sendo que sentem dificuldade em racionalizar e converter todo o valor que é acrescentado pela funcionalidade ou vantagens do produto/serviço.

Há também duas start-ups que apresentam políticas de *pricing* semelhantes, e que são ambas não incubadas. Este modelo tem em conta vários fatores para a decisão de compra, como é o caso do estabelecimento de uma relação comercial de longa duração, que permite um pagamento faseado ao longo do tempo e um acompanhamento técnico muito próximo.

Uma vez mais, as start-ups não incubadas parecem ter uma ideia mais clara do valor do seu negócio e da forma como devem apresentar a sua política de preço. Esse facto, todavia, não aparenta estar relacionado com o seu estado de não incubação, mas sim da fase mais avançada de desenvolvimento em que a organização se encontra. Acredita-se, por isso, que a evolução do negócio e dos conhecimentos do empreendedor são as peças que alteram a abordagem.

#### ***Q4. Quais as relações mais importantes para a gestão do negócio e de que forma são geridas?***

É na resposta a esta questão que reside a maior diferença encontrada entre as start-ups incubadas e as não incubadas. Não pela importância que é dada à gestão de relações, mas pela natureza de relações que se apresentam como mais importantes para cada grupo.

No caso das start-ups incubadas, o *networking* que se gera no seio da incubadora é apontado com uma das principais mais valias da instalação num espaço dedicado a start-ups. Os empreendedores indicam que a partilha de conhecimentos e experiências com outras start-ups são fundamentais para o seu enriquecimento pessoal e do crescimento do negócio, uma vez que estão em momentos semelhantes de desenvolvimento.

Em particular para uma start-up que foi entrevistada, a gestão das relações com outras start-ups incubadas foi fulcral para a evolução do seu empreendimento que conta hoje com uma

nova parceria. Isso só foi possível pelo relacionamento que se gerou no seio da incubadora e pela existência de uma área em comum.

Por seu lado, as start-ups não incubadas depositam um enorme peso nas suas relações pessoais anteriores à criação do seu negócio. Relações essas que foram alimentadas dentro e fora do contexto profissional, mas que se mantiveram ao longo do tempo. Estas redes de contactos são alimentadas por relacionamentos pessoais que se constroem e evoluem com base em confiança e satisfação com os resultados. Uma vez mais, pode-se colocar sobre o empreendedor a responsabilidade por sustentar estas redes de contactos, ele que também é responsável por todas as decisões

## **5.5. Conclusão**

A análise dos dados recolhidos nas entrevistas possibilitou concluir que não existem diferenças significativas entre as start-ups incubadas e não incubadas. Contudo, importa ressaltar que as start-ups que não beneficiaram das condições de um acelerador se encontravam já numa fase de desenvolvimento mais avançado, pelo que estes resultados podem dar espaço a diferentes interpretações.

Pela análise e leitura efetuadas, é sugerido que existe uma margem maior para que as start-ups incubadas cometam erros e aprendam com todo o processo, enquanto o outro grupo parece ter um menor espaço para errar.

Há, no entanto, elementos comuns nos dois grupos estudados, e que se prendem com a necessidade de internacionalização desde a sua entrada, quase como se a internacionalização estivesse no ADN das start-ups. Outra característica que é transversal a todas as start-ups que foram entrevistadas é a importância da rapidez com que tudo se faz. A rapidez de desenvolvimento, a rapidez de implementação, a rapidez de resposta. Nunca como hoje a expressão “tempo é dinheiro” pareceu fazer tanto sentido.

Concretamente no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias de marketing, existe uma tendência para se formalizar as ações de marketing com o decorrer do tempo e o crescimento da organização. Quanto maior a disponibilidade de meios, mais fácil é a gestão dos recursos disponíveis e é frequente a criação de equipas internas dedicadas à prática de marketing planeado e estratégico com o decorrer do tempo.

## 6. CONCLUSÕES

### 6.1. Síntese

A presente dissertação propunha-se estudar o desenvolvimento de estratégias de marketing em start-ups com base tecnológica. Partindo da contextualização do espaço onde surgem as start-ups, foi explorado o conceito de empreendedorismo e evolução do conceito até aos dias de hoje. Embora seja um conceito que à data não apresenta um consenso quanto ao seu âmbito e definição, é possível identificar de três características predominantes: a identificação de uma oportunidade, uma ação em resposta a essa identificação e a incerteza que rodeia todo este processo (Sá, 2013).

O conceito de empreendedorismo está, por outro lado, dependente do empreendedor, cujo papel evoluiu ao longo de décadas até se tornar na peça fundamental do processo de empreendedorismo (*Shane et al.*, 2012). Das suas competências depende a gestão da empresa e, em última instância, dele depende toda a estratégia de marketing (Gilmore and Carson, 1999).

A revisão de literatura passou igualmente por uma contextualização do que são start-ups e da diferenciação dos empreendimentos com base tecnológica. Uma vez mais, não se gera concordância sobre uma definição no que diz respeito às start-ups, mas foram dados importantes contributos nesse sentido. Sabemos agora que pode ser considerada uma “organização temporária criada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável” (Blank e Dorf, 2012, p. 20), ou “uma instituição humana designada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2011, p.8).

Aliando a componente tecnológica, as definições aumentam, mas destacam-se as contribuições de Grinstein e Goldman (2006) que identifica a natureza de I&D, a estratégia do produto e a cultura organizacional como as caracterizações das start-ups de base tecnológica.

A prática de marketing por start-ups tem sido identificada como diferente das práticas conhecidas em grandes empresas, pelo que vários investigadores se propuseram a estudar a interface entre o marketing e o empreendedorismo, na tentativa de perceber qual a ciência que predominada. A influência mútua era comprovada (Lam e Harker, 2013), mas existiria uma

sobreposição de uma sobre a outra? Ou existiria uma nova ciência que vai buscar o melhor a cada uma? Assim surge o conceito de marketing para empreendedores e os estudos para delimitar a sua atuação e processo. Considerado por uns como uma forma diferente de abordar o negócio (Morris *et al.*, 2012) o conceito é frequentemente associado às atividades de marketing praticas em start-ups (Miles *et al.*, 2015), objeto de estudo desta dissertação.

A metodologia escolhida para estudar este tema foi a análise qualitativa, através da técnica de análise de conteúdo. O estudo realizou-se junto de empreendedores de start-ups de base tecnológica através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com questões abertas e sem ordem definida. A escolha da metodologia qualitativa prende-se com a tipologia de questões definidas para este estudo se focarem em “como” (Silverman, 2013) e a seleção da análise de conteúdo para estudo dos dados recolhidos justifica-se pelo facto de esta prática permitir organizar e retirar significado dos dados recolhidos (Bengtsson, 2015).

De forma a enriquecer o estudo foram selecionados dois grupos de start-ups, um grupo incubado na UPTEC e outra de start-ups não incubadas, ambas com características tecnológicas na sua base e dentro do distrito do Porto.

## **6.2. Principais conclusões**

O presente estudo permitiu confirmar que o marketing praticado nas start-ups de base tecnológica é, efetivamente, diferente do praticado em grandes empresas.

### **. Processo menos formalizado**

Este não obedece a regras nem a um planeamento, e depende em grande medida do empreendedor, que toma as decisões. O empreendedor não apresenta, na maioria dos casos, conhecimentos no âmbito de gestão, mas conhece o seu negócio de raiz e toma decisões com base nos seus conhecimentos e recursos disponíveis. O empreendedor é uma peça chave no crescimento da start-up e, como consequência, de toda a estratégia da oferta que ele desenha de acordo com a sua lógica do que considera mais adequado. O empreendedor comete alguns erros que encara como parte do processo e apresenta uma filosofia de melhoria contínua ao seu produto baseada no feedback do mercado e da sua rede de contactos.

### **. Importância do capital de relacionamento**

É possível concluir que a gestão de relacionamentos é de extrema importância para as start-ups, quer num contexto B2B, quer B2C. Uma boa relação possibilita a fidelização do consumidor, mas também a oportunidade de beneficiar de uma técnica de marketing que não acarreta custos: o boca-a-boca. Se a start-up operar bem e os relacionamentos forem positivos, o passa a palavra surge naturalmente e consegue ser mais poderoso que muita publicidade paga e os empreendedores sabem disso.

### **. Definição de preço pouco orientada para o valor**

Na definição da estratégia de preço percebeu-se que a falta de conhecimentos de marketing pode afetar o retorno da start-up, uma vez que o empreendedor apenas consegue quantificar os custos de produção e tem dificuldade em perceber qual o valor percebido pelo cliente e que, por conseguinte, ele está disposto a pagar. Contudo, este é um processo que parece alterar-se com o tempo e a experiência que o empreendedor vai adquirindo.

### **. Papel das incubadoras**

A seleção de dois grupos de start-ups revelou que as vantagens do nascimento da start-up numa incubadora não interfere na sua estratégia de marketing nem aporta a credibilidade que alguns autores sugerem. Todavia, a incubadora é um apoio importante na operacionalização do negócio e na avaliação da ideia, o que ajuda à definição de uma estratégia da oferta e ao desenho de um plano de negócios. Outra vantagem da presença numa incubadora é a possibilidade de *networking* que se gera entre start-ups e onde o ambiente de partilha de experiências é incitado.

## **6.3. Contributos da investigação**

Com esta dissertação procurou-se contribuir para um maior desenvolvimento do conceito de Marketing para Empreendedores, analisando o desenvolvimento das estratégias de marketing em start-ups de base tecnológica.

### 6.3.1. Contributos para a teoria

#### . O novo marketing mix

A atuação de marketing através do tradicional marketing mix onde Produto, Comunicação, Distribuição e Preço são reis não parece aplicar-se no mundo das start-ups. Assim, confirma-se a necessidade de um novo modelo que possa enquadrar a forma de atuação dos empreendedores, como proposto por Zontanos e Anderson (2004) com os quatro novos P's: pessoa, processo, objetivo (= purpose) e práticas. O foco passa a estar no empreendedor e nas suas redes de contactos, que influenciam as práticas e os processos que este usa.

Neste seguimento, também o processo de marketing empreendedor proposto por Stokes (2000a) sai reforçado, na medida em que os resultados da investigação confirmam que frequentemente o empreendedor parte de uma inovação e procura o encaixe no mercado numa abordagem *bottom-up*, onde os seus relacionamentos serão a maior fonte de feedback e as técnicas de marketing interativas são centrais, como por exemplo o boca-a-boca.

#### . Um recurso chamado *networking*

No âmbito da teoria sobre a incubação, acredita-se que o presente estudo contribuiu positivamente para o conhecimento das vantagens que a incubação proporciona. Especificamente, foi possível reforçar o contributo de McAdam e Marlow (2008) quanto às oportunidades de *networking* que a incubação oferece e as vantagens que pode trazer para a alavancagem dos negócios incubados. Percebeu-se que a instalação na incubadora é uma forma de fazer crescer a rede de contactos do empreendedor, que, de acordo com Partenen *et al.* (2014), são centrais na aquisição de recursos no futuro.

No caso das start-ups não incubadas, o *networking* ganha uma dimensão superior, uma vez que irá depender única e exclusivamente da atuação do empreendedor e da forma como este gere os contactos prévios ao nascimento do seu negócio e os que consegue desenvolver depois. Assim, reforça-se igualmente a postura de Nicolò (2015) que defendia a importância de adquirir a confiança dos seus consumidores e de todos os seus *stakeholders*.

### **6.3.2. Contributos para a gestão**

#### **. A flexibilidade do plano de negócios**

De acordo com Andries e Debackere (2006), o que separa a ideia da construção de uma proposta de valor para o consumidor, é a formulação de um plano de negócios. Em conformidade, após a descoberta de uma oportunidade de criação de um negócio, é comum ser solicitado ao empreendedor que desenvolva um plano de negócios que reflita a sua previsão de custos e receitas, e orquestração de um conjunto de recursos. Porém, esta não é uma tarefa fácil para a maioria dos empreendedores, principalmente se se trata de uma inovação tecnológica. Se por um lado o empreendedor pode ter limitadas capacidades de gestão, por outro, é possível que a sua inovação tenha tantas variáveis que sejam difíceis de contemplar num modelo “tradicional”.

Assim, era importante que os empreendedores não fossem “forçados” a seguir metodologias baseadas em ideias de negócio já concretizadas e possíveis de prever. O empreendedor é muitas vezes pioneiro em determinada tecnologia ou mercado e tudo o que ele desenvolver será novo, pelo que a obrigação de conformidade a um plano de negócios não irá ajudar a desenvolver a ideia, mas irá criar mais um obstáculo à sua concretização. O modelo sugerido por Najmaei (2016) apresenta-se como uma alternativa possível de seguir, pois sugere algumas linhas orientadoras que são, no entanto, completamente personalizáveis.

#### **. Desenvolvimento de competências empreendedoras**

Uma das circunstâncias identificadas neste estudo é que as incubadoras não estão preparadas para auxiliar start-ups que lidem com hardware, pois aparentemente se encontram mais direcionadas para desenvolvimento software. Nos casos em que a procura de ajuda não resultou em avanços no projeto, o empreendedor deu por si sozinho a desenvolver um equipamento, procurando ajuda sem saber onde a encontrar.

Dois cenários se colocam perante esta situação: a necessidade de preparação de melhores mecanismos de resposta ao desenvolvimento de ideias e negócios, sejam de que natureza forem; e por outro lado, a urgência em capacitar os alunos de ferramentas que lhes permitam avançar para o desconhecido sem terem a constante necessidade de procurar quem lhes dê as respostas, mas que lhes permita descobri-las de forma autónoma.

### **. Internacionalizar para sobreviver**

Foi identificado por um elevado número de empreendedores que Portugal não era o mercado que iria absorver a tecnologia que estavam a desenvolver. As empresas nacionais apresentam-se resistentes a mudanças e a depositar a sua confiança em equipamentos que tomam decisões e melhoram performances sem a interferência humana. Daí que Portugal se mantenha como espaço de testes antes de as start-ups se lançarem à conquista de mercados mais exigentes.

Contudo, os mercados internacionais não receiam a tecnologia e têm mostrado que estão preparados para absorver a tecnologia nacional. Deste modo, tal como existe um esforço conjunto em internacionalizar indústrias como têxtil, calçado e cortiça, porque não começar a mostrar um Portugal tecnológico? Ações que permitam ajudar as start-ups neste processo seriam certamente bem-vindas e dotar o país de uma faceta inovadora poderia trazer benefícios quer à forma como Portugal é visto dentro e fora das suas fronteiras.

### **6.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura**

A identificação das limitações deste estudo é importante para que futuros investigadores não cometam os mesmos.

Identificamos como uma grande limitação deste estudo a dificuldade em encontrar start-ups com base tecnológica que acessem a participar neste estudo. Razões como falta de tempo, falta de recursos ou a simples falta de interesse são limitações que frustram as tentativas de produzir uma amostragem significativa. Esta limitação foi bem superior no decorrer da identificação de start-ups não incubadas, pela falta de um índice onde pudessem ser consultadas. Embora a amostra possa não ser convincente o suficiente de forma a se poder gerar conclusões em algum sentido, acredita-se que trouxe uma demonstração da diversidade de situações existentes nas start-ups de base tecnológica.

Este estudo apresenta ainda uma limitação na caracterização da amostra com dados financeiros, nomeadamente ao nível do investimento público ou privado, a faturação da start-up. Considera-se que estes poderiam ser fatores que ajudavam a identificar padrões de atuação nas start-ups e que podiam gerar conclusões diferentes às que foram apresentadas.

## REFERÊNCIAS

- Andries, P. e K. Debackere (2006), “Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, Nº 2, pp. 91-112.
- Åstebro, T., N. Bazzazian e S. Braguinsky (2012), “Startups by recent university graduates and their faculty: Implications for university entrepreneurship policy”, *Research Policy*, Vol. 41, Nº 4, pp. 663–677.
- Aspelunda, A., T. Berg-Utbya e R. Skjevdal (2005), “Initial resources’ influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms”, *Technovation*, Vol. 25, Nº 11 pp. 1337–1347.
- Audretsch, D. (2012) “Entrepreneurial research”, *Management Decision*, Vol. 50, Nº 5, pp. 755-764.
- Bardin, L. (1977), *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Becherer, R. C., M. M. Helms e J. P. McDonald (2012), “The effect of Entrepreneurial Marketing on outcome goals in SMEs”, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 15, Nº 1, pp. 7-18.
- Bengtsson, M. (2015), “How to plan and perform a qualitative study using content analysis”, *NursingPlus Open*, Vol. 2, pp. 8–14.
- Berends, H., M. Jelinek, I. Reymen e R. Stultiëns (2013), “Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, Nº 3, pp. 616-635.
- Berthon P., M. T. Ewing e J. Napoli (2008), “Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, Nº 1, pp. 27–45.
- Bjerke, B. e C. M. Hultman (2002), *Entrepreneurial marketing: the growth of small firms in the new economic era*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Blank, S. e B. Dorf (2012), *The Start-up Owner's Manual*, Pescadero: K&S Ranch.

- Borden, N. (1964), “The Concept of the Marketing Mix”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, Nº 2, pp. 7-12.
- Bradberry, J. (2011), *6 Secrets for Start-up Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business*, Nova Iorque: AMACOM.
- Bresciani, S. e M. J. Eppler (2010), “Brand new ventures? Insights on start-ups’ branding practices”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, Nº 5, pp. 356-366.
- Brewerton, P. e L. Millward (2001), *Organizational Research Methods. A Guide for Students and Researchers*, Surrey: SAGE Publications, Ltd.
- Carson, D. (1990) “Some exploratory models for assessing small firms’ marketing performance (a qualitative approach)”, *European Journal of Marketing*, Vol. 24, Nº 11, pp. 8-51.
- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan e J. Hill (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*, Harlow: Pearson Education.
- Carson, D. e A. Gilmore (2001), “Marketing at the interface: not “what”, but “how””, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, Nº 2, pp. 1-7.
- Cristina, S. (2011) “The Marketing Entrepreneurship and the SMEs Competitiveness”, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. 1, Nº 2, pp. 8-13.
- Ejermo, O. e J. Xiao (2014), “Entrepreneurship and survival over the business cycle: how do new technology-based firms differ?”, *Small Business Economics*, Vol. 43, Nº 2, pp. 411–426.
- Eurostat (2012) *Entrepreneurship determinants: culture and capabilities*, Eurostat Statistical Book, Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Fernandes, Júlio Reinaldo da Costa (2015) “Desempenho das Start-Ups/Tic a as Contribuições das Aceleradoras: Um Estudo de Caso”, Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- Ferguson, R. e C. Olofsson (2004), “Science Parks and the Development of NTBFs—Location, Survival and Growth”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, Nº 1, pp. 5-17.

- Ferrell, O. e G. Lucas (1987), “An Evolution of Progress in the Development of a Definition of Marketing”, *Academy of Marketing Science*, Vol. 15, N° 2, pp. 12-23.
- Franco, M, M. F. Santos e I. Ramanho e C. Nunes (2014), “An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, N° 2, pp. 265 – 283.
- Franzosi, R. (2007) *Content Analysis: Objective, Systematic, and Quantitative Description of content*, Londres: SAGE Publishing.
- Gilmore, A. e D. Carson (1999), “Entrepreneurial marketing by networking”, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 2, N° 2, pp. 31-38.
- Gliga, G. e N. Evers (2010), “Marketing challenges for high-tech SME’s”, *Innovative Marketing*, Vol. 6, N° 3 pp. 104-112.
- Graue, C., (2015), “Qualitative Data Research”, *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, Vol. 4, N° 9, pp. 5-14.
- Grinstein, A. e A. Goldman (2006), “Characterizing the technology firm: An exploratory study”, *Research Policy*, Vol. 35, N° 1, pp. 121-143.
- Hansen, D. e F. Eggers (2010), “The marketing/entrepreneurship interface: a report on the “Charleston Summit””, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 12, N° 1, pp. 42-53.
- Harrigan, P., E. Ramsey e P. Ibbotson (2012), “Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 14, N° 1, pp. 40-64.
- Harris, J. e J. Deacon (2011), “Marketing in context – the marketing authenticity of owner/entrepreneurs of small firms: case evidence from Welsh (UK) SME food and drink producers and retailers”, *Small Enterprise Research*, Vol. 18, N° 1, pp. 33–50.
- Heblich, S. e V. Slavtchev (2014), “Parent universities and the location of academic start-ups”, *Small Business Economics*, Vol. 42, N° 1, pp. 1–15.

- Hill, J. (2001), “A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7, N° 5, pp. 171–204.
- Hills, G., C. Hultman e M. Miles (2008), “The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, N° 1, pp. 99-112.
- Hoy, F. (2008), “Organizational Learning at the Marketing/Entrepreneurship Interface”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, N° 1, pp. 152–158.
- Ioniță, D. (2012), “Entrepreneurial Marketing: A New Approach For Challenging Times”, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, N° 1, pp. 131-150.
- Kotler, P. (2001), *A Framework for Marketing Management*, Marketing Management Millenium Edition, Nova Jérσία: Prentice-Hall, Inc.
- Kraus, S., R. Harms e M. Fink (2010), “Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 11, N° 1, pp. 19-34.
- Lacerda, Joana Leite de Faria Costa (2012), “A importância da marca da incubadora e da universidade para o desenvolvimento do negócio das start-ups”, Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Lam W. e M. Harker (2013), “Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur’s perspective”, *International Small Business Journal*, Vol. 31, N° 3, pp. 212-238.
- Lusch, R. (2007), “Marketing’s Evolving Identity: Defining Our Future”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26, N° 2, pp. 261-268.
- Mansour, Dina Mohamed Khaled Khalil (2015), *Content Marketing in Online Marketing Strategy and IT Start-ups: Case Study of Five Portuguese and Four Egyptian Tech Start-ups*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Martin, D. (2009), “The entrepreneurial marketing mix”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, N° 4, pp. 391-403.

- Mayer, I (2015), “Qualitative Research with a focus on Qualitative Data Analysis”, *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, Vol. 4, N° 9, pp. 53-67.
- McAdam, M e S. Marlow (2008), “A preliminary investigation into networking activities within the university incubator”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 14, N° 4, pp. 219-241.
- McCarthy, J. (1960), *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Homewood: R.D. Irwin.
- Moogk, D. R. (2012), “Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Start-ups”, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 2, N° 3, pp. 23-26.
- Miles, M., A. Gilmore, P. Harrigan, G. Lewis e Z. Sethna (2015), “Exploring entrepreneurial marketing”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 23, N° 2, pp. 94-111.
- Morris, M. H., M. Schindehutte e R. W. LaForge (2002), “Entrepreneurial Marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, N° 4, pp. 1-19.
- Morrish, S. (2011), “Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century?”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 13, N° 2, pp. 110-119.
- Mort, G. S., J. Weerawardena e P. Liesch (2012), “Advancing entrepreneurial marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, N° 3/4, pp. 542-561.
- Najmaei, A (2016), “How Do Entrepreneurs Develop Business Models in Small High-Tech Ventures? An Exploratory Model from Australian IT Firms”, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 6, N° 3, pp. 297–343.
- Nicolò, N. (2015), “Towards a theory on corporate reputation and survival of young firms”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 22, pp. 296 – 303.
- OECD (2015), *Entrepreneurship at a Glance 2015*, Paris: OECD Publishing.
- Parente, R, R. Feola, V. Cucino e G. Catolino (2015), “Visibility and Reputation of New Entrepreneurial Projects from Academia: the Role of Start-Up Competitions”, *Journal Knowledge Economy*, Vol. 6, N° 3, pp. 551–567.

- Partanen, J., S. Chetty e A. Rajala (2014), “Innovation Types and Network Relationships”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, Nº 5, pp. 1027-1055.
- Qureshi, Muhammad Shahid (2010), “Determinants and Outcomes of Marketing Capabilities in New Technology Based Firms in Berlin, Germany: An Empirical Study”, Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Berlim.
- Qureshi, S., J. Kratzer e S. Mian (2011), “Development Of Entrepreneurial And Marketing Capabilities In New Technology Based Firms: A Quasi Longitudinal Study”, 56ª Conferência Mundial do Conselho Internacional para Pequenas Empresas, Estocolmo.
- Rahim, A. H., Ab. Wahab e A. Saad (2015), “The Shift from Traditional Marketing to Entrepreneurial Marketing Practices: A Literature Review”, *Business and Management Studies*, Vol. 1, Nº 2, pp. 134-139.
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Nova Iorque: Crown Publishing Group.
- Rode, V. e C. Vallaster (2005), “Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, Nº 2, pp. 121-135.
- Romano, C. e J. Ratnatunga (1995), “The role of marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº 7, pp. 9-30.
- Sá, Elisabete Maria Sampaio (2013) “Entrepreneurial versus managerial marketing decision making processes in the context of uncertainty from the perspective of the effectuation theory”, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho.
- Saldaña, J. (2009) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, (1<sup>st</sup> ed.), Thousand Oaks: SAGE Publications Limited.
- Sarasvathy, Saras (2001), “What makes entrepreneurs entrepreneurial?”, Estudo de Caso, Harvard Business Review.
- Silva, C., B. Gobbi e A. Simão (2005), “O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método”, *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Vol. 7, Nº 1, pp. 70-81.
- Silverman, D. (2013), *Doing qualitative research*, Londres: SAGE Publications Limited.

- Schmid, Judith (2012) *Entrepreneurial Marketing – Often Described, Rarely Measured: A Proposal for an Operationalization of Entrepreneurial Marketing in SMEs Based on Established Frameworks in The Literature*, apresentado na Conferência da Academia de Marketing, Southampton.
- Schuster, Oliver, Christine Falkenreck e Ralf Wagner (2015), *Entrepreneurship marketing in the last decade – A Literature review*, apresentado na 10ª Conferência Europeia sobre Inovação e Empreendedorismo, Génova.
- Shane, S. e S. Venkataraman (2000), “The promise of entrepreneurship as a field of research”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, Nº 1, pp. 217-226.
- Shane, S. (2012), “Reflections on the 2010 AMR Decade award: Delivering on the promise of entrepreneurial as a field of research”, *Academy of Management Review*, Vol. 37, Nº 1, pp. 10-20.
- Shane, S., E. A. Locke e C. J. Collins (2012), “Entrepreneurial motivation”, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, Nº 2, pp. 257-279.
- Solé, M. (2013), “Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 15, Nº 1, pp. 23-28.
- Stokes, D. (2000a), “Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, Nº 1, pp. 47-54.
- Stokes, D. (2000b), “Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, Nº 1, pp. 1-16.
- UPTEC, [www.uptec.up.pt](http://www.uptec.up.pt), acessado em 10 de maio de 2016.
- Wei, F. (2012), “Lessons from Successful Technology Based Startups”, *Management of Technology (ISMOT)*, International Symposium, pp. 122-127.
- Wienclaw, Ruth A. (2015), “Entrepreneurial Marketing”, *Research Starters: Business*.
- Yin, Robert K (2011), *Qualitative Research from start to finish*, Nova Iorque: The Guilford Press.

Zikmund, W. G., B. Babon, J. Carr e M. Griffon (2009), *Business Research Methods*, Mason: Cengage Learning.

Zontanos, G. e A. Anderson (2004), “Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, N° 3, pp. 228-236.

# ANEXOS

## ANEXO I: email enviado às start-ups

Boa tarde,

No âmbito da dissertação para conclusão do mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, , que estou a realizar sob a orientação do Prof. Carlos Brito, gostava de poder contar com a participação da vossa organização como parte da minha amostra.

O relatório aborda a forma como as start-ups de base tecnológica desenvolvem as suas estratégias de marketing, pelo que a entrevista a empreendedores de start-ups com características tecnológicas são o meu objeto de estudo.

Venho por isso avaliar a V/ disponibilidade para a realização de uma entrevista de cerca de 30 minutos a 1 hora, presencial ou via skype, no horário e data que seja mais conveniente.

Asseguro, desde já, a confidencialidade de toda a informação que me for transmitida e aproveito para reforçar a importância que a vossa participação tem para esta investigação.

Estou ao inteiro dispor para qualquer esclarecimento que considerem necessário.

Fico a aguardar uma resposta, que espero que seja positiva.

Obrigada.

Cumprimentos,  
Sónia Pereira  
soniampereira@sapo.pt  
919 693 581

## ANEXO II: Lista de start-ups incubadas

| Start-ups   | Fundação | Entrevista   |
|---|----------|--|
| <p><b>Nome:</b> Allinsurf</p> <p><b>Descrição:</b> A AllinSurf surgiu de um projeto de doutoramento, onde o surf foi investigado em diferentes ambientes controlados. Hoje desenvolve tecnologia aplicável ao surf, podendo esta ser aplicada em diferentes suportes e em diferentes tipos de atletas. A utilização da tecnologia permite avaliar o desempenho do atleta e com isso mapear a atividade desportiva do surfista – a título pessoal ou profissional.</p> | 2015     | <p><b>Data:</b> 03-08-2016</p> <p><b>Entrevistado:</b> CEO/Fundador</p>                            |
| <p><b>Nome:</b> Xhockware</p> <p><b>Descrição:</b> Xhockware desenvolve e produz soluções para o retalho. O primeiro produto é o SmartShopping, um sistema de checkout que irá mudar a forma de como os clientes realizam o processo de compra em loja, permitindo efetuar o pagamento de um carrinho de compras completo em menos de um minuto, assegurando ao retalhista proteção contra roubo.</p>   | 2014     | <p><b>Data:</b> 10-08-2016</p> <p><b>Entrevistado:</b> CEO/Fundador</p>                            |
| <p><b>Nome:</b> Kinematix</p> <p><b>Descrição:</b> A Kinematix é desenvolve dispositivos eletrónicos. O primeiro produto trata-se de dispositivo para monitorizar os movimentos dos membros inferiores, com várias aplicações: ortopedia, neurologia, cardiologia e podologia.</p>  | 2007     | <p><b>Data:</b> 12-08-2016</p> <p><b>Entrevistado:</b> Gestor Marketing e Vendas para a Europa</p> |
| <p><b>Nome:</b> HealthyRoad</p> <p><b>Descrição:</b> A HealthyRoad desenvolve tecnologia de biométrica facial que deteta e analisa o comportamento dos indivíduos, nomeadamente, sinais de fadiga, adormecimento, estados emocionais e o batimento cardíaco. A tecnologia está atualmente a ser implementada no setor rodoviário.</p>   | 2013     | <p><b>Data:</b> 16-08-2016</p> <p><b>Entrevistado:</b> Fundador</p>                                |
| <p><b>Nome:</b> B-Parts</p> <p><b>Descrição:</b> A B-Parts é uma plataforma online dirigida a profissionais do setor de reparação automóvel e apenas dedicada à comercialização de peças reutilizáveis.</p>   | 2013     | <p><b>Data:</b> 18-08-2016</p> <p><b>Entrevistados:</b> Fundadores</p>                             |
| <p><b>Nome:</b> Addvolt</p> <p><b>Descrição:</b> AddVolt está a criar o WeTruck, uma solução direcionada a empresas de transporte de mercadorias sob temperatura controlada com veículos pesados de carroçaria rígida.</p>  | 2014     | <p><b>Data:</b> 23-08-2016</p> <p><b>Entrevistado:</b> CTO/Fundador</p>                            |

### ANEXO III: Lista de start-ups não incubadas

| Start-ups   | Fundação           | Entrevista   |
|---|--------------------|--|
| <p><b>Nome:</b> Movvo<br/> <b>Descrição:</b> A Movvo desenvolve uma tecnologia que permite perceber em tempo real, através de um sistema de posicionamento em espaços interiores e exteriores, os tempos e as rotas nas deslocações de pessoas, de forma totalmente anónima.</p>  | <p><b>2009</b></p> | <p><b>Data:</b> 08-08-2016<br/> <b>Entrevistado:</b><br/> Gestor Marketing</p>             |
| <p><b>Nome:</b> Lusopay<br/> <b>Descrição:</b> A Lusopay é um operador de pagamentos que permite pagamentos por telemóvel e Internet, geração de referências multibanco e referências payshop. Esta foi a primeira empresa desta área a ser autorizada pelo Banco de Portugal a rececionar e enviar fundos.</p>                 | <p><b>2007</b></p> | <p><b>Data:</b> 10-08-2016<br/> <b>Entrevistado:</b><br/> CEO/Fundador</p>                 |
| <p><b>Nome:</b> Mindera<br/> <b>Descrição:</b> A Mindera usa a tecnologia para desenvolver aplicações de Engenharia de Software, incluindo Web e Mobile.</p>  | <p><b>2014</b></p> | <p><b>Data:</b> 16-08-2016<br/> <b>Entrevistado:</b><br/> Fundador</p>                     |
| <p><b>Nome:</b> Follow Inspiration<br/> <b>Descrição:</b> A Follow Inspiration é uma empresa focada no desenvolvimento de software e hardware, com competências a nível de navegação e mapeamento, reconhecimento de imagem e inteligência artificial, bem como a robótica levou ao desenvolvimento de soluções inovadoras.</p> | <p><b>2012</b></p> | <p><b>Data:</b> 29-08-2016<br/> <b>Entrevistado:</b><br/> CEO/Fundador</p>                 |
| <p><b>Nome:</b> Sword Health<br/> <b>Descrição:</b> A Sword Health é uma empresa com a missão de resolver os problemas mais importantes nos sistemas de saúde, através da criação de novas tecnologias.</p>   | <p><b>2012</b></p> | <p><b>Data:</b> 01-09-2016<br/> <b>Entrevistado:</b><br/> Gestora de Relações Públicas</p> |

## **ANEXO IV: Guião de entrevista**

### IDENTIFICAÇÃO ENTREVISTADO

- Nome:
- Função:
- Formação:
- Experiência profissional:

### DESCRIÇÃO START-UP

- Data fundação:
- N° colaboradores:
- Nacionalidades:

### QUESTÕES

1. Como surgiu a ideia para a empresa/negócio?
2. Quais os primeiros passos? Procurou apoio de alguma entidade?
3. Quem é o cliente do serviço/produto?
4. Como o descobriu? Ou onde?
5. Quais os processos de desenvolvimento de produto por que passou?
6. Como definiu o preço?
7. De que forma capta clientes? Esses clientes repetem a compra?
8. Quais os próximos passos?