



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A RELEVÂNCIA DOS PRIMEIROS RELACIONAMENTOS NO
POSICIONAMENTO E IDENTIDADE DE UMA STARTUP: CASO DE ESTUDO

NOME DO/A ALUNO/A: BEATRIZ DE ANDRADE SILVA

OUTUBRO - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A RELEVÂNCIA DOS PRIMEIROS RELACIONAMENTOS NO
POSICIONAMENTO E IDENTIDADE DE UMA STARTUP: CASO DE ESTUDO

NOME DO/A ALUNO/A: BEATRIZ DE ANDRADE SILVA

ORIENTAÇÃO: JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

OUTUBRO - 2022

BEATRIZ DE ANDRADE SILVA

A RELEVÂNCIA DOS PRIMEIROS
RELACIONAMENTOS NO POSICIONAMENTO E
IDENTIDADE DE UMA STARTUP: CASO DE ESTUDO

*Obrigado ao Professor Doutor
João Mota por todo seu tempo e
confiança depositada em mim.*

ABREVIATURAS

ANT - Actor-Network Theory

CEO – Chief Executive Officer

CPO – Chief Product Officer

EIMS - Engineering Information Management System

IMP – Industrial Marketing and Purchasing

PME – Pequenas e médias empresas

SaaS – Software as a Service

SN – Social Network

RESUMO

Ser empreendedor e iniciar um novo negócio implica mais do que a criação da ideia empreendedora. Numa perspectiva de redes industriais, qualquer novo negócio, para ter sucesso, necessita passar por um processo contínuo de inserção na rede de negócios, em que nasce. Através das relações que vai estabelecendo, as competências da nova empresa são testadas, conhecendo-se melhor a si própria e a rede em que se vai inserindo. Estes processos envolvem o desenvolvimento de uma identidade e uma posição na rede no âmbito dos primeiros relacionamentos com outros atores. Neste estudo pretende-se avaliar em que medida e como é que as primeiras relações com clientes traduzem o desenvolvimento da sua identidade (atratividade) e posicionamento na rede. Com este propósito, foi realizado um estudo de caso de uma startup a operar na indústria de SaaS (*Software as a Service*). Foi possível concluir que o envolvimento e as funções de valor valorizadas pela *startup* podem mudar ao longo do tempo. Numa primeira fase, o desenvolvimento da oferta pode requerer relacionamentos com maior envolvimento e onde predominam funções indiretas de inovação bem como relacionamentos que atuem como pontes para outras empresas. Posteriormente, a empresa começa a revelar mais seletividade nos seus relacionamentos e na forma como atua, refletindo sobre as relações já estabelecidas e as suas experiências nesses contextos. Neste quadro, a formação da identidade e posicionamento no âmbito dos primeiros relacionamentos estão intimamente associadas a processos de aprendizagem, incluindo o uso seletivo de conhecimento gerado no âmbito (de uma carteira dinâmica) de relacionamentos.

Palavras-Chave: Startup, Relacionamento, Identidade, Posição, Funções de valor, Envolvimento

ABSTRACT

Being an entrepreneur and starting a new business relies on more than just the creation of the entrepreneurship idea. Any new business to be successful needs to go through an embedding process in the relationship network, where it is born. It is through established relationships that the new company grows, while getting to know itself better and the market it operates within. With this, the company's identity starts to be built while its position gets established on the network, through changes on the company's goals, processes, and internal and external organizational routines. In this study, it is analyzed a startup in the SaaS (*Software as a Service*) industry, in a business-to-business context. With interviews and observation, the author was able to consolidate data regarding the first relationships and how the startup changed its course, according to the relationship's output. So, the goal of this study is to analyze the value functions of the first relationships and its evolution throughout time, while understanding the impact that each relationship had on the formation of the startup's identity and its position on the network. It was possible to conclude in general that the involvement and value functions valued by the startup are not constant, according to the company's goals and ideals. In a first phase, it is necessary to develop the offer and therefore, relationships with greater involvement and with indirect functions of innovation are essential, as well as relationships that act as bridges for other companies, for the startup to make itself known in the market. Subsequently, the company begins to show more selectivity in its relationships and in the way it operates, as it is already established in the market. The relevance of this study remains in the usefulness of the understanding how a diversified portfolio at the beginning of a startup's life becomes critical for it to develop in terms of its offer, but also of its own direction,

Keywords: Startup, Relationship, Identity, Position, Value Functions, Involvement

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Abreviaturas.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Conteúdos	v
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	vii
Agradecimentos	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. Startups e a Rede Industrial	2
2.2. Posição na rede, atratividade e identidade	5
2.3. Envolvimento ao nível dos relacionamentos	7
2.4. Funções de valor	8
2.5. Síntese e Propósito do Estudo.....	11
3. Metodologia	11
4. Estudo Empírico	13
4.1. Introdução da empresa analisada	13
4.2. Processo de vendas	18
4.3. Momentos-chave: primeiros relacionamentos	20
4.3.1. BRAVO.....	20
4.3.2. CHARLIE	21
4.3.3. DELTA.....	22
4.3.4. ECHO	24
4.3.5. FOXTROT.....	26
5. Análise conclusiva	27
Referências	34

Anexos 39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Envolvimento e continuidade em relacionamentos com fornecedores (Adaptado de Gadde e Snehota, 2000)	8
Figura 2. Evolução das funções comerciais na empresa.....	16
Figura 3. (Des)estabilização seletiva da oferta da ALFA	18
Figura 4. Equipas e respetivas capacidades exigidas.....	20
Figura 5. Envolvimento e continuidade nos relacionamentos de ALFA.....	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Informações sobre entrevistas realizadas.....	12
Tabela 2. Módulos do software de ALFA	14
Tabela 3. Classificação dos tipos de relações de ALFA de acordo com as funções diretas e indiretas incorridas ao longo do tempo	28

AGRADECIMENTOS

Gostaria de realizar um especial agradecimento ao meu orientador Professor Doutor João Mota, por toda ajuda num percurso longo e muito importante para mim. Desde a escolha de um tema até à conclusão da dissertação, o professor dedicou-me imenso tempo e confiança, através de constantes demonstrações subtis de como eu tinha a capacidade de realizar este estudo. Todas as nossas longas conversas serviram não só para conseguir chegar a este objetivo, como também tornar-me uma melhor profissional. Estou-lhe eternamente agradecida por toda a motivação e aprendizagem.

Agradeço também a toda a minha família que me apoiou durante todo o tempo da realização desta dissertação, com muita paciência demonstrada mesmo nos dias em que a escrita se revelava mais difícil para mim.

Deixo também um agradecimento ao ISEG e a todos os professores que me trouxeram até ao final deste mestrado. Todo o conhecimento e a forma como ensinaram e moldaram os alunos para serem bons e éticos profissionais foi sem dúvida essencial para conseguir chegar até ao final desta etapa.

1. INTRODUÇÃO

As *startups* são cada vez mais essenciais para a economia mundial. O seu papel desafiador permite atualmente, oferecer soluções incrementais e disruptivas que são essenciais perante as novas temáticas, como por exemplo a sustentabilidade e responsabilidade social. Não só pelo seu carácter inovador como também, fácil expansão a nível geográfico, as *startups* tornaram-se um grande foco de vários estudos. É exatamente por estas razões, que hoje em dia existem iniciativas como a *Startup Europe* de entidades como a Comissão Europeia, com o intuito de conectar *startups*, acelerando o crescimento deste ecossistema.

Na perspetiva das redes industriais (Håkansson & Snehota, 1995), verifica-se um interesse crescente em investigar a formação de *startups* e da sua integração na rede (Aaboen *et al.*, 2013, 2017; Baraldi *et al.*, 2019; La Rocca *et al.*, 2013). Uma rede industrial envolve atores, recursos e atividades, na qual os atores controlam os recursos e as atividades, e assim é através das relações que se podem desenvolver novos recursos no âmbito de atividades que criem valor (Håkansson & Snehota, 1995).

Ora, o ato empreendedor de começar um novo negócio implica explorar o seu contexto, ou seja, enfrentar os constantes obstáculos e também oportunidades, tornando o processo muito desafiante (Baraldi *et al.*, 2019). Este processo de emergência da nova empresa na rede requer a formação de relacionamentos (Håkansson & Snehota, 1995). Essas relações resultam de interações, adaptações, investimentos e comprometimento entre atores ao longo do tempo (Ford *et al.*, 2003), e são essenciais para que um negócio se consiga desenvolver (Santos & Mota, 2020, Håkansson & Snehota, 1995). Assim sendo, para as *startups* a jornada de se tornar mais um nodo na rede inicia-se através do estabelecimento de relações com clientes, fornecedores e outras entidades (Aaboen *et al.*, 2017).

Aaboen *et al.* (2013) argumentam que as relações em que a empresa se envolve influenciam não só as suas capacidades diretamente, mas também as perceções das outras empresas sobre essas mesmas capacidades e o impacto delas nas relações. Não obstante, cada relação é única no seu conteúdo, dinâmica e evolução, e ainda na forma como influenciam e são influenciadas por outras relações direta ou indiretamente conectadas (Håkansson & Snehota, 1995). Assim, na perspetiva de redes industriais, a interdependência é um dos aspetos mais relevantes para estudar os novos relacionamentos envolvendo *startups* (Santos & Mota, 2020; Snehota, 2011).

Neste trabalho pretende-se descrever e analisar em que medida os primeiros relacionamentos e a evolução interna e externa da *startup*, considerando o grau de envolvimento dos relacionamentos em questão e o seu valor na perspectiva dessas empresas, vão influenciar a posição da empresa na rede. Para além deste capítulo introdutório, no segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico da pesquisa e em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para recolha de dados. Posteriormente, no estudo empírico, é apresentada uma descrição dos momentos mais marcantes para a *startup* analisada. E, por último, revela-se a análise do caso de estudo, com as conclusões e limitações verificadas no âmbito da realização do mesmo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Começar um novo negócio implica explorar o seu contexto, ou seja, enfrentar os constantes obstáculos e também oportunidades, o que torna o processo muito desafiante (Baraldi *et al.*, 2019). Existem várias perspetivas que estudam Rede Industriais e a *startup* no âmbito das redes industriais. As três principais são a teoria da *Social Network* (SN), a *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP) e a teoria *Actor-Network* (ANT) (Baraldi *et al.*, 2019). De acordo com estes autores, e com base em Slotte-Kock e Coviello (2010), a SN e a IMP são importantes para conseguirmos compreender como a rede e o empreendedorismo se interconectam. A abordagem IMP visualiza a rede como uma estrutura emergente de interações multidimensionais entre as empresas. Em termos de análise da rede, e de acordo com Baraldi *et al.* (2019), que referem Ciabuschi *et al.* (2012), a SN foca-se mais na estrutura da rede, em vez do processo, enquanto a IMP se foca na forma como a *startup* afeta o desenvolvimento da rede e como a rede e a relação se desenvolvem em conjunto. Já a ANT, concentra-se no processo da criação da rede e estabilização da mesma, sendo que a estrutura da rede é apenas relevante como um *output* do processo (Baraldi *et al.*, 2019).

2.1. Startups e a Rede Industrial

De acordo com Håkansson & Snehota (1995), uma rede industrial envolve atores, recursos e atividades (ARA), no qual os atores controlam diretamente recursos e as atividades. Os atores, através das relações, podem também aceder a recursos existentes ou desenvolver

novos recursos que podem ser usados nas atividades criadoras de valor. Para Aaboen *et al.*, (2013), e com base em Hoang e Antoncic (2003), a rede pode ser vista como um padrão de relacionamentos construídos através das interações entre atores. Neste sentido, uma relação desenvolvida entre duas empresas afeta ambas, mas também as outras à sua volta (Håkansson & Snehota, 1995). Ou seja, uma relação dá a cada empresa uma certa influência sobre a outra, o que significa que cada empresa ganha um certo controle sobre uma parte do seu ambiente, enquanto abdica de uma parte do seu controle interno (Anderson *et al.*, 1994).

As relações resultam de interações, adaptações, investimentos e comprometimento entre atores ao longo do tempo (Ford *et al.*, 2003), e são essenciais para que um negócio se consiga desenvolver (Santos & Mota, 2020). Assim sendo, para *startups* um dos primeiros passos passa por estabelecer-se na rede, explorando relações com clientes, fornecedores e outras entidades, para se tornar um nodo na rede (Aaboen *et al.*, 2017). Esta atividade de *networking* pode ser vista como uma ação estratégica envolvendo o acesso e/ou desenvolvimento de recursos e oportunidades (Aaboen *et al.*, 2013).

De acordo com Santos e Mota (2020), e com base em Ford *et al.* (2003) e Gadde e Snehota (2019; 2000), em geral, o desenvolvimento de relações dá-se, em termos, das adaptações que vão sendo realizadas por uma ou ambas as partes. Não obstante, cada relação é única no seu conteúdo, dinâmica e evolução, e ainda na forma como influenciam e são influenciadas pelo leque de outras relações (Håkansson & Snehota, 1995). Como notam Santos e Mota (2020), numa rede existem inúmeros relacionamentos e estes são diversos no que respeita aos níveis de envolvimento entre as partes. Ora, esta ideia, remete para o facto de os relacionamentos serem específicos para cada lado da relação e poderem ser percecionados de forma diferente (Santos & Mota, 2020; Håkansson & Ford, 2002). Desta forma, Aaboen *et al.* (2013), conclui com base em Baum *et al.* (2000), que as relações que a empresa sustenta influenciam não só as suas capacidades diretamente, mas também as perceções das outras empresas sobre essas mesmas capacidades.

Os atores têm apenas um conhecimento restrito acerca da rede em que estão inseridos, em grande medida devido à invisibilidade da rede de relacionamentos em si (Anderson *et al.*, 1994). Os atores podem diferir no seu horizonte da rede, i.e. de quão extensa é sua visão da rede, e isso depende das suas experiências na rede; nessa medida, o horizonte de rede de um ator vai mudando ao longo do tempo. As seções do horizonte que um ator considera relevante, é designada por contexto de rede (Anderson *et al.*, 1994). Esse contexto da rede pode ser

caracterizado em três dimensões: atores (quem são e natureza dos vínculos), atividades (formas como se encadeiam) e recursos (grau de adaptação entre eles).

Em geral, assume-se que a existência de continuidade nos relacionamentos entre atores traduz uma certa estabilidade que, por sua vez, permite criar condições de mudança em certas dimensões, como, por exemplo, sob a forma de novos produtos, processos ou conhecimento (Håkansson & Snehota, 1995; Santos & Mota, 2020). Portanto, as interdependências entre atores combinam estabilidade e mudança ao longo do tempo.

Na perspectiva das redes industriais, a interdependência é um dos aspetos mais relevantes para estudar os novos relacionamentos envolvendo *startups* (Santos & Mota, 2020). É devido ao facto, de as novas empresas dependerem de se relacionarem para se desenvolverem, que ela não nasce fora da rede, mas parte dela, embora não estabelecida ainda (Snehota, 2011, em Santos & Mota, 2020). Existe essa interdependência entre as atividades da *startup* e as de outras empresas tanto em momentos iniciais da sua vida, mas também a longo prazo para qualquer empresa. Alguns efeitos negativos dos primeiros relacionamentos foram abordados em Baraldi *et al.* (2020), sugerindo que um aspeto chave é a tensão existente entre o *imprinting* de relações iniciais e a necessidade da nova empresa ter algum grau de independência. Por exemplo, McGrath *et al.* (2018) sugerem que, à medida que as novas empresas se apercebem do potencial da rede, também podem constatar que algumas das relações iniciais se tornem fardos, condicionando substancialmente aquilo que a empresa pode fazer. Ou seja, os primeiros relacionamentos podem ter um efeito de *imprinting* na *startup* condicionando o desenvolvimento futuro da empresa (Aaboen *et al.*, 2011).

Baraldi *et al.* (2019) sugerem a existência de três fases no processo de integração das *startups* na rede - fase de estabelecimento, de consolidação e, por último, de estabilização. A fase de estabelecimento verifica-se através do estabelecimento das primeiras relações, permitindo uma eventual melhor definição da oferta, embora ainda dificilmente se verifiquem lucros e eficiência nas operações. Na fase de consolidação, é possível começar a observar alguns relacionamentos com clientes a resultar em lucros para a *startup*. Posteriormente, o período de estabilização, e tal como o nome indica, nesta altura a *startup* já se encontra numa fase em que lucra o suficiente para o negócio ser sustentável e eficiente.

Baraldi *et al.* (2020) aponta diversos desafios no que toca ao desenvolvimento dos relacionamentos iniciais, o que requer esforço na interação com as outras partes, uma atividade que se revela complicada para a gestão de *startups*. Isto, porque a equipa de gestão não está

bem equipada para conseguir explorar relações com clientes iniciais, maioritariamente por falta de qualificação (La Rocca *et al.*, 2013 em Baraldi *et al.*, 2020). Outra questão que se revela um entrave, é a função de *marketing* nas novas empresas, que está muitas vezes ausente, no sentido em que a *interface* entre a empresa e os seus potenciais clientes não está ainda operacional.

Em suma, o processo de inserção ou emergência das novas empresas como um novo nodo na rede requer o estabelecimento de relações. As *startups* começam assim numa fase de estabelecimento, com uma eventual evolução para a fase de consolidação e, mais tarde, entram numa fase de estabilização. As primeiras interações são essenciais para conseguir aceder a recursos e atividades que possam fazer falta para a empresa, no decorrer das suas operações. Esta interação implica adaptações e investimentos para conseguir retirar benefícios da relação. Estas condições iniciais, nem sempre têm um retorno positivo, pelo que a relação pode ter a continuidade esperada ou o próprio *output* não ser o esperado (quer seja conhecimento, recursos ou atividades). Mas tanto de uma interação com retorno positivo como negativo, é possível retirar conclusões úteis sobre como agir na rede, moldando o contexto de rede da empresa.

2.2. Posição na rede, atratividade e identidade

Como mencionado previamente, o processo de incorporação da rede requer combinar estabilidade e mudança, incluindo a reorganização das ligações com os outros atores, recursos e atividades (Santos & Mota, 2020). Neste processo de incorporação, a empresa vai desenvolvendo uma posição na rede, que pode depender da sua exposição à diversidade de relações. Tal exposição permite aprender mais acerca de outros recursos presentes na rede, além dos que a nova empresa já conhece (Håkansson & Johanson, 2001). Por exemplo, os projetos com os primeiros clientes podem ser cruciais para a empresa ir desenvolvendo as suas competências, interpretações e intenções, influenciando assim a sua identidade, i.e. a sua atratividade como parceira de negócios (Santos & Mota, 2020).

Como uma *startup*, na fase inicial, não tem nem atratividade nem a identidade definida (Santos & Mota, 2020), no sentido em que estabelecer relações com *startups*, implica primeiro que elas sejam reconhecidas e aceites por alguma outra empresa já estabelecida na rede. Muitas vezes, os potenciais clientes ainda não foram identificados e a própria oferta ainda não foi devidamente definida (La Rocca *et al.*, 2013). A própria identidade que a *startup* perceciona de

si mesma, é baseada no seu próprio contexto (Anderson *et al.*, 1994). A identidade pode ser descrita através das mesmas dimensões em que o contexto é descrito, i.e. a identidade baseia-se nas capacidades percebidas pelos atores para a realização de atividades chave (Anderson *et al.*, 1994, de acordo com Albert & Whetten, 1985). Por exemplo, uma empresa pode ser vista como forte ao nível dos seus recursos, no caso de conseguir mobilizar e tirar proveito dos recursos de um parceiro. “Esta identidade na rede, que pode ser mais ou menos clara, consciente e uniforme, é em si mesma um ponto de referência sobre a qual todas as empresas a percebem e julgam (Ring & Van de Ven, 1994)”, em Anderson *et al.*, (1994, p. 4).

A forma como a posição vai sendo estabelecida e como é afetada, relaciona-se intrinsecamente com as primeiras impressões que derivam das primeiras interações com clientes (Aaboen *et al.*, 2013). Ao longo do tempo, a *startup* tem de encontrar novas formas de desenvolver a sua posição na rede, isto é, ganhar atratividade como uma parceira de troca, explorando novas oportunidades, a nível de recursos e capacidades (Aaboen *et al.*, 2013). De certa forma, a posição também é influenciada pelas orientações do ator (referidas anteriormente, Anderson *et al.*, 1994). Assim, a tarefa de estabelecer uma posição na rede não é um evento pontual, mas sim algo contínuo, em que as ideias sobre como se desenvolver e a identidade vão alterando consoante as novas experiências obtidas tanto de relacionamentos atuais, como de relacionamentos passados (Aaboen *et al.*, 2013).

Desenvolver uma posição na rede está, portanto, relacionado com os recursos da empresa e dos de outras empresas que consegue mobilizar. Em Baraldi *et al.* (2020), de acordo com Aaboen, Holmen e Pedersen (2017), sugere-se que as *startups* deveriam monitorar como as suas relações atuais podem ser mobilizadas de formas a gerarem novas relações. Ora, neste sentido, McGrath *et al.* (2019) identificaram três níveis de capacidade de *networking*, adquiridas através da experiência (*learning by doing*):

- Como usar relações individualmente (nível díade);
- Como usar uma relação para influenciar outra;
- Como usar conexões entre várias relações.

Também Mota e Castro (2019) ilustraram como o processo de posicionamento na rede pode ir ocorrendo através de uma diversidade de projetos inter-organizacionais. De acordo com os autores, identidade e posição na rede estão intimamente associadas pois a atratividade (ou repulsa) de uma empresa depende das suas competências para lidar com os requisitos das contrapartes nos relacionamentos.

Sumarizando, a rede modifica-se constantemente, e tal implica que uma *startup* tenha a flexibilidade e agilidade de conseguir reunir recursos (conhecimento, materiais, entre outros), que permitam ganhar atratividade na rede. Como referido, os relacionamentos podem permitir o acesso a recursos de outros atores. Porém, o processo envolve bastante esforço e necessidade de combinar estabilidade e mudança. A atratividade como parceiro de troca pode ser diferenciada aos olhos de cada contraparte, pois cada um dos parceiros da *startup* pode valorizar diferentes competências desta. Nesse sentido, a posição na rede num certo momento reflete a capacidade da empresa de ir lidando com uma diversidade de relacionamentos com diversos atores ao longo do tempo.

2.3. *Envolvimento ao nível dos relacionamentos*

Desenvolver relacionamentos com clientes e conseguir tirar proveito em termos de aprendizagem das interações com os mesmos, é reconhecido como uma parte extremamente importante para uma *startup* se tornar estabelecida na rede (Aaboen *et al.*, 2011). Os relacionamentos são diversos e duas das formas de caracterizar a diversidade relacional é a força das ligações ou o grau de envolvimento. Lanqvist e Lind (2019), com base em Elfring e Hulsink (2007), recorrem à distinção entre ligações fortes e fracas para abordarem a inserção das empresas na rede. Uma ligação forte é geralmente caracterizada como a relação direta com outro ator. Consiste muitas vezes em conjuntos de recursos e/ou atividades, confiança e elevado fluxo de informação derivada também, de uma frequência elevada de contacto (Lanqvist & Lind, 2019 com base em Uzzi, 1997). Já uma ligação fraca, deriva de uma relação formada há pouco tempo (podendo vir a tornar-se forte), ou uma relação simplesmente indireta que pode servir como ponte para uma empresa se conectar com outros atores da rede (Lanqvist & Lind, 2019).

A noção de envolvimento também pode ser usada para caracterizar a diversidade relacional. O envolvimento será maior ou menor considerando a coordenação de atividades, adaptações de recursos e a interação entre os indivíduos (Gadde & Snehota, 2000). A consideração da longevidade dos relacionamentos permite considerar quatro contextos

relacionais distintos (Figura 1).

	Baixo Envolvimento (Transacionais)	Alto Envolvimento (Cooperativos)
Alta Continuidade	Relacionamentos ‘Simples’	Relacionamentos ‘Complexos’
Baixa Continuidade	Trocas de ‘Mercado’	Situações de Compra Complexa

Figura 1. Envolvimento e continuidade em relacionamentos com fornecedores (Adaptado de Gadde e Snehota, 2000)

Como os relacionamentos de alto envolvimento envolvem maiores investimentos e adaptações, este tipo de relacionamentos têm tendência a revelar uma continuidade elevada (Relacionamentos Complexos). Porém, existem algumas situações de compra mais pontuais de sistemas complexos (Situações de Compra Complexa). Os relacionamentos de baixo envolvimento, como o nome indica, requerem baixos investimentos, poucas ou nenhuma adaptações e baixa integração de atividades por parte de ambos os lados. Nestas situações, podem predominar as Trocas de Mercado ou Relacionamento Simples. Em ambos os casos, o preço constitui o fator preponderante para que a transação ocorra entre as partes e, em caso de necessidade, o relacionamento pode ser descontinuado com relativa facilidade.

A distinção entre baixo e alto envolvimento, no âmbito dos relacionamentos, é importante, de forma a obter uma visão mais diferenciada da dinâmica na carteira de relacionamentos, dependente do tipo de investimentos e adaptações realizadas, nomeadamente na forma como os recursos e atividades dos diversos atores estão interligados. Nessa medida, também é um indicador da posição da empresa na rede ou de mudanças no processo de posicionamento.

2.4. Funções de valor

Uma forma de conseguir analisar o valor de cada relação é considerar o *trade-off* entre os benefícios e os sacrifícios (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Anderson *et al.* (1994) recorrem às noções de funções primárias e secundárias para considerarem a forma como os relacionamentos influenciam e são influenciados, do ponto de vista de uma rede. As funções primárias contemplam o efeito positivo e negativo que advém das interações de uma parceria, nela mesma (efeito direto). As funções secundárias (ou funções de rede), analisam os efeitos indiretos positivos e negativos das interações de um relacionamento nas outras relações à sua volta. Na pesquisa sobre valor dos relacionamentos, referem-se frequentemente funções diretas e indiretas, respetivamente (e.g. Santos, Mota e Baptista, 2018; Lindgreen & Wynstra, 2005).

As funções primárias (diretas) correspondem a atividades, recursos e atores, no sentido em que, positivamente, se revelam em eficiência através de interconexão de atividades e criatividade na combinação de recursos (Anderson *et al.*, 1994). Neste intuito, quando dois atores conjugam atividades no âmbito da relação, podem adaptá-las um ao outro, fazendo com que haja um aumento de eficiência nas suas operações. Da mesma forma, a combinação de recursos, pode resultar num efeito de inovação para ambos os lados (Lundvall, 1985).

A função direta reflete a relevância da relação para a empresa em quatro dimensões (Ritter & Walter, 2012; Walter *et al.*, 2003) sem considerar os efeitos noutras relações: lucros, volume, qualidade e eficiência. Os relacionamentos lucrativos com clientes ou fornecedores, quer por lucros mais elevados, quer devido a custos mais baixos, fazem com que estes tipos de relacionamentos sejam essenciais para a sobrevivência de uma empresa (Walter *et al.*, 2003). Ora, assim que as empresas mudam de um grande fornecedor para um pequeno fornecedor, as compras de grandes volumes podem permitir ao cliente aumentar a sua influência sobre o fornecedor, reduzindo custos de comunicação e assegurando acesso a recursos escassos pela sua atratividade. Preço e o volume estão diretamente relacionados, no sentido em que quando grandes compras ocorrem, geralmente verificam-se preços mais baixos. Assim, os fornecedores podem reter clientes, com base no efeito de economias de escala (Walter *et al.*, 2001 em Santos, Mota, & Baptista, 2018).

De uma forma similar, o preço e a qualidade também estão diretamente interligados, no sentido em que os compradores podem procurar melhores preços sem comprometer qualidade. A função qualidade está relacionada com os benefícios do produto, como por exemplo, a confiabilidade do produto, facilidade em usar, reduzida manutenção (Walter *et al.*, 2003). Em certos casos, o fornecedor pode desenvolver especificações, pois o cliente pode exigir que a oferta tenha certos requisitos (Ford *et al.*, 2003). Portanto, tanto clientes como fornecedores,

provavelmente, procuram parceiros cujos requisitos de qualidade sejam similares aos seus próprios recursos (Santos, Mota, & Baptista, 2018). Finalmente, a função de eficiência, como o nome indica, reflete os ganhos de eficiência, por exemplo, ao vender um pacote mais amplo de produtos e serviços para um cliente específico.

Já as funções secundárias (indiretas) decorrem das conexões existentes na carteira de relacionamentos. Walter *et al.* (2003) identificaram quatro funções indiretas diferentes: acesso, *scout*, inovação e suporte social. No âmbito da função de acesso ao mercado, esta dá-se quando a relação entre duas empresas contribui para aumentar a atratividade de uma delas como parceira de negócios junto de outras empresas. Então, é possível fomentar a troca de informação que permite à nova empresa reduzir tempo e dinheiro em procedimentos e negociações. É importante notar que, estes novos contactos podem ser clientes, fornecedores e até concorrentes, e qualquer um deles pode ser uma fonte de informação valiosa sobre o mercado e a rede (Walter *et al.*, 2003). Portanto, esta função revela-se crucial, especialmente para novas empresas.

Os clientes podem ser *scouts* na rede, na medida em que juntam informações sobre desenvolvimentos de mercado ou ao passar informações importantes aos seus fornecedores (Walter *et al.*, 2001). Por outro lado, os fornecedores podem passar informação técnica ou relacionada com o mercado através da sua experiência na rede (Walter *et al.*, 2003). A função de acesso ao mercado e a função de sinalização estão diretamente relacionadas, tendo em conta os impactos que um determinado relacionamento tem na identidade de uma empresa, no que toca à sua atratividade como parceiro de troca (Anderson *et al.*, 1994, em Santos, Mota, & Baptista, 2018).

Já ao nível da função de inovação, em Santos e Mota (2020), esta revela-se nas competências, nos produtos ou processos que a empresa desenvolve, no contexto de cada relacionamento (seja com clientes ou fornecedores), e que de certa forma pode ser reutilizado no âmbito de outras relações. Um exemplo apresentado neste artigo referido e baseado em Walter *et al.* (2003), é o facto das inovações ao nível do produto que sejam desenvolvidas no decorrer de uma relação específica, possam ser aplicadas noutras relações, e tal, revelar um acréscimo de valor na sua oferta. Em Santos, Mota e Baptista (2018) vão um pouco mais além, referindo como um relacionamento comercial pode ser um recurso ao permitir a exploração de novas combinações de recursos para melhorar produtos e processos (com base em Möller & Törrönen, 2003). Assim, a função pode até envolver uma troca de conhecimento em projetos conjuntos de inovação por meio de outras relações (Walter *et al.*, 2003).

Por último, temos a função de apoio social que inclui aspetos sociais muitas vezes relacionados com a orientação mútua entre os indivíduos de ambos os lados (Walter *et al.*, 2001 em Santos, Mota, & Baptista, 2018).

Em empresas já estabelecidas, conclui-se que o valor das relações pode resultar de diferentes combinações de funções diretas e indiretas. Por exemplo, a inexistência de inovação (função indireta) implica muitas vezes que a longo prazo, não haja avanços nas funções diretas como o lucro. As funções diretas e indiretas do valor dos relacionamentos podem igualmente servir para análise da diversidade dos relacionamentos e o impacto que eles têm na identidade e posicionamento da nova empresa

2.5. Síntese e Propósito do Estudo

Como se viu nas seções anteriores, o recurso à abordagem de redes industriais para pesquisar o fenómeno da formação de novas empresas tem gerado contributos importantes, nomeadamente procurando analisar o papel dos primeiros relacionamentos na emergência e inserção como um novo nodo na rede. Neste trabalho, adota-se a perspectiva de redes com o objetivo de perceber em que medida e como as primeiras relações com clientes se traduzem na construção da sua identidade e uma posição na rede. Assume-se que ambos os aspetos, i.e. identidade e posição, refletem a existência de funções diretas e indiretas bem como o envolvimento dos vários relacionamentos. Assim, observar-se-á a forma como as prioridades da empresa e as suas práticas internas se vão (des)estabilizando em parte como resultado das dinâmicas na sua carteira de relacionamentos. Deste modo, a questão de pesquisa deste estudo é: Em que medida e como é que as primeiras relações com clientes traduzem o desenvolvimento da sua identidade (atratividade) e posicionamento na rede.

3. METODOLOGIA

Esta dissertação pretende entender como é que as primeiras relações, no âmbito de *startups*, influenciam a identidade e posicionamento na rede. Assim, em termos de escolha metodológica, estamos perante um estudo qualitativo longitudinal (Saunders *et al.*, 2016), dado o interesse em

focar processos de mudança ao longo do tempo (Anderson *et al.*, 2018) e nas relações causais entre eventos (Saunders *et al.*, 2016).

A estratégia de investigação escolhida foi o estudo de caso, pois é a melhor forma de conseguir responder à questão de investigação através das questões de como e porquê, especialmente tendo em conta que o foco do estudo incide sobre um fenómeno cujas fronteiras com o contexto não são claras (Yin, 2009). Usou-se como métodos de recolha de dados primários, através de entrevistas semiestruturadas (de seguida explicados mais detalhadamente) e observação, e secundários através da análise documental e de arquivo (Saunders *et al.*, 2016).

Em relação ao caso de estudo, de forma a proteger a identidade da empresa analisada, será denominada daqui em diante, por ALFA. A empresa ALFA é uma *startup* que comercializa um *software* de *data management* com uma grande incidência na venda para a indústria aeroespacial, mas que apresenta um variado leque de clientes fora dessa mesma indústria. A razão da escolha desta *startup* para o presente caso em estudo, foi devido à proximidade existente entre a autora e a empresa, e o facto da *startup* ser muito rica no que toca à diversidade de relacionamentos.

Os dados recolhidos, foram maioritariamente dados primários, no sentido em que foram recolhidos propositadamente para o estudo de caso em questão, através das entrevistas e de observação (Saunders *et al.*, 2016). A maioria das entrevistas realizadas foram do tipo não estruturadas, de maneira a conseguir explorar com maior profundidade o tema. Porém de forma a conseguir obter algumas informações específicas acerca da evolução de certas relações, por exemplo, realizou-se uma entrevista semiestruturada. Na tabela seguinte apresentam-se os detalhes sobre as entrevistas realizadas para referência.

Tabela 1. Informações sobre entrevistas realizadas

Número de entrevistas	Posição dos entrevistados	Duração
1	CEO	60 minutos
2	Gestor de Soluções	45 minutos cada
1	Gestor de Conta	90 minutos

Em relação ao método de observação verificado, devido à proximidade da autora com a empresa, deu-se uma observação participativa, no âmbito de várias reuniões da empresa (Saunders *et al.*, 2016).

No que toca ao estudo empírico, foram analisados os dados através do desenvolvimento da descrição de casos e da construção de um mapa conceptual. Ou seja, para a obtenção dos dados empíricos, passo a passo, cada um dos conceitos chave teóricos deste estudo foram sendo ligados aos dados ainda não tratados, de forma lógica e sistemática (Dubois & Gadde, 2002).

4. ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo, é realizada uma exposição acerca da empresa estudada, quer interna, quer externamente, definida como ALFA. Ou seja, apresenta-se uma linha temporal sobre o que toca aos processos da empresa e como se foram alterando. Também é feita uma apresentação das primeiras relações dadas e a forma como estas impactaram a empresa.

4.1. Introdução da empresa analisada

A empresa ALFA foi fundada em 2017, na Alemanha. Posteriormente, formou a sua sede em Portugal, onde atualmente decorrem grande parte das suas operações. Começou por criar um *software* de *data management* relativamente simples e em 2022, apresenta um produto capaz de automatizar diversos processos em empresas de hardware, nomeadamente nos processos de design de equipamentos. Atualmente (2022), a ALFA conta com mais de 100 clientes e receitas acima do 1.0 milhão de euros por ano.

As principais indústrias que se apresentam como o seu foco, são a indústria aeroespacial e a automóvel, contando com mais de 80% dos seus clientes pertencentes a estas indústrias. No que toca à distribuição geográfica das empresas clientes, cerca de 25% são alemãs e o restante é relativamente heterogéneo, apresentando clientes desde o continente americano até ao asiático. Quanto à dimensão das empresas clientes, em 2022, cerca de 70% são empresas pequenas (até 50 pessoas), 20% empresas médias (de 50 a 500 pessoas) e 10% grandes empresas (mais de 500 pessoas). Esta distribuição percentual tem sido relativamente constante, apesar de em 2022, a empresa estar a empenhar esforços, de forma a reverter estes números, aumentando o número de grandes empresas face ao de pequenas.

A *startup* tem vindo ao longo do tempo, a procurar clientes em novas indústrias, como por exemplo nas indústrias fabris, dos eletrodomésticos e de equipamentos médicos. A ideia principal, no que toca à expansão para novas indústrias, é perceber se existe a capacidade ou não, de com poucas alterações no *software*, conseguir satisfazer os requisitos destas mesmas indústrias.

Após 5 anos de operações, o produto da empresa ALFA encontra-se já bastante desenvolvido, contando com diversos módulos (Tabela 1). Como já referido, trata-se de um *software* de *Engineering Information Management System* (EIMS) que tem como objetivo permitir aos engenheiros conseguir desenhar e produzir produtos de hardware, como satélites e carros, reduzindo custos de desenvolvimento, tempo e desgaste. Permite também que todas as equipas de cada empresa cliente, estejam a par de todos os detalhes e processos pois funciona como um sistema de gestão de dados. Algumas áreas onde o sistema em causa se revela essencial prendem-se com a necessidade de cumprir com diversos tipos de requisitos, nomeadamente os requisitos para a gestão e produção, o *design* funcional e arquitetura do produto, simulação detalhada, métodos incorporados de verificação e validação, e por último, produção de documentação.

Além do *software* base descrito, a empresa também está disponível para o desenvolvimento de partes do *software* de acordo com os requisitos específicos de alguns clientes, geralmente grandes empresas com grandes e complexas operações em curso. Estas solicitações extra podem traduzir-se no desenvolvimento de módulos novos ou realização de adaptações a módulos já existentes, adaptação ou criação de funcionalidades, funções de cálculo novas ou adaptadas, conectividade entre projetos, integração com outras ferramentas existentes na empresa cliente, segurança e questões de confidencialidade, ou uma combinação destas (caso mais extremo).

Tabela 2. Módulos do software de ALFA

Principais módulos	Breve explicação do módulo
Módulo do Projeto	O típico módulo de conjugação do projeto, em que é possível gerir o mesmo, atribuindo tarefas a colaboradores, distinguir problemas, criar notificações, definir <i>timelines</i> para cada equipa e para o projeto, como um todo.

Módulo de Componentes	<p>Todos os componentes do projeto estão aqui definidos e podem ser alterados a quaisquer momentos. Note-se que os componentes são todos elementos que constituem o produto final (pode ser físico ou lógico). Definem-se através de um diagrama de árvores, podendo ser definidos subcomponentes.</p>
Módulo de Requisitos	<p>Este módulo permite adicionar, modificar, gerir e verificar todos os requisitos que o projeto deve superar. quer sejam regulações, especificações ou necessidades definidas por <i>stakeholders</i>.</p>
Módulo de Análise	<p>Definido como “documentação inteligente”, este módulo pode ser usado para definir e guardar toda a documentação (texto, gráficos, orçamentos, entre outros) num só lugar. Quando alguma alteração acontece, por exemplo, no módulo de Componentes, automaticamente essa alteração é refletida neste módulo.</p>
Módulo de Sequência Temporal	<p>Este módulo permite realizar cálculos consoante os fluxos definidos pelos componentes.</p>
Módulo de Simulações	<p>Neste módulo é possível realizar cálculos complexos que possam ser exigidos para o projeto. Utiliza ferramentas como o MATLAB, onde é possível ligar propriedade de <i>inputs</i> e <i>outputs</i> aos próprios cálculos.</p>
Módulo de Teste	<p>Todos os projetos têm uma lista de testes <i>standard</i> e não <i>standard</i> a realizar para provar que o <i>output</i> foi atingido com sucesso, este módulo permite realizar esses mesmos testes num só local.</p>

Em termos de estrutura organizacional e no que toca à abordagem aos clientes, a empresa ALFA foi testando várias alternativas ao longo dos anos, como apresentado, em forma de resumo, pela Figura 2.

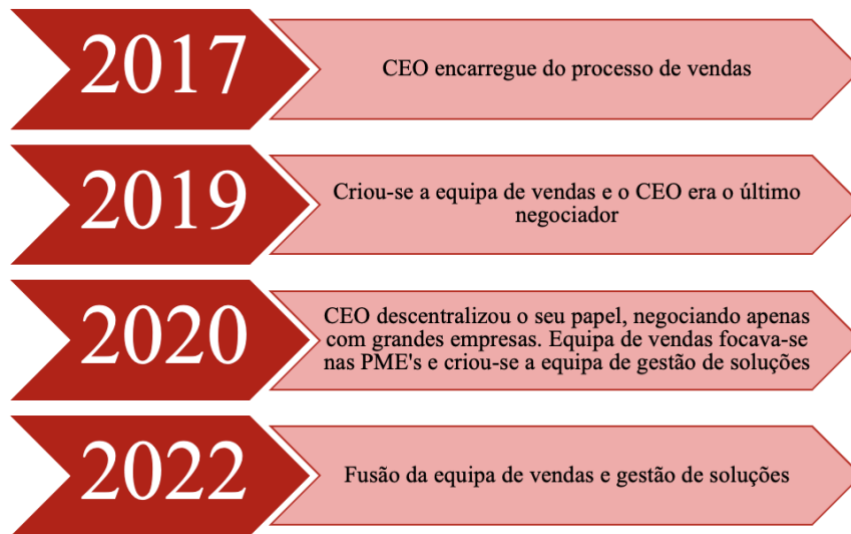


Figura 2. Evolução das funções comerciais na empresa

No início, como seria de esperar numa *startup*, o CEO (Chief Executive Officer) liderava todos os processos de vendas. Como a oferta inicial não era suficiente para satisfazer os requisitos do cliente, verificou-se uma constante intervenção do CPO (Chief Product Officer), no sentido de conseguir iniciar as respostas às solicitações, de imediato. Esta era uma fase, em que nenhuma solicitação era recusada, mesmo que não houvesse “mãos a medir”.

Com o passar do tempo e com mais pessoas contratadas, foi possível criar uma equipa de vendas especializada para a venda do *software*. Ainda assim, o CEO acabava por ser o último negociador no processo. Em termos das soluções requisitadas pelo cliente, o processo de aceitação das mesmas por parte de ALFA, manteve-se idêntico no sentido em que cada pedido que chegasse era transferido para a equipa de produto e de desenvolvimento, de forma a conseguir ser entregue o mais rápido possível.

Numa fase seguinte, o CEO delegou algumas funções, permitindo à equipa de vendas assumir o seu papel mais autonomamente. Com esta mudança, introduziu-se também o departamento de gestão de soluções, que se focava nos pedidos das maiores empresas como a empresa CHARLIE (referida mais à frente), e que assumia um papel de *interface* entre o cliente e a equipa de produto. O cargo em si tem sofrido alterações, mas a ideia de base é conseguir traduzir de modo rigoroso o que o cliente queria como *output* final.

Aliada a esta mudança, ALFA começou a verificar que o número de clientes que comprava o *software* base, sem qualquer necessidade de adicionar módulos, estava a aumentar. Por outras palavras, a sua oferta já estava substancialmente estabilizada e, além disso, preenchia muitos dos requisitos exigidos por uma boa parte dos clientes. Esta constatação foi determinante para que se começasse a realizar uma triagem das solicitações de certos clientes, pois o objetivo passou a ser a venda do *software* base em conjunto com um aumento nos números dos atuais utilizadores da plataforma de ALFA.

Em 2022, o departamento de gestão de soluções foi extinto, fundindo o cargo de gestor de soluções dentro do departamento de vendas. A ALFA continua focada em aumentar o número de utilizadores e melhorar a sua plataforma base. São aceites algumas solicitações para adaptações na oferta, consoante os critérios de lucro e se a modificação a realizar pode ser reutilizada noutros negócios. Como seria de esperar, existem exceções a esta regra, muitas vezes devido ao renome da empresa cliente e da forma como esta impacta a sua atratividade. Por outras palavras, a necessidade de seletividade sobre que funcionalidades alterar e para quem, ganharam uma relevância crescente dentro da empresa. A evolução da oferta e a sua (des)estabilização seletiva ao longo do tempo, encontra-se resumida na Figura 3.



Figura 3. (Des)estabilização seletiva da oferta da ALFA

4.2. Processo de vendas

Em ALFA, os potenciais clientes quer sejam descobertos via *inbound* (decorrentes dos esforços da equipa de *marketing*) ou *outbound* (encontrados pela equipa de vendas), são todos sujeitos a um processo de vendas relativamente idêntico. Ao longo dos anos de operação da empresa e com a introdução das equipas de vendas e gestão de soluções, a dinâmica do processo de vendas foi-se alterando. De seguida, é explicada a forma como o processo de vendas se dá atualmente (em 2022).

O processo de vendas inicia-se na tentativa de perceber se o potencial cliente se adequa ou não aos valores de ALFA e também obter uma primeira avaliação se, para essa empresa, faz sentido ou não uma ferramenta como a que ALFA comercializa. Se o *output* desta primeira reunião for positivo para ambas as partes, então a empresa cliente passa à categoria de *sales qualified lead*. Nesta fase seguinte, apelidada de descoberta, procede-se ao *deep dive*, introduzido em 2021. O *deep dive* é encarado como essencial para perceber o que é o cliente realmente precisa e o que procura numa ferramenta como a de ALFA. Portanto, num primeiro instante, é dada a palavra ao cliente para ele explicar o que estaria à espera de um *software*

como o de ALFA, quais são as suas “dores” nas suas operações e no seu dia-a-dia e também qual o seu contexto. Contexto, o informante definiu como as ferramentas que já usavam e para as quais seria necessária a integração com a ferramenta de ALFA, qual a forma de trabalhar, quais as exigências da indústria e do seu produto, entre outros. Desta forma, define-se *à priori* os pressupostos (*assumptions*) do cliente, ou seja, procura-se perceber como trabalham e quais são as “dores” a corrigir. Com base nessa informação, define-se um mapa conceitual sobre como o *software* de ALFA, por si só (a sua base), se pode adequar aos pressupostos.

Nesta fase é possível distinguir, pelo menos, duas situações. Geralmente, quando o potencial cliente é uma pequena empresa ou *startup*, o *deep dive* revela frequentemente que os seus processos internos ainda não estão definidos. Nesta situação, a “ALFA aproveita para moldar o cliente ao seu *software*”; através de várias conversas vão-se definindo, em conjunto, processos, quais as ferramentas adjacentes que possibilitam uma maior integração com o *software* de ALFA. Em geral, o *software* base é suficiente para responder às necessidades deste tipo de clientes.

Uma outra situação recorrente, dá-se com empresas com processos internos de engenharia de produto já definidas e estabilizadas. Ou seja, como estes potenciais clientes têm já os seus processos de *design*, teste e manufatura bem definidos, esperam que a ferramenta de ALFA se adapte a esses mesmos processos. Isso implica, geralmente, que as soluções vão além das disponibilizadas pelo *software* base. Também nestas situações, o *deep dive* tem uma função muito importante permitindo não apenas analisar cuidadosamente o que é realmente necessário ou se certas solicitações são apenas algo que o cliente ambiciona momentaneamente, porém não vai propriamente usar de modo recorrente. O informante destaca que a abordagem de *deep dive* traduz uma mudança substancial relativamente às práticas usadas em 2020. À época, qualquer proposta de solicitação extra era aceite sem realmente se perceber se fazia sentido para o cliente e para ALFA. Desta forma, a abordagem atual foca-se primeiro no *deep dive* e só depois na realização.

Numa fase seguinte, i.e. após definição dos requisitos do cliente e face às capacidades da ALFA, o cliente geralmente inicia um *Trial* ou uma *Proof of Concept*. Dependendo do resultado do *deep dive*, se para o cliente o *software* base se adequa, este realiza um *Trial* (não pago, duração curta e com pouca assistência da equipa de apoio ao cliente). Por vezes, quando é necessário algum trabalho prévio e adaptações para teste, o cliente realiza uma *Proof of Concept* (mais extenso, pago e com bastante assistência da equipa de gestão de soluções). Em

ambas as situações, vão sendo realizadas reuniões de revisão para perceber se o cliente está a tirar o melhor uso da ferramenta, se algo está em falta ou se algo não está a correr bem, de forma a ir-se iterando quer no *software*, quer na forma como o cliente aborda o *software*.

Após estes testes, se se tratar da aquisição do *software* base, o gestor de vendas negocia “na hora” as condições com o cliente. Se existirem muitos extras pedidos a serem trabalhados e entregues, o processo de negociação envolve, além do gestor de vendas, também o gestor de soluções. Posteriormente, se a resposta do cliente for positiva, o acompanhamento passa para o encargo da equipa de apoio ao cliente. Nos casos em que os desenvolvimentos extra são recorrentes, o acompanhamento fica a cargo de um gestor de soluções.

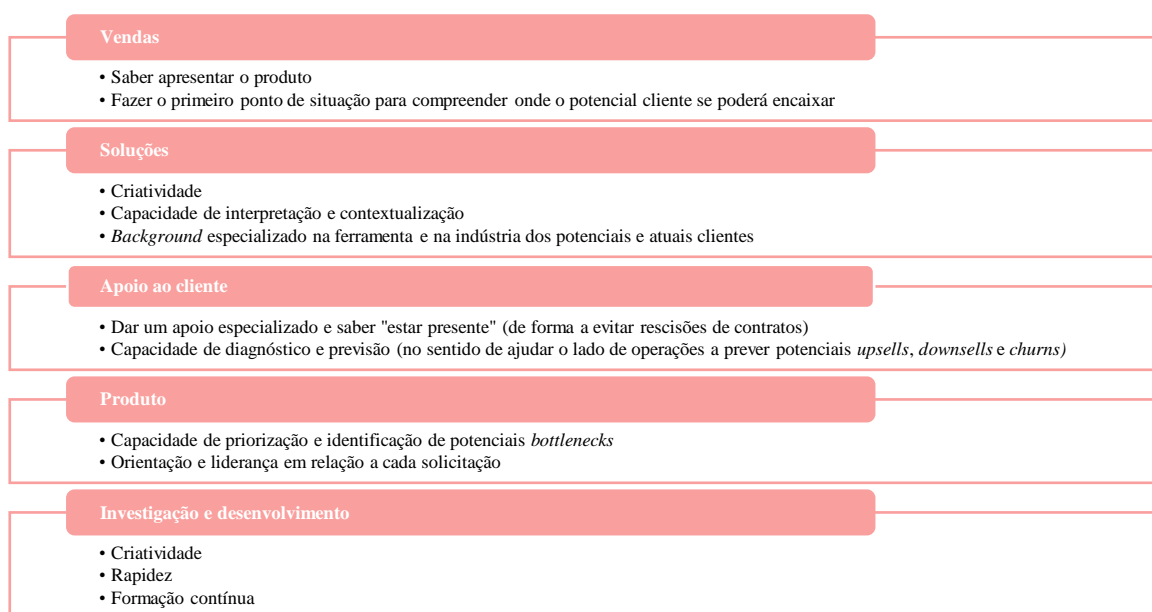


Figura 4. Equipas e respetivas capacidades exigidas

4.3. Momentos-chave: primeiros relacionamentos

4.3.1. BRAVO

A primeira relação com clientes deu-se com a empresa BRAVO. É uma empresa europeia, de pequena dimensão (aprox. 50 funcionários), com quase 20 anos de experiência na indústria aeroespacial. A BRAVO projeta e constrói sistemas espaciais, como por exemplo,

satélites. Além de satélites, constrói outros componentes com aplicações em serviços navais, aeroespaciais, telecomunicações, entre outros.

A BRAVO teve um primeiro contato com a ALFA através de um evento. O processo de vendas teve início no final de 2017 e, cerca de seis meses depois, a empresa decidiu usar o software da ALFA. A BRAVO não procurava uma solução específica, nem tinha requisitos rígidos. No entanto, já tinha um processo internos bem definidos e considerava que o produto base apresentado por ALFA em 2017, não era suficiente para complementar as suas operações. Na sua perspectiva, a oferta da ALFA ainda estava bem definida e, comparativamente a outras empresas do ramo, estava bastante atrás. Porém, em longas conversas ao longo desses 6 meses, com a informação obtida de BRAVO (e de outras empresas), a ALFA conseguiu desenvolver um módulo que permitiu que o seu *software* se diferenciasse dos demais disponíveis no mercado. Com a apresentação deste módulo a BRAVO decidiu adquirir a solução proposta pela ALFA, tornando-se o seu primeiro cliente. Em 2022, BRAVO ainda é cliente de ALFA e apresenta um aumento gradual de utilizadores na plataforma ao longo destes anos. Em termos de produto, não é um cliente exigente, sendo que continua a usar o *software* base (e nada extra) implementado nas suas operações.

A importância desta relação para a ALFA, foi muito além daquilo que foram as suas primeiras receitas. Em 2017, para ALFA era claro que a sua audiência alvo eram empresas aeroespaciais. Neste sentido, BRAVO foi, e é, por ser uma empresa conhecida no meio, encontrar-se no centro da Europa juntamente com um amplo conjunto de outras empresas chave na indústria aeroespacial. A ALFA decidiu realizar um esforço extra, considerando que este primeiro cliente se poderia tornar uma ponte para chegar a outras empresas. Este esforço foi realizado no âmbito do processo de vendas, mas também no pós-venda. No final de 2018 foi possível iniciar os primeiros contatos com outras empresas que tinham sido *referrals* de BRAVO.

4.3.2. CHARLIE

CHARLIE é uma das mais antigas empresas na indústria automóvel alemã, com mais de 100,000 funcionários e mais de 110 bilhões de euros em receitas anuais. A CHARLIE procurava um sistema que ajudasse no processo de design, automatizando algumas tarefas e assim, gerando ganhos de eficiência, nomeadamente no tempo de desenvolvimento dos seus

produtos. No final de 2019, a empresa iniciou os primeiros contactos com a ALFA por sugestão de um dos seus clientes.

Num tempo relativamente curto, foi realizado uma *Proof of Concept*, de forma a testar o produto base de ALFA, com apenas algumas alterações. Entre as partes foi acordado que tinham a intenção de trabalhar em conjunto continuamente, no sentido da realização de solicitações extra com alguma regularidade, de maneira a responder às várias exigências que o setor automóvel apresenta. Um dos requisitos críticos para o cliente era a resposta atempada às solicitações extra, em prazos curtos pois, caso contrário, as ideias a testar poderiam tornar-se obsoletas. As solicitações extra podem envolver alteração de várias funções, introdução de novos módulos e muita adaptação do módulo da documentação. Houve uma grande ponderação nesta fase, por parte de ALFA, pois tal negócio implicaria muita mão de obra especializada, e também muito tempo de trabalho dirigido apenas para este cliente.

No âmbito do *deep dive* realizado com CHARLIE, verificou-se logo de início uma grande abertura por parte de CHARLIE, em explicar como é que os seus processos funcionavam e quais as ferramentas que usavam e como as usavam. No final do *deep dive* a ALFA sugeriu algumas alterações ao nível de processos, de forma a facilitar a adaptação da plataforma de ALFA às suas operações, algo que não mereceu recetividade por parte do cliente. Foi proposta uma solução “bastante radical”, que consistiu num contrato pré-estabelecido sobre quais as solicitações extra a responder num certo período. No final do período, entregam-se esses desenvolvimentos (quer sejam módulos ou funções) e realizam-se longas reuniões para compreender se essas soluções vão de encontro às necessidades do cliente. No caso de existirem pedidos não satisfeitos, ALFA não é remunerada por esse pedido específico e essa mesma solução irá entrar no contrato seguinte, como solicitação ainda por realizar.

Ao longo do tempo, a maior parte das solicitações foram entregues com sucesso e no prazo estipulado. Apesar do incumprimento de prazo nalguns pedidos, por falta de tempo ou falta de mão-de-obra, a relação com o cliente mantém-se.

4.3.3. DELTA

Em 2021, DELTA tornou-se cliente de ALFA, tendo sido um dos primeiros clientes norte-americanos. DELTA é uma empresa de renome mundial, a operar há cerca de 20 anos,

com mais de 3500 colaboradores. Encontra-se na indústria aeroespacial, construindo vários foguetões e outros equipamentos no âmbito da indústria militar. Devido ao facto, do seu foco ser em segurança militar, muitas questões operacionais permanecem confidenciais ao público.

A DELTA foi vista como uma empresa que poderia ser útil para ‘abrir portas’ no mercado norte-americano. Após os primeiros contactos, foi realizada uma preparação para o *deep dive*, que consistia em tentar perceber, como é que as operações de DELTA funcionavam e quais eram as ferramentas informáticas que usavam. Porém, devido aos termos de confidencialidade acima referidos, não foi possível a preparação planeada.

Após um levantamento genérico dos processos que a DELTA utilizava para conceber os seus produtos, a ALFA procurou demonstrar que seria possível integrar a plataforma de ALFA nas operações do cliente (de uma forma ampla) e nos seus próprios servidores. Essa integração com outras ferramentas, muitas delas não desconhecidas por razões de confidencialidade, ficaria a cargo do cliente. Após vários meses de trabalho, a empresa conseguiu desenvolver uma pré-solução que satisfiz a DELTA. Nesta fase, a questão da confidencialidade surgira como um impedimento na compreensão de algumas funções pedidas, mas nada que viesse antecipar o obstáculo que mais tarde foi revelado.

Passados cerca de dois meses, dois problemas começaram a surgir. O primeiro problema prendia-se com o apoio ao cliente por parte da equipa de soluções. Quando o cliente precisou de assistência, não foi possível aceder aos seus dados, pois a plataforma foi instalada nos seus próprios servidores (devido à questão da confidencialidade). Foi sugerido que o cliente partilhasse alguma imagem ou outra informação acerca do problema, mas tal não era possível. De forma que a comunicação ocorria sempre dada de forma oral sem possibilidade de aceder a informação mais detalhada. O segundo problema, resultou do número crescente de solicitações extras diretamente relacionados com os seus produtos. Na tentativa de compreensão das especificidades desses produtos, verificou-se um efeito “bola de neve”. Devido aos requisitos de confidencialidade, os técnicos do cliente não podiam discutir sobre o seu produto e o que seria suposto ele fazer. Nas palavras do informante:

Ou seja, o pedido era feito da seguinte forma: “Precisamos de uma função que faça X, mas não podemos dizer onde é suposto integrá-la, nem qual é o objetivo”. Ora, várias soluções foram apresentadas a diversos pedidos deste género, no entanto, nunca resolvendo aquilo que o cliente queria resolver.

Este esforço, em sucessivas tentativas de compreensão e tradução dos requisitos do cliente, tornou-se insustentável ao longo do tempo para ambas as empresas. A relação entre a DELTA e a ALFA terminou.

Apesar da experiência, o mercado norte-americano não deixou de ser visto pela empresa como tendo um elevado potencial para a expansão da sua carteira de clientes. A experiência com a DELTA permitiu também concluir que os negócios que envolvessem certos requisitos de confidencialidade, teriam de ser escrutinados antes que algo começasse a ser desenvolvido pela ALFA. O retorno monetário é geralmente elevado quando se fazem negócios com estas empresas, mas podem não compensar os recursos dedicados à obtenção de soluções para esse tipo de clientes.

4.3.4. ECHO

Nesta secção não será apresentada uma relação específica, mas sim um conjunto de várias relações que a empresa teve e/ou atualmente ainda tem com clientes na indústria de equipamentos médicos.

A indústria da saúde, mais especificamente a de equipamentos médicos, é já desde 2021, uma indústria para a qual a ALFA quer expandir e dirigir as suas atenções. Foram mais de 10 as empresas desta área, que realizaram o processo de vendas. Destas empresas, algumas eram pequenas e outras de grandes dimensões, mas todas apresentavam sensivelmente os mesmos requisitos.

Na realização do *deep dive*, os gestores de soluções começaram a aperceber-se que existia uma grande diferença entre a linguagem que estes clientes usavam e a linguagem a que estavam habituados (relativamente à indústria aeroespacial ou automóvel, por exemplo). De qualquer forma, prosseguiu-se na tentativa de perceber como é que a ALFA poderia integrar o seu *software* nos processos destas empresas, designadas globalmente por ECHO. Em termos das ferramentas que estas empresas já usavam, algumas eram compatíveis com a plataforma de ALFA. Quanto a outras, nem sequer havia informação *à priori*, de como seria possível fazê-lo, tendo mais tarde que ser avaliada a possibilidade de integração. Mas houve ainda mais uma questão salientada por todas as empresas ECHO: a indústria de equipamentos médicos está sujeita a várias normas legislativas e inspeções, que implicam uma documentação muito

específica e exaustiva. Este requisito implicaria uma mudança substancial no módulo de documentação.

Estes obstáculos foram escrutinados em todos os casos para cada empresa do grupo ECHO. As opiniões acerca de como abordar o segmento eram relativamente diferentes, sendo que alguns preocupavam-se com a diferença de linguagem, na medida em que seria um impedimento para chegar a soluções ótimas, e outros olhavam para os clientes ECHO com um potencial de lucros muito elevado, valendo a pena o esforço. Assim, foi decidido desenvolver uma pré-solução, não muito diferente do *software* base, e a apresentar no processo de vendas. Apenas uma das empresas realizou uma *Proof of Concept* (paga), tendo o resto experimentado a versão do *software* base. Os resultados junto dos clientes ECHO foram diversos:

- I. Sete empresas afirmaram não fazer sentido para eles, pois implicaria muito treino do lado dos seus colaboradores para se adaptarem ao *wording* usado na plataforma. Ou seja, a questão da linguagem tanto a nível da tradução dos requisitos para a realização de soluções, como na simples apresentação do nome dos módulos era uma barreira significativa. Adicionalmente, para a ALFA, a adaptação que seria necessária no módulo de documentação implicaria tantas alterações que o tempo e o montante pago não justificavam;
- II. Três empresas decidiram tornar-se clientes, utilizando a versão base do *software*. Em certas ocasiões, pedem alguma assistência e mudanças em certas funções, mas em geral são clientes que usam a plataforma de uma forma constante e sem grandes alterações. No entanto, admitem que no futuro esperam que exista a capacidade de realizar as adaptações que as empresas em I também referiram.

Do lado de ALFA, as opiniões continuam divididas da mesma forma. Tal deve-se ao facto de esta indústria em comparação com as indústrias habituais (aeroespacial), trabalha de forma muito diferente e revela exigências muito distintas. Internamente, há falta de conhecimento para conseguir fazer a tradução dos requisitos do cliente. No futuro, e a manter estas relações e criar “idênticas”, será necessário adquirir novas capacidades, nomeadamente algum engenheiro perito na área da saúde. Nas palavras do informante: “*So there is the need to create this new knowledge over time, for us to be effective 100% because, in the end, it’s about generating an environment in an interface that makes the customer comfortable.*”

4.3.5. FOXTROT

FOXTROT é uma empresa europeia, fundada em 2019, que fabrica equipamentos de transporte, tais como camiões elétricos e autocarros com zero emissões poluentes. Em 2022, contava com cerca de 500 funcionários, tendo tido um crescimento exponencial, com novos produtos lançados todos os anos.

A empresa é cliente de ALFA desde o início de 2021, após concluído o processo de vendas em menos de 3 meses. Neste processo, foi realizado um trial de cerca de 2 meses. No *deep dive*, foi possível compreender que a ferramenta de ALFA não precisaria de grandes adaptações para ser integrada nas operações da FOXTROT, existindo já diversas interfaces disponíveis para todas as outras ferramentas utilizadas pelo cliente.

Em 2022, a FOXTROT continua cliente de ALFA, sendo dos clientes mais próximos e que mantém um contacto regular com a equipa de apoio ao cliente, no intuito de obter apoio com pequenas questões. O número de utilizadores do software base tem aumentado substancialmente, sendo dos clientes mais lucrativos. Além disto, por serem clientes com um elevado nível de satisfação, estão sempre prontos a ajudar ALFA com recomendações e *user cases*. i.e. casos explicativos de como a plataforma é usada no dia-a-dia do cliente, usados para publicitar ALFA e a sua ferramenta. A FOXTROT representa a maioria dos utilizadores do *software base*. Para a ALFA, este é um tipo de cliente particularmente interessante na perspetiva económica, pois não tem a necessidade de realizar solicitações extra.

Os tipos de relações acima descritos, representam alguns casos dos relacionamentos de ALFA, uns com *outcome* positivo ou com *outcome* negativo, no sentido de se terem ou não tornado clientes. Porém, foi através destes relacionamentos que os processos se foram alterando e assim, a empresa foi crescendo. É importante denotar nesta fase, que como já referido em cima, existem muitos clientes de ALFA, que compram a versão base do software e o aplicaram no seu dia-a-dia com muito sucesso, tanto para pequenas e médias empresas, como grandes empresas. Em 2022, na fase em que estes dados foram recolhidos, o objetivo é aumentar o número de utilizadores que os clientes subscrevem, alterar o software para que permita uma

utilização mais intuitiva, de forma que os atuais utilizadores aumentem o seu tempo na plataforma.

5. ANÁLISE CONCLUSIVA

Neste capítulo, inicialmente será elaborada uma análise breve sobre cada tipo de relacionamento apresentado no estudo empírico e a forma como os diversos relacionamentos desenvolvidos impactaram a posição e identidade da empresa, como também a forma como esta se foi inserindo na rede. De seguida, são apresentadas as conclusões a retirar deste estudo, juntamente com as limitações e sugestões de pesquisa futura.

Com base nos dados recolhidos sobre as primeiras relações, a *startup* parece ter tido duas abordagens no que toca ao processo de inserção na rede (Santos & Mota, 2019). Uma destas foi procurar o tipo de cliente, geralmente pequenas empresas, que apresentavam processos e ferramentas de trabalho ainda não muito definidos. Nestes casos, tornava-se possível adaptar esses mesmos processos e arranjar ferramentas compatíveis com o software base de ALFA. Ora, esta reconfiguração nos processos do cliente, podendo comercializar apenas a solução estandardizada, permitiu e permite ganhos de eficiência para ambas as partes. Em contraste, procurou-se inicialmente também, o tipo de clientes com maior dimensão e de renome nas indústrias alvo. Nestas situações, coube a ALFA grande parte do esforço, no sentido de desenvolvimento do produto, exigindo um grande envolvimento de ambas as partes ao nível dos recursos e adaptações requeridas. Apesar de se verificar baixa eficiência nestes casos, devido à elevada interação com o objetivo de alinhar atividades, recursos e obtenção de conhecimentos mais profundos acerca dos processos e ferramentas usados pelos clientes, verificou-se uma alta reutilização de muitas destas soluções criadas no âmbito de outros relacionamentos.

Assim, ambas as abordagens acabaram por impactar a identidade da empresa, i.e. a sua atratividade como parceira de negócios (Anderson *et al.*, 1994), mas de forma diferenciada, em consequência dos diferentes recursos e competências necessárias do lado do cliente e fornecedor e das diversas formas de combinação dos mesmos.

Todas as relações no âmbito das duas abordagens acabaram por evoluir de forma diferente, pois nenhuma relação é igual. Para compreender a evolução, são apresentados de seguida a Tabela 2 e a Figura 4, que resume os quatro relacionamentos chave e momentos de aprendizagem da empresa, no sentido de compreender quais as funções de valor que decorrem ou decorreram de cada uma (Santos *et al*, 2018; Walter *et al*, 2001) e também como foi o envolvimento e continuidade dessas mesmas relações (Gadde e Snehota, 2000).

Tabela 3. Classificação dos tipos de relações de ALFA de acordo com as funções diretas e indiretas incorridas ao longo do tempo

Nota: (*) este sinal indica que a relação terminou no decorrer das operações de ALFA; > este sinal indica um aumento ao longo do tempo e em oposição, < este sinal indica uma diminuição. Por sua vez, quando não se verificaram alterações ao longo do tempo, apresenta-se o sinal -

Empresa	Funções diretas				Funções indiretas			
	Lucro	Volume	Qualidade	Eficiência	Acesso ao mercado	Scout	Inovação	Suporte Social
Bravo	>	>	-	-	>	>	<	-
Charlie	>	>	>	>	>	>	>	-
Delta (*)	<	<	-	-	-	-	>	-
Echo	-	-	-	-	-	-	<	-
Foxtrot	>	>	-	>	-	>	-	-

Como podemos visualizar pela tabela 2, numa fase inicial da relação com BRAVO, destacam-se as funções de acesso, *scout* e inovação. Recorde-se que BRAVO foi a relação que apresentou um carácter propulsor de novos relacionamentos e ajudou na definição e estabilização da oferta. Este tipo de relação numa fase de estabelecimento, é efetivamente o que permitiu à empresa estabelecer uma posição inicial na rede e ganhar atratividade perante outros membros da rede. Eventualmente, com o passar do tempo e o crescimento de ALFA, a relação com a BRAVO passou a ganhar relevância pelas funções diretas de volume e eficiência, à medida em que o *software* base acabou por se tornar solução ideal, aumentando assim o número de utilizadores de forma constante. Esta relação revelou um nível baixo de envolvimento, mas

uma continuidade alta, sendo, em termos relativos, um relacionamento simples (Gadde & Snehota, 2000).

Relativamente à CHARLIE, as funções de valor iniciais a destacar são a função inovação, acesso ao mercado e *scout*. Este tipo de relação foi a que mais contribuiu para a redefinição da oferta, por exemplo, prevendo a realização de recorrentes de desenvolvimentos de módulos ou funcionalidade. Pelo seu renome no mercado em questão, permitiu ampliar a atratividade de ALFA no setor, contribuindo desse modo para reforçar a sua posição na rede. Numa fase seguinte (em 2022), as funções indiretas de valor a destacar passaram a ser a inovação, juntamente com as funções diretas de volume e consequentemente, lucros. Ora, como nesta fase, ALFA já tem a sua oferta bem definida e uma estratégia atual focada no produto base, relações como CHARLIE não permitem, em termos relativos, grandes níveis de eficiência. O tempo e outros recursos exigidos neste tipo de relação é muito elevado. Neste tipo de relação, o *deep dive* fez uma grande diferença no processo de vendas no que toca à eficiência, mas sobretudo à eficácia associada ao processo das solicitações extra recorrentes. Sendo um relacionamento de alto envolvimento e continuado, a relação é complexa (Gadde & Snehota, 2000).

Após a análise de DELTA, embora sem sucesso, as funções principais envolvidas foram sem dúvida, a função inovação e acesso ao mercado (devido à reputação desta empresa). Relembre-se que a razão pela qual não teve sucesso, como referido, foi devido à questão da confidencialidade, originou dificuldade na *interface* e interação e um *deep dive* não eficaz na tradução das adaptações a realizar. Desta forma, este tipo de relação teve um papel muito importante no sentido em que serviu para compreender que na indústria da defesa, existiam potenciais clientes nos quais seria impossível chegar a uma solução viável, tornando todo o processo altamente ineficiente e ineficaz. À posteriori, tratou-se de uma situação de compra complexa, tendo presente o alto envolvimento e a não repetição de transações entre as partes (Gadde & Snehota, 2000).

A apresentação de ECHO, envolveu relações sem sucesso e algumas relativamente com sucesso, porém o *output* é relativamente parecido, na medida em que as preocupações de todas as empresas referidas dentro de ECHO são as mesmas. As funções de valor incorridas são as de inovação e acesso ao mercado, embora não muito altas, pelas questões enunciadas anteriormente, nomeadamente de diferença da linguagem, diferença nas operações e nos *softwares* já usados, em relação às indústrias habituais de ALFA. Não obstante, este tipo de

relações serviu para perceber que existe uma clara falta de conhecimento e capacidades para desenvolver soluções para a indústria de equipamentos médicos. Deste modo, ECHO poderá ser classificado como de baixo envolvimento e baixa continuidade com alguns clientes, ou seja, como Trocas de mercado (Gadde & Snehota, 2000).

Por último, foi apresentado o tipo de relação mais comum na carteira de relacionamentos da ALFA, a relação com FOXTROT. Esta empresa usa apenas as funcionalidades básicas do produto e revelam um aumento exponencial no número de utilizadores. Predominam, por isso, as funções diretas de volume e lucros, mas também de eficiência, sendo esta crescente, devido à facilidade como o processo de aumento dos utilizadores se dá. Pode-se então concluir, que FOXTROT revela um baixo envolvimento e continuidade alta, sendo classificado como Relacionamento Simples (Gadde & Snehota, 2000).

	Baixo envolvimento	Alto envolvimento
Alta continuidade	BRAVO FOXTROT	CHARLIE
Baixa continuidade	ECHO	DELTA

Figura 5. Envolvimento e continuidade nos relacionamentos de ALFA

Em termos conclusivos, as funções de valor diretas e indiretas vão variando ao longo do tempo. Num momento inicial de estabelecimento da start-up (Baraldi *et al.*, 2019), as funções indiretas podem ser particularmente relevantes pois são as que resultam de relacionamentos que permitem obter alguma atratividade e estabelecimento de posição inicial na rede através tanto da definição da oferta como um reconhecimento do novo ator na rede de negócios. Daí, contrastando esta fase com a figura 3 apresentada na recolha de dados, verificou-se que a empresa estava aberta a aceitar solicitações de forma indiferenciada, com o propósito de desenvolver a oferta. Tal possibilitou claramente uma aprendizagem intensa tanto sobre a rede como os seus atores e, na medida em que permitiu testar rotinas internas e a (re)definição

e coordenação da divisão de trabalho na empresa, consolidar competências que suportam o desenvolvimento da sua atratividade e posição na rede.

Na fase de estabilização (Baraldi *et al.*, 2019), em que a oferta esteja mais bem definida e a *startup* já tenha uma posição estabelecida, as funções diretas começam a ganhar mais relevância. Tal verificou-se em ALFA, através da estabilização do *software* base e quando esta começou a ser mais seletiva na aceitação de solicitações por parte do cliente, acerca de adaptações do produto. Já numa fase de consolidação, as funções diretas traduzem-se essencialmente na sua sustentabilidade económica, através da geração regular de lucros. A empresa apresenta uma carteira de clientes relativamente ampla e regular, incluindo o aumento das receitas geradas, suportada por um processo contínuo de consolidação de rotinas intra e inter-organizacionais, como podemos ver através da figura 2 e 3. Esta evolução tem permitido gerar eficiência com clientes do produto estandardizado, em paralelo com a disponibilidade seletiva para realizar adaptações no âmbito das necessidades específicas de certos clientes. Por outras palavras, e tendo presente as fases propostas por Baraldi *et al* (2019), o posicionamento da empresa na rede e a sua atratividade como parceira de troca parecem ser suportadas na melhoria das suas capacidades de combinar uma diversidade de relacionamentos com clientes com a intenção de preservar alguma seletividade no comprometimento de recursos e competências nesses relacionamentos.

É possível ainda concluir que, com base nos relacionamentos analisados, a função de inovação é a que parece requerer um maior nível de envolvimento da relação. Porém a forma como a *startup* procurou e procura este tipo de relações tem vindo a variar. Ou seja, inicialmente, este tipo de relacionamentos eram muito apetecíveis, pois aliada à interação que permitia explorar melhor a oferta, vinha também um grande volume associado às compras desses clientes. Sendo relacionamentos de baixo envolvimento (caso de FOXTROT), são os que geram maior eficiência, pois as trocas são recorrentes e geralmente idênticas (Gadde & Snehota, 2000). Em 2022, e com a oferta bem definida, este tipo de clientes tem ainda um grande volume associado a um grande número de pedidos, o que requer o desenvolvimento de critérios sobre que melhorias introduzir no produto base e para quem.

Pode-se também concluir que o envolvimento nos relacionamentos não é constante ao longo do tempo. Em geral, é aparente que os relacionamentos onde predominam funções de valor diretas, são geralmente relações com baixo envolvimento e relacionamentos onde predominam funções indiretas estão associadas a alto envolvimento.

Em suma, o presente estudo visou analisar em que medida e como é que as primeiras relações com clientes traduzem o desenvolvimento da sua identidade (atratividade) e posicionamento na rede. A formação da identidade e posicionamento no âmbito dos primeiros relacionamentos estão intimamente associadas ao uso seletivo de conhecimento gerado no âmbito (de uma carteira dinâmica) desses relacionamentos. Esses processos foram relevantes não só para a definição da oferta, i.e. de estabilização das suas funcionalidades, como para o desenvolvimento de critérios sobre que competências desenvolver, que melhorias introduzir no produto base e para quem.

Ao combinar a análise das funções de valor e a noção de envolvimento, verificou-se que a startup teve de lidar com diferentes combinações de funções de valor (diretas e indiretas) dos relacionamentos e diferentes níveis de envolvimento. Relações com maior envolvimento parecem estar associadas a inovação e melhorias incrementais do produto, enquanto relações de baixo envolvimento asseguram sobretudo funções diretas – nomeadamente volume – e, por vezes, funções indiretas – acesso ao mercado e *scout*. Esta associação sugere que, mesmo na ausência de mudanças no grau de envolvimento ao longo do tempo, por exemplo, devido à consolidação de rotinas inter-organizacionais geradoras de eficiência, novos relacionamentos poderão contribuir para mudar as perceções na rede sobre a sua identidade da empresa – como querem ser vistos na rede – e a própria posição (Aaboen *et al.*, 2013). Neste quadro, é razoável esperar que as mudanças no portfólio de relacionamentos ao longo do tempo requeira a definição de princípios que assegurem alguma seletividade sobre o que fazer, que competências desenvolver, com quem e para quem. Tal pode ser observado no caso de estudo, quando o informante referiu que, a partir de 2022 o foco passou a ser a melhoria do *software* base de forma a dar resposta às necessidades que os clientes atuais demonstravam, em vez de procurar novas soluções para novos clientes (Anderson *et al.*, 1994).

Este estudo apresenta algumas limitações, que de seguida irão ser descritas. Este estudo não incluiu uma análise detalhada sobre a natureza da interligação de atividades, das ligações entre atores e recursos, nem a sua evolução ao longo do tempo. Neste sentido, um potencial estudo futuro poderia analisar o facto de novos relacionamentos possivelmente, gerarem interdependências que mais tarde permitam que as empresas envolvidas evoluam (La Rocca *et al.*, 2019b). Uma das grandes limitações deste estudo, ocorreu no âmbito da obtenção de dados em que se verificaram algumas restrições decorrente de questões de confidencialidade, nomeadamente sobre os clientes e a forma como as operações se adaptavam entre ALFA e os

seus clientes. Quando a dimensão da continuidade dos relacionamentos foi analisada neste presente estudo, esta análise foi baseada em expectativas futuras, tendo em conta o tempo de vida da *startup*. Pelo que, seria interessante rever este quadro de relacionamentos e as suas características daqui a alguns anos. Tendo em conta, o método usado do caso de estudo para recolha e análise de dados, este não permite que seja realizada uma generalização estatística para a indústria de *SaaS*. Em estudos futuros, seria também interessante realizar entrevistas com estes clientes mencionados de ALFA, de forma a obter um ponto de vista diferente acerca da forma como o envolvimento é percebido pelos clientes. Deste modo, poder-se-ia abordar a questão de estudo sobre como é que as várias identidades que a *startup* pode desenvolver (Baraldi *et al.*, 2019) e a forma como estas são interpretadas pelos seus clientes na rede.

REFERÊNCIAS

Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2011). Start-ups starting up – Firms looking for a network. *The IMP Journal* 5(1), pp. 42-58.

Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2013). Strategizing as networking for new ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), pp. 1033–1041.

Aaboen, L., Holmen, E., & Pedersen, A.-C. (2017). Initiation of business relationships in startups. In: Aaboen, L., (Ed.). *Starting up in business networks – Why relationships matter in entrepreneurship*, Palgrave Publishing, pp. 19–39.

Aaboen, L., Laage-Hellman, J., Lind, F., Öberg, C., & Shih, T. (2016). Exploring the roles of university spin-offs in business networks. *Industrial Marketing Management* 59, pp. 157-166

Aaboen, L., La Rocca, A., Lind, F., Perna, A., & Shih, T. (2017). Introduction: Starting Up in Business Networks—Why Relationships Matter in Entrepreneurship. In: Aaboen, L., La Rocca, A., Lind, F., Perna, A., Shih, T. (Eds.) *Starting Up in Business Networks*. Palgrave Macmillan, London: Harvard Business Review, 76(6), pp. 1-16.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M., (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 263-95.

Andersen, P.H., Dubois, A. & Lind, F. (2018). Process validation: coping with three dilemmas in process-based single-case research. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33(4), pp. 539-549.

Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, pp. 1-15.

Baraldi, E., Havensvid, M. I., Linné, A., & Oberg, C. (2019). Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda. *Industrial Marketing Management* 80, pp. 58-67.

Baraldi, E., La Rocca, A., Perna, A., & Snehota, I. (2020). Connecting IMP and entrepreneurship research: Directions for future research. *Industrial Marketing Management* 91, pp. 495–509.

Baraldi, E., Lindahl, M., Perna, A. (2017). 8 Start Ups as Vessels Carrying and Developing Science-Based Technologies: Starting and Restarting JonDeTech. In: Aaboen, L., La Rocca, A., Lind, F., Perna, A., Shih, T. (Eds.) *Starting up in business networks – Why relationships matter in entrepreneurship*. Palgrave Macmillan: London, pp. 225-252.

Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal* 21 (3), pp. 267–294.

Ciabuschi, F., Perna, A., & Snehota, I. (2012). Assembling resources when forming a new business. *Journal of Business Research* 65(2), pp. 220–229.

Cool, Karen S. (1982). Network Structures from an Exchange Perspective. In: Marsden, P. V., & Lin, N., (Eds.) *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills: Sage Publications, pp. 177-99.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55(7), pp. 553-560.

Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie—Formation in emerging organizations. *Organization Studies* 28(12), pp. 1849–1872.

Emerson, R. M. (1972). Exchange Theory, Part I: Exchange Relations and Network Structures. In: Zelditch, M. & Anderson, B., (Eds.) *Sociological Theories in Progress*, 2^a Ed. Boston: Houghton Mifflin, pp. 58-87.

Emerson, R. M. (1981). Social Exchange Theory, Part I: Exchange Relations and Network Structures. In: Rosenberg, M. & Turner, T., (Eds.) *Sociological Theories in Progress*, 2^a Ed. New York: Basic Books, pp. 20-65.

European Commission (2022). *Startup Europe | Shaping Europe's digital future* [Em linha]. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe> [Acesso em: 2022/10/13].

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships: A Network Perspective*, 2ª ed. Chichester: John Wiley.

Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 29(4), pp. 305-316.

Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2019). What does it take to make the most of supplier relationships?. *Industrial Marketing Management* 83, pp. 185-193.

Håkansson, H., & Johanson, J. (1993). Industrial functions of business relationships. In: Sharma, D. (Eds.) *Advances in International Marketing*, Vol. 5, JAI press, pp. 13-29.

Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research* 55, pp. 133–139.

Håkansson, H., & Johanson, J. (2001). Business network learning - basic considerations. In Håkansson, H., & Johanson, J., (Eds.) *Business network learning*, London: Pergamon, pp. 1–13.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*, London: Routledge.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship - A critical review. *Journal of Business Venturing* 18(2), pp. 165–187.

La Rocca, A., Ford, D., & Snehota, I. (2013). Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management* 42(7), pp. 1025–1032.

La Rocca, A., Perna, A., Sabatini, A., & Baraldi, E. (2019). The emergence of the customer relationship portfolio of a new venture: A networking process. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 34(5), pp. 1066–1078.

La Rocca, A., Perna, A., Snehota, I., & Ciabuschi, F. (2019). The role of supplier relationships in the development of new business ventures. *Industrial Marketing Management* 80, pp. 149–159.

Landqvist, M., & Lind, F. (2019). A start-up embedding in three business network settings - A matter of resource combining. *Industrial Marketing Management* 80, pp. 160-171.

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: what do we know? where are we going?. *Industrial Marketing Management* 34(7), pp. 732-748.

Lundvall, B.-A. (1985). Product Innovations and User-Producer Interaction. In: Lundvall, B.-A., (Eds.) *The Learning Economy and the Economics of Hope*, Aalborg, Denmark: Aalborg University Press, pp. 159–169.

McGrath, H., Medlin, C. J., & O'Toole, T. (2019). A process-based model of network capability development by a start-up firm. *Industrial Marketing Management* 80, pp. 214–227.

McGrath, H., O'Toole, T., Marino, L., & Sutton-Brady, C. (2018). A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. *International Small Business Journal* 36(5), pp. 521–545.

Mota, J., & de Castro, L. M. (2019). Embedding of a new business as a cumulative process of combining different but complementary types of projects: The case of a project-based firm. *Industrial Marketing Management* 80, pp. 188–200.

Möller, K. K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential: A relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management* 32, pp. 109 – 118.

Ring, P. S., & Ven, A. H. V. D. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review* 19, pp. 90-118.

Ritter, T., & Walter, A. (2012). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management* 41, pp. 136-144.

Santos, J. N., & Mota, J. (2020). Value of initial relationships in new business start-ups. *Journal of Business and Industrial Marketing* 36(9), pp. 1585–1599.

Santos, J. N., Mota, J., & Baptista, C. S. (2018). Understanding configurations of value creation functions in business relationships using a fuzzy-set QCA. *Journal of Business Research* 89, pp. 429-434.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7^a Ed. Harlow: Pearson.

Slotte-Koch, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 34(1), pp. 31–57.

Snehota, I. (2011). New business formation in business networks. *The IMP Journal* 5(1), pp. 1–9.

Thornton, S. C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2013). Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. *Industrial Marketing Management* 42(7), pp. 1154–1166.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42(1), pp. 35–67.

Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management* 32(2), pp. 159 – 169.

Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30(4), pp. 365–377.

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, London.

ANEXOS

Apresento de seguida, algumas perguntas usadas para impulsionar conteúdo nas entrevistas não estruturadas.

Como é que funciona o processo de vendas? Qual foi a evolução do processo de vendas desde o início de vida da startup?

Como priorizam clientes em termos das soluções criadas? Quais são os critérios?

Quais os principais momentos chave de interação com clientes para a startup?

Qual a atratividade/ identidade da empresa a seu ver? Qual é a proposta de valor?

Quais as principais competências da empresa?

Como é que trabalham com os clientes? Quais são os principais problemas e dores a corrigir? Como é que estas foram evoluindo ao longo do tempo?