

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

NATUREZA E VALOR DE RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO EM
START-UPS: DOIS CASOS DE ESTUDO

BÁRBARA FRANCISCA COLAÇO DE LEMOS

Orientação: Professor Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

OUTUBRO- 2019

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração da presente dissertação de mestrado quero agradecer essencialmente às pessoas que me ajudaram e que contribuíram para a sua conclusão, e pela motivação que expressaram ao longo de todo este percurso.

Um agradecimento especial aos meus pais, por todo o seu apoio, pela sua ajuda e por todo o seu carinho, são os dois grandes pilares da minha vida que sempre me motivaram e apoiaram tanto a nível de crescimento académico como profissional.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor João Mota, por toda a sua ajuda, por toda a motivação, compreensão, apoio e acima de tudo pela sua disponibilidade.

Agradeço ao Dr. Daniel Santos da EIDT (S.A) e ao Dr. Tiago Venda Morgado da EGG Electronics (S.A) pela sua disponibilidade e paciência nas entrevistas realizadas e pelo seu contributo no esclarecimento de dúvidas.

Agradeço aos meus amigos e agradeço em especial ao meu namorado por ter sido um grande pilar durante este processo, por me ter sempre motivado e ter estado lá nos momentos bons e nos momentos menos bons deste processo.

RESUMO

Um negócio existe num contexto e a emergência de um novo negócio é um processo de inserção nesse contexto pré-existente. Se o contexto for encarado como uma rede, o processo de inserção trata-se de um processo contínuo e não apenas de um ato isolado. Esse processo de inserção na rede envolve a construção de uma identidade, relevante para a sua atratividade como parceiros de negócios, em simultâneo com o processo de estabelecimento de relacionamentos com os diferentes atores da rede, nomeadamente com os fornecedores e clientes. Através do estudo de duas *start-ups*, analisa-se a sua emergência e evolução da carteira de relacionamentos, tendo em consideração a natureza e as funções dos relacionamentos que são estabelecidos com os diversos atores na rede. Esses relacionamentos são mapeados e analisados considerando essas duas dimensões. Conclui-se que a evolução da carteira de relacionamentos de ambas as *start-ups* ao longo do tempo revela uma combinação entre relacionamento de natureza diferente e diferentes combinações de funções diretas e indiretas.

Palavras-chave: Redes Industriais, Formação e evolução de Novos Negócios, Natureza e Valor dos relacionamentos de negócio.

ABSTRACT

A business exists in a specific context and the emergence of a new business involves a process of insertion into a pre-existing context. If the context is seen as a network, the process of insertion into the network involves continuous (inter)actions and not just an isolated act. Industrial networks result from complex interactions, adaptations, and investments between companies and companies over time (Hakansson and Ford, 2002). The process of insertion in the network involves the construction of an identity simultaneously with the process of establishing relationships with the different actors of the network, namely suppliers and customers.

The aim of the present study ,that involves two start-ups more specifically, EIDT and EGG Electronics, is to analyze the process of emerging businesses and the evolution of the business portfolio, taking into account the nature and the functions of relationships that are monitored with various actors in the network.

In conclusion, the portfolio of both start-ups under study suffered some changes during the time horizon covered by the present study. The first couple relationships revealed in various ways over time, some expressing a higher relevance and others a lower relevance. The establishment of a combination of direct and indirect functions, guaranteed by one or several relationships, stands out.

Keywords: Industrial Networks, Formation and evolution of New Business, Nature and Value of Business.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REDES INDUSTRIAIS	2
2.1 Emergência de novos negócios em redes	5
2.2 Natureza e valor dos relacionamentos de negócio.....	7
2.2.1 Envolvimento e continuidade dos relacionamentos	9
2.2.2. Funções de valor dos relacionamentos	11
2.3 Síntese e propósito de pesquisa	13
3. METODOLOGIA.....	14
4. ESTUDO EMPÍRICO	17
4.1 Descrição dos estudos de caso.....	17
A. <i>EGG Electronics</i>	17
B. <i>EIDT</i>	21
5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO	27
5.1 Natureza dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios	27
5.2 Funções dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios.....	31
6. CONCLUSÕES	35
6.1 Principais conclusões.....	35
6.2 Limitações e sugestões de pesquisa futura	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS	41
ANEXOS	42

<i>Anexo 1: EIDT</i>	42
<i>Anexo 2: EGG ELECTRONICS</i>	43
Anexo 3: Entrevista EIDT SA	44
Anexo 4: Entrevista EGG Electronics SA.....	49

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Envolvimento e continuidade em relacionamentos com fornecedores (Adaptado de Gadde e Snehota, 2000)	10
Figura 2- Classificação da criação de valor através de relacionamentos com clientes Fonte: Walter et al., (2001).....	12
Figura 3- Envolvimento e continuidade nos relacionamentos dos novos negócios em estudo - EGG Electronics S.A.	28
Figura 4- Envolvimento e continuidade nos relacionamentos dos novos negócios em estudo - EIDT S.A	30
Figura 5- Classificação da criação de valor através dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios do estudo segundo o quadro de Walter et al., (2001).....	32
Figura 6- O Zypho possibilita a instalação em duas distintas localizações.....	42
Figura 7- Zypho ISI	42
Figura 8 - Zypho Water Jet Brush	42
Figura 9- EGG Power Station capas simples e personalizadas	43
Figura 10 - EGG Traveler.....	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Empresas distribuidoras em cada país correspondente e certificações obtidas	24
--	----

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) o empreendedorismo consiste em “Qualquer processo que leve à criação de um novo negócio por um indivíduo, equipa ou empresa”. Nos últimos anos o empreendedorismo tem sido uma temática alvo de interesse académico. O interesse pelo empreendedorismo manifesta-se igualmente a nível das políticas públicas. Existem assim em Portugal, diversas formas de estimular e apoiar o empreendedorismo, assim como políticas públicas como referido anteriormente, nomeadamente o *Websummit* e diversos programas de fundos para a criação de start-ups destacando como exemplos o Programa *Momentum* e o Startup Voucher. Ao nível da União Europeia também têm sido criados vários programas para apoiar o empreendedorismo nomeadamente o programa *Erasmus for Young Entrepreneurs* tendo como principais benefícios o facto de permitir reforçar as atitudes empreendedoras e permitir a criação de emprego.

A importância do empreendedorismo é reconhecida essencialmente por ser um forte impulsionador do crescimento económico, por representar a geração de um maior número de postos de trabalho, estimular a criação de produtos inovadores e por gerar mudanças que podem representar melhoria das condições de vida para os indivíduos e para a sociedade.

Dados recentes da *Pordata*, mostram que, em 2017, foram criadas cerca de 188 mil empresas, das quais cerca de 133 mil sobreviveram ao primeiro ano, ou seja, aproximadamente 28% dessas empresas não sobreviveram após um ano de atividade. O número de empresas que encerrou, tendo em comparação os anos de 2005 e 2017, aumentou em pouco mais de 60.000.

Ao nível académico, o empreendedorismo surge muitas vezes associado à criação de novos negócios. Snehota (2011), com base em Davidsson (2008), nota que a diferença entre o empreendedorismo e o desenvolvimento de novos negócios se encontra sobretudo no foco. Enquanto o empreendedorismo se foca na figura do empreendedor, o desenvolvimento de novos negócios tem um foco mais abrangente de modo a incluir os processos que levam ao desenvolvimento de uma organização. Um conceito intimamente ligado ao conceito de empreendedorismo é o de inovação. Tendo em conta as mudanças

das quais as empresas têm sido alvo, é crucial a presença de um espírito empreendedor e inovador para que as empresas consigam assim dar resposta às necessidades do mercado.

Recentemente tem-se verificado um interesse crescente no estudo da temática da formação de novos negócios numa perspetiva de redes industriais (Aaboem, La Rocca, Lind, Perna e Shih, 2017; Senhota, 2011). No que diz respeito, ao papel das redes podem se destacar duas diferentes abordagens nomeadamente, a do papel das redes sociais/pessoais do empreendedor e a do papel das redes de negócio no processo de emergência da nova empresa (Baraldi, Ingemansson, Havenvid e Öberg, 2019). Este trabalho enquadra-se na segunda perspetiva, i.e. o foco não é tanto no papel dos relacionamentos sociais e pessoais (familiares ou outros) na criação do novo negócio mas mais no processo pelo qual a nova empresa vai estabelecendo relacionamentos de negócio numa rede inter-organizacional pré-existente (Aaboem et al., 2017). E, nesta perspetiva, talvez seja necessário to “revert the assumptions of many innovation and entrepreneurship studies that new ventures have to be creative and path-breaking, and stress instead that start-ups also need to be conservative and conform to established paths and structures” (Baraldi, et al., 2019, p. 65).

Neste trabalho pretende-se descrever e analisar o processo de inserção na rede de duas start-ups, focando essencialmente no desenvolvimento e evolução das respetivas carteiras de relacionamentos de negócio, considerando duas dimensões: a natureza (i.e. grau de envolvimento) dos relacionamentos de negócio e o seu valor na perspetiva dessas empresas. Para além deste capítulo introdutório, no segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico da pesquisa, em seguida apresenta-se o desenho de pesquisa e, no quarto capítulo, o estudo empírico, consistindo de uma descrição dos eventos mais marcantes para a trajetória das duas start-ups. No quinto capítulo, apresenta-se a análise dos casos e, finalmente, as conclusões e limitações do estudo.

2. REDES INDUSTRIAIS

Segundo Hakkanson e Ford (2002), na sua forma mais abstrata, uma rede é uma estrutura onde um conjunto de nós se encontram relacionados entre si através de ligações específicas. Para Ford, Gadde, Haknasson e Snehota, (2003, p.18) os mercados industriais

podem ser vistos como redes onde os nós são as unidades de negócio e os relacionamentos entre as mesmas, as ligações. Tanto as ligações como os nós, são ricos em recursos, conhecimento e entendimento em diferentes formas (Håkansson, 1997). As redes industriais resultam de complexas interações, adaptações e investimentos entre e dentro das empresas ao longo do tempo (Håkansson e Ford, 2002), sendo que as empresas não são ilhas isoladas (Håkansson e Snehota, 1989), dependendo da interação com um conjunto de atores.

Na medida em que essas ligações se podem influenciar mutuamente (Araujo, Dubois e Gadde, 2003; Ford et al., 2003; Håkansson e Snehota, 1995), a rede é de acordo com Anderson et al., (1994) um conjunto de relações diretamente e indiretamente conectadas em que a troca num determinado relacionamento é contingente com a troca, ou não troca, noutros relacionamentos.

Uma rede industrial pode ser vista como envolvendo três diferentes variáveis: atores, recursos e atividades (Håkansson e Johanson, 1992; Axelsson e Easton, 1992). Estas variáveis encontram-se relacionadas na estrutura da rede, pois existe uma interdependência funcional entre elas. Os atores são definidos como aqueles que executam as atividades e controlam os recursos. Os recursos são controlados pelos atores e usados pelos mesmos quando executam atividades. As atividades são desenvolvidas pelos atores e permitem aos mesmos a combinação, desenvolvimento, troca ou criação de recursos a partir de outros. As atividades por sua vez consomem recursos evoluindo à medida que as competências do ator são desenvolvidas (Håkansson e Snehota, 1995, p.35).

Num contexto em que nenhum dos atores controla proprietariamente todos os recursos de que necessita, os atores necessitam de aceder aos recursos detidos por outros atores. Esse acesso é frequentemente realizado através de relacionamentos. Cada relacionamento é o resultado de um processo de interação em que as conexões foram sendo desenvolvidas entre duas partes envolvendo uma orientação e um comprometimento mútuos (Håkansson e Snehota, 1995, p.26).

De acordo com Håkansson e Snehota (1995), a substância dos relacionamentos pode ser descrita em três diferentes dimensões inter-relacionadas: *actor bonds*, *resource ties* e *activity links*.

Os *actor bonds* consistem em vínculos estabelecidos entre os atores ao longo do relacionamento, afetando a forma como estes vêem e interpretam a realidade. Os *actor bonds* permitem a conexão entre atores, influenciando a percepção dos atores uns em relação aos outros, assim como a forma como desenvolvem a sua identidade (Håkansson e Snehota, 1995).

O relacionamento entre duas partes implica atenção e interesse por parte das contrapartes, o que leva ao desenvolvimento de um comprometimento mútuo. O processo de formação de um relacionamento é análogo ao processo de aprendizagem. Este processo de aprendizagem encontra-se associado a um nível de incerteza num relacionamento, sendo essencial o desenvolvimento de confiança para o compromisso. O relacionamento entre duas empresas afeta a forma como estas utilizam os seus recursos (Håkansson e Snehota, 1995). Sendo que à medida que um relacionamento evolui são passíveis de surgir novas combinações de recursos. Os *resource ties* conectam assim vários elementos dos recursos (tecnológicos, materiais, recursos de conhecimento e outros intangíveis) de duas empresas, resultando de como o relacionamento se desenvolve e representando em si um recurso para uma empresa (Håkansson e Snehota, 1995, p.39). Os *resource ties* fornecem oportunidades e restrições às atividades que podem ser desenvolvidas por uma empresa (Håkansson e Snehota, 1995, p.31).

O relacionamento estabelecido entre duas empresas permite a ligação de atividades das duas empresas (*activity links*) e poderá afetar o seu desempenho. Os *activity links* consideram atividades técnicas, administrativas, comerciais e outras atividades de uma empresa, podendo estas estar conectadas de maneiras diferentes às de outra empresa, à medida que um relacionamento se desenvolve (Håkansson e Snehota, 1995)

De acordo com os autores, a existência de *actor bonds* é um pré-requisito para que se desenvolvam *activity links* e *resource ties*. Na medida em que as trocas num relacionamento são contingentes com as trocas noutra(s), o comportamento de interação de qualquer uma das partes depende dos restantes relacionamentos nos quais estão envolvidos assim como de relacionamentos passados. O comprometimento, a identidade e a confiança são processos que restringem e ao mesmo tempo permitem o comportamento dos atores em relação uns aos outros no âmbito dos seus relacionamentos na rede (Håkansson e Snehota, 1995).

2.1 *Emergência de novos negócios em redes*

Snehota (2011), tendo por base Ford e Håkansson (2006), destaca cinco aspetos que considera relevantes para a investigação da formação de novos negócios numa perspetiva de redes industriais: interdependência entre negócios; delimitação da fronteira do negócio; organização em redes de negócio; interações nos relacionamentos e ator como interator.

No que diz respeito ao primeiro aspeto, as empresas não são ilhas isoladas (Håkansson e Snehota, 1989), pois nenhuma empresa é auto-suficiente. Uma empresa utiliza os recursos que outras empresas controlam e fornecem e por sua vez fornece recursos para outras empresas.

No que diz respeito ao segundo aspeto, o autor afirma que os elementos externos (recursos, atividades e atores) são uma parte inseparável do negócio. Este aspeto torna difícil a delimitação da fronteira do negócio. Neste quadro, os limites do novo negócio estão continuamente a serem redefinidos, uma vez que o contexto em que operam está em contínuo movimento. A definição dos limites do negócio e a sua redefinição é importante na formação de novos negócios de forma a incluir os elementos que são importantes para o seu desempenho e potencial de desenvolvimento.

Relativamente à organização em redes de negócio, o desenvolvimento de novos relacionamentos assim como as mudanças nos atuais afetam a rede. As empresas e as suas redes de negócios contíguas co-evoluem (Ford et al., 2003). A forma como uma empresa desenvolve os seus relacionamentos com os clientes e fornecedores tem impacto no contexto, assim como a forma como ela lida com os relacionamentos terá impacto na forma como estes se modificam ou fortalecem, gerando mudanças na rede assim como dinâmicas na rede. As interações e a co-evolução entre um único negócio e a dinâmica das redes de negócio equivalem ao processo de organização da rede de negócios a partir de dentro (Snehota, 2011).

No que diz respeito às interações nos relacionamentos, estas permitem desenvolver as interfaces de recursos, a configuração de cadeias de atividades complexas e a ligação de inúmeros atores (Snehota, 2011). A interação entre clientes e fornecedores em relacionamentos de negócio afeta não apenas o desenvolvimento dos mesmos, mas também a dinâmica da rede (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota e Waluszewski, 2009).

Por último, uma vez que a identidade de um ator é variável, sendo definida pelas contrapartes, o ator pode ser definido como um interator. Um ator pode ter diferentes identidades uma vez que se envolve em múltiplos relacionamentos. Foi comprovado que nas relações de negócios, diferentes entidades podem ser atribuídas à identidade de um ator (La Rocca, 2011). Segundo Snheota (2011), um ator é reconhecido na medida em que a sua conduta produz um impacto nas contrapartes e induz a ações e reações.

No âmbito deste enquadramento conceptual, a formação de novos negócios tem sido uma área que tem vindo a despertar uma atenção crescente no contexto da abordagem de redes industriais (Aeboen et al., 2017; Baraldi et al., 2019; Roca et al., 2017; Snheota, 2011). Aaboem et al., (2017) foca-se no estudo dos relacionamentos entre fornecedores e clientes de uma start-up, desenvolvidos pela mesma num estado inicial, e examina a sua importância na formação de um novo negócio. O autor identifica seis facetas do processo de iniciação de um relacionamento em uma start-up : 1) O início de um relacionamento de negócio como o primeiro estado no processo de desenvolvimento de um relacionamento comercial; 2) O início do relacionamento de negócio como um processo próprio; 3) Duas diferentes perspetivas relativamente ao início de um relacionamento de negócio; 4) Atores que desempenham um papel relevante em um relacionamento de negócio; 5) A carteira de relacionamentos de um dos atores com foco no início do relacionamento de negócio 6) O início de relacionamentos de negócio como uma interação entre entidades de recursos.

La Rocca et al., (2017) foca-se nas problemáticas enfrentadas por uma start-up na incorporação de uma rede de negócios previamente existente, em um contexto business-to-business e no desenvolvimento dos seus relacionamentos iniciais com clientes e fornecedores. A introdução de novas soluções implica um conjunto de adaptações dos recursos utilizados, das atividades desenvolvidas e dos atores envolvidos no relacionamento (Gadde, La Rocca e Snehota, 2014).

A adaptação deve acontecer por ambas as partes envolvidas, não sendo um processo unilateral. O autor realça igualmente a importância da posição adquirida por um novo negócio na rede pré-existente.

Estes, e outros estudos, evidenciam que as start-ups enfrentam um desafio comum que é a necessidade de se relacionarem com outras empresas. As oportunidades assim como os obstáculos derivam do facto da start-up necessitar de se adaptar e tornar-

se parte da rede existente assim como acompanhar as mudanças na mesma ao longo do tempo. A evolução dos relacionamentos ao longo do tempo reflete a evolução da rede, não só em termos das suas mudanças como na sua estabilidade. De forma a entrar na rede, a start-up necessita de adquirir uma identidade em relação aos outros (La Rocca, Ford e Snheota, 2013), ou mesmo diferentes identidades para diferentes contrapartes (Havenvind e La Rocca, 2017), que traduz a sua atratividade como parceiro de troca para outras empresas na rede (Santos, Mota e Baptista, 2019).

Como o processo de encastramento na rede nunca está concluído, Baraldi et al., (2019) apresenta três fases de evolução do processo de emergência ou encastramento de start-ups numa rede, nomeadamente, o estabelecimento, a consolidação e a estabilização. O primeiro período, corresponde a um período inicial de estabelecimento que representa a fase em que a empresa começa a estabelecer os seus primeiros relacionamentos com parceiros externos, fornecendo um suporte para testar e criar ideias e negócios, ainda que tal possa não se traduzir em receitas para a start-up, pelo menos superiores aos seus investimentos e despesas. O período seguinte corresponde à consolidação, a fase em que a start-up começa a obter receitas com origem num ou poucos relacionamentos de negócio, sendo uma fase em que a start-up se conecta com um maior número de fornecedores e clientes. Por último, o período de estabilização, remete para a fase em que a start-up já aumentou as suas receitas o suficiente de forma a se tornar um negócio sustentável (cf. Vohora, Wright, e Lockett, 2004) no quadro dos relacionamentos em que está envolvida.

Tendo presente o mapeamento por fases proposto por Baraldi et al., (2019) e a noção partilhada por vários autores de que o processo de encastramento ocorre, por definição, através do desenvolvimento de ligações à rede pré-existente, explora-se a possibilidade de descrever e analisar esse processo considerando a natureza e valor dos relacionamentos onde, e através dos quais, a start-up se vai encastrando na rede. Na secção seguinte apresentam-se os conceitos base associados a estas duas noções.

2.2 Natureza e valor dos relacionamentos de negócio

No âmbito do marketing, vários autores se têm focado na temática do valor. O valor é um conceito relevante na ótica das empresas apesar de ser um conceito difícil de ser definido e de ser medido pelas mesmas (Lindgreen e Wynstra, 2005). De acordo

como Lindgreen e Wynstra (2005), a literatura sobre valor divide-se entre o foco no valor das ofertas e o foco no valor dos relacionamentos de negócio. No primeiro caso, por exemplo, o Kotler (2000) argumenta que os consumidores estimam qual a empresa que permitirá entregar um valor percebido de produto superior, definindo valor total do consumidor como o conjunto de benefícios que este percebe obter com o bem os custos que o consumir terá de incorrer na avaliação, uso e obtenção do bem e por consequência o valor entregue ao cliente com a oferta como a diferença entre os custos e os benefícios incorridos.

Anderson e Narus (2004) definem o valor de uma oferta de forma diferente, como uma expressão monetária dos benefícios técnicos, económicos, de serviço e sociais que uma empresa cliente recebe em troca do preço que paga por essa oferta. Nesta perspetiva o preço e o valor entregue ao consumidor são conceitos distintos e apresentam-se como características relativas ao produto, sendo que em uma perspetiva de mercados industriais o valor da oferta excede quase sempre o preço sendo designada esta diferença como o incentivo à compra (Anderson e Narus, 2004). Na literatura sobre o valor dos relacionamentos, e não apenas da oferta, Lindgreen e Wynstar (2005) argumentam que “...a relationship has value for the buyer because, firstly, exchanges between the supplier and buyer become predictable and reassuring since the actors have learnt how they each organize their business operations and, secondly, the actors’ learning and adaptation in the relationship are likely to result in new product or service solutions” (Lindgreen e Wynstra, 2005, p.739).

Por outras palavras, em vez de uma transação única centrada numa oferta claramente especificada, a emergência de um relacionamento entre as partes traduz-se na possibilidade de se realizarem transações repetidas que criam condições para se desenvolverem novas ofertas, frequentemente, em conjunto. Este tema tem sido explicitamente tratado assumindo que os relacionamentos podem ter várias funções diretas e, devido à conetividade, também funções indiretas (Walter et al., 2001). Adicionalmente, e uma vez que as empresas adotam diferentes posturas face aos relacionamentos, é aceitável que numa carteira de clientes ou fornecedores existam diferentes tipos de relacionamentos no que respeita aos *activity links*, *resource ties* e *actor bonds* (Gadde e Snehota, 2000), o que irá ser refletido no grau de envolvimento do relacionamento. Ambas as abordagens serão descritas nas secções seguintes, começando-

se por apresentar a noção de envolvimento nos relacionamentos e, em seguida, a noção de valor dos relacionamentos proposta por Walter et al., (2001).

2.2.1 *Envolvimento e continuidade dos relacionamentos*

De acordo com Hakansson e Snehota (1995, p. 27) “The existing activity links, resource ties and actor bonds can be used to characterize the nature of a relationship that has developed between two companies”. Para Gadde e Snehota (2000) existência de *activity links*, *resource ties* e *actor bonds* descrevem o grau de envolvimento de um relacionamento, ao evidenciarem a coordenação de atividades, as adaptações de recursos e a interação entre os indivíduos.

Os relacionamentos de alto envolvimento são caracterizados, segundo os autores, por a presença de *activity links*, *resource ties* e *actor bonds*. Este tipo de relacionamentos encontra-se habitualmente associado a soluções não-padronizadas e específicas ao cliente (Gadde e Snehota, 2000). Para os autores (op. cit., p. 310), o envolvimento crescente só faz sentido quando os custos do relacionamento, consequentemente aumentados, são mais do que compensados pelos benefícios do relacionamento esperados desses investimentos.

Os relacionamentos que apenas possuem a presença de uma das três dimensões denominam-se de relacionamentos de baixo envolvimento (Gadde e Snehota, 2000). Isto traduz-se em baixos investimentos no que diz respeito à adaptação de recursos, coordenação de atividades e interação entre as partes. Neste tipo de relacionamentos, os requisitos do cliente podem ser satisfeitos através de soluções existentes e estandardizadas para os clientes em geral, não sendo necessárias adaptações específicas sendo minimizados os *resource ties*. Uma vez que a coordenação de atividades está associada a envios padronizados, implica uma diminuição na presença de *activity links*. No que diz respeito à interação entre os indivíduos, a mesma é limitada a contactos entre vendas e compras de ambas as empresas.

Como os relacionamentos podem também variar no que diz respeito ao grau de continuidade, os autores sugerem uma tipologia onde diferenças na natureza e continuidade permitem classificar a diversidade de relacionamentos na rede.

	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)

É intuitivo associar relacionamentos de alto envolvimento, que envolvem elevados investimentos e adaptações específicas, a relacionamentos com uma continuidade elevada (Relacionamentos complexos). No entanto, na aquisição de equipamento e bens de investimento, o relacionamento apesar de ser caracterizado por um grau de envolvimento elevado, o grau de continuidade é reduzido (Situações de compra complexa).

Os relacionamentos de baixo envolvimento, como foi referido anteriormente, estão associados a situações que requerem baixos investimentos a nível de adaptação de recursos, coordenação de atividades e integração das empresas envolvidas no relacionamento. Estes tipos de relacionamentos podem ser de baixa continuidade, em que as partes realizam trocas entre si, quando as condições de mercado para ofertas similares, são favoráveis a ambas as partes envolvidas no relacionamento (Trocas de mercado). Contudo os relacionamentos de baixo envolvimento podem se encontrar associados a situações de alta continuidade (Relacionamentos simples). A continuidade torna a rotinização possível, e permite a obtenção de preços mais baixos. O baixo envolvimento, por sua vez, torna a mudança de fornecedor mais fácil, caso necessário. O fornecedor tem assim um incentivo para praticar sempre o melhor preço relativo.

Esta tipologia permitirá, no âmbito deste estudo, olhar de uma forma mais fina para as ofertas que as *start-ups* disponibilizam, eventuais alterações introduzidas a esse nível, e de que modo isso pode condicionar o desenvolvimento da sua carteira de relacionamentos.

2.2.2. Funções de valor dos relacionamentos

Os relacionamentos de negócio estão associados a custos e benefícios substanciais podendo ocorrer em diferentes alturas do tempo. Os custos incorridos são prévios enquanto os benefícios ocorrem num futuro incerto (Rocca et al., 2013). Para Santos, Mota e Baptista (2019) “*all firms, whether recognized or actively managed, exist within a relational context*” (McLoughlin & Horan, 2000, p.290) [in which] “*all relationships are valuable, but some are valuable than others*” (Corsaro e Snehota, 2010).

Ulaga e Eggert, (2005) centram-se na investigação dos fundamentos teóricos do valor do relacionamento identificando sete dimensões subjacentes nomeadamente: os benefícios do serviço, benefícios do produto, benefícios do Know-how, benefícios de tempo de mercado, preço e custos de processo. No seu estudo, Santos, Mota e Baptista (2017) evidenciam como a perceção do fornecedor em relação ao valor global do relacionamento com clientes específicos é afetada por diferentes combinações de funções dos relacionamentos. Este e outros estudos mostram que o valor de um relacionamento é complexo, uma vez que os relacionamentos são diversos, podendo os mesmos se encontrar conectados direta e indiretamente a outros relacionamentos.

Walter et al., (2001) focam-se na perspetiva do fornecedor, conceptualizando um conjunto de funções diretas e indiretas que influenciam o valor criado através de relacionamentos de negócios estabelecidos entre as contrapartes. As funções são referentes a atividades executadas pelos atores assim como aos recursos utilizados.

De acordo com Walter et al., (2001), as funções diretas têm um efeito imediato nas empresas e estão relacionadas com as atividades e recursos do fornecedor e cliente, não dependendo de outros relacionamentos conectados. Os autores destacam três funções diretas: *Profit Function*; *Volume Function*; *Safeguard Function*.

A *Profit Function* diz respeito ao facto de os lucros obtidos serem uma condição necessária para a sobrevivência de uma empresa. Qualquer fornecedor necessita de clientes rentáveis, de forma a sobreviver a longo prazo. A *Volume Function* por sua vez diz respeito à realização de elevados volumes de produção que permitem ao fornecedor obter economias de escala. Por último, a *Safeguard Function* permite uma melhoria na eficiência de custos do fornecedor, e considera que a obtenção de uma carteira de clientes estável constitui uma segurança para os fornecedores num mercado incerto.

As funções indiretas permitem capturar efeitos de conectividade direta e indireta do relacionamento entre duas empresas a outros relacionamentos atuais ou potenciais. Os autores destacam as seguintes funções indiretas: *Market function*; *Scout function*; *Access function*; *Innovation Development function*. A *Market function* está associada à atratividade da empresa na rede como parceiro de troca resultante da existência do relacionamento com outra empresa específica, i.e. a sua identidade na rede. A *Access function* por sua vez considera que a experiência dos clientes em lidar com outros atores (bancos, camaras, etc) pode ser útil para o fornecedor, permitindo o acesso a outros atores relevantes através de um cliente, a redução do tempo e do investimento em licenciamentos e certificações. A *Scout function* encontra-se associada ao facto de os fornecedores necessitarem de obter informações de outros fora da organização. Através desta função indireta, os clientes podem fornecer informações acerca da rede e do mercado, relevantes para os fornecedores. Por último, a *Innovation Development function* encontra-se associada ao facto de os relacionamentos com certos clientes representarem benefícios para a empresa associados ao desenvolvimento de novos produtos e processos. Por exemplo, as inovações de produto e de processo desenvolvidas em conjunto com um cliente podem resultar num valor superior das ofertas para esse cliente, assim como para os restantes.

Através das duas dimensões descritas anteriormente, nomeadamente da presença de funções diretas e indiretas, os autores categorizam o relacionamento em uma das quatro categorias (ver figura): *Selling relationships*, *Low-performing relationships*, *High-performing relationships* e *Networking relationships*.

Direct value-creating functions of customer relationships	High	Selling relationships	High-performing relationships
	Low	Low-performing relationships	Networking relationships
		Low	High
		Indirect value-creating functions of customer relationships	

Figura 2- Classificação da criação de valor através de relacionamentos com clientes
 Fonte: Walter et al., (2001)

As *Selling relationships* consistem em relacionamentos que envolvem maioritariamente funções diretas. O benefício para o fornecedor consiste em poder vender quantidades elevadas de produto por um preço rentável permitindo elevados lucros e beneficiando maior parte das vezes de economias de escala.

As *Networking relationships* envolvem predominantemente funções indiretas. Este tipo de relacionamentos tem um forte impacto na criação de valor associado aos relacionamentos conectados. Nos relacionamentos estabelecidos em rede, existem recursos, cabendo à empresa a tarefa de transformar esses recursos em valor, o que facilita a sua conexão na rede. O sucesso do relacionamento encontra-se dependente da forma como a empresa transforma o resultado do relacionamento em resultados para o resto da rede (Walter et al., 2001).

As *Low-performing relationships* consistem em relacionamentos que tem um fraco desempenho em ambas as funções. Neste género de relacionamentos, não há grande potencial de desenvolvimento a curto e longo prazo.

As *High-performing relationships* correspondem a relacionamentos que tem uma elevada predominância tanto das funções diretas como das funções indiretas. Este género de relacionamentos representam um elevado valor para a empresa (Walter et al., 2001).

Com o passar do tempo, a importância das diferentes funções em cada relacionamento pode-se alterar, fazendo com que o relacionamento se passe a enquadrar numa diferente categoria. As empresas necessitam de analisar os seus relacionamentos de forma a alocarem os seus recursos de forma respetiva (Walter et al., 2001).

2.3 Síntese e propósito de pesquisa

As *start-ups* enfrentam um desafio comum que é a necessidade de se relacionarem com outras empresas. As oportunidades assim como os obstáculos derivam do facto da *start-up* necessitar de se adaptar e tornar-se parte da rede existente assim como acompanhar as mudanças na mesma ao longo do tempo. Como salientado na literatura, a *start-up* necessita de adquirir uma identidade em relação aos outros, além de testar e ir melhorando as suas ofertas e competências à medida que interage com outras empresas na rede. Por outras palavras, numa perspetiva de redes industriais, a formação de novos

negócios está associada ao processo de encastramento da nova empresa numa rede pré-existente, através do estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos de negócio.

Assumindo que todos os relacionamentos são valiosos (McLoughlin e Horan, 2000, p.290), mas que alguns são mais valiosos que outros (Corsaro e Snehota, 2010), assume-se neste trabalho que uma das formas de capturar esta diversidade é considerar que esses relacionamentos podem ser diversos tanto no seu grau de envolvimento (Gadde e Snehota, 2000) como nos benefícios diretos e indiretos que geram para a nova empresa (Santos et al., 2019; Walter et al., 2001).

Neste quadro, e tendo presente a sugestão de que este processo de estabelecimento e desenvolvimento de ligações à rede pré-existente pode ocorrer ao longo de várias fases no decorrer do tempo (Baraldi et al., 2019), pretende-se descrever e analisar esse processo de evolução da carteira ao longo do tempo, considerando a natureza e valor dos relacionamentos na perspetiva da nova empresa. Com este propósito, tem-se em consideração os dados recolhidos por Mendes (2014) na fase inicial de arranque das duas empresas objeto de estudo, pelo que a realização do estudo alguns anos depois permite mapear a dinâmica de cada um dos relacionamentos do período inicial até ao momento atual.

3. METODOLOGIA

O processo de inserção de um novo negócio em uma rede pré-existente, por meio de relacionamentos, está intimamente dependente da forma como cada novo negócio se desenvolve na rede existente através dos relacionamentos mencionados, ao longo do tempo. O presente estudo terá como ênfase as redes industriais e, como mencionado anteriormente, pretende-se descrever e analisar o processo de encastramento (ou break-in) de *start-ups* na rede de negócios. Isso será feito considerando a evolução da carteira de relacionamentos das empresas, focando a natureza e continuidade desses relacionamentos e o valor desses relacionamentos na perspetiva das *start-ups*.

O uso de um estudo de caso é adequado a este propósito. Por um lado, permite a combinação sistemática entre dados e teoria, um processo que os dados que vão sendo obtidos ao longo do estudo resultando em alterações no quadro conceptual usado para descrever e explicar o fenómeno em estudo (Dubois e Gadde, 2002). Adicionalmente, e

de acordo com Robson (2002, p.178), um estudo de caso consiste “em uma estratégia de pesquisa que envolve investigação empírica de um fenômeno contemporâneo particular dentro do seu contexto de vida real usando múltiplas fontes de evidência”. Assume-se que as fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto dentro do qual o fenômeno se encontra inserido, não são claramente evidentes (Yin, 1994). No âmbito deste estudo é, por exemplo, difícil antecipar que tipo de interdependências podem emergir entre relacionamentos ao longo do tempo, delimitar antecipadamente que eventos ou atores devem ser incluídos nesse âmbito ou mesmo definir à priori o limite temporal que um estudo longitudinal deve ter (Dubois e Gadde, 2002).

De acordo com Yin (1994), os estudos de caso podem diferir na sua singularidade (estudos de caso únicos) e multiplicidade (estudos de caso múltiplos) assim como na sua unidade de análise (holística ou embedded). Segundo a matriz apresentada pelo autor, foi selecionado o estudo de caso múltiplo com análise holística, uma vez que se trata da análise de duas empresas. A análise holística por sua vez encontra-se relacionada com a segunda dimensão considerada por Yin (1994), que se refere à unidade de análise, uma vez que o presente estudo se encontra relacionado com a organização como um todo no âmbito de uma carteira de relacionamentos dinâmica.

A recolha de dados envolveu a obtenção de dados primários e secundários (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Os dados primários foram obtidos através de diferentes fontes nomeadamente através da realização de entrevistas semiestruturadas. Estas são não padronizadas, adaptadas à sequência lógica de seguimento da conversa com o informante e com o objetivo de esclarecer os tópicos de pesquisa cruciais (King, 2004). Foi realizada uma entrevista a cada uma das empresas em estudo em Fevereiro e em Abril de 2019 (com 30/45 minutos cada) no FabLabEDP, com o Dr. Tiago Venda Morgado (TVM) da EGG Electronics e com o Dr. Daniel Silva (DS) da EIDT que tiveram como principais objetivos clarificar os seguintes aspetos: como surgiu a ideia do negócio, o primeiro relacionamento; clientes e fornecedores; evolução da carteira de clientes, os principais desafios e aprendizagens da história da empresa e as perspetivas futuras. Foram também utilizadas outras fontes de pesquisa primária, nomeadamente a solicitação por e-mail de informação no sentido de esclarecer algumas dúvidas.

Quanto aos dados secundários, Saunders et al. (2009) apontam várias vantagens, nomeadamente a permanência da informação, uma vez que comparada com a informação

primária, é permanente e acessível a todos os investigadores, o facto de ser um meio de comparação generalizado da própria amostra recolhida em cada estudo de caso e o facto de possibilitar novas descobertas em conta a reanálise da informação. O uso de dados secundários encontra-se igualmente associado a algumas desvantagens nomeadamente o acesso à informação pretendida pode ser complicado, assim como os custos associados à obtenção da informação podem ser significativos e o propósito do estudo em curso pode não coincidir com o obtido através da análise de dados secundários (Saunders et al., 2009).

Os dados secundários foram obtidos através da informação proveniente de documentos públicos. Antes e após as entrevistas, foi igualmente recolhida informação secundária através de artigos e outra informação disponibilizada na internet, que foi útil para obter uma primeira perceção das empresas, dos seus produtos e aspetos do seu contexto. Foi igualmente utilizada informação recolhida por Mendes (2014), tendo sido utilizada como termo de comparação, uma vez que o objetivo do estudo se trata de uma análise dinâmica da evolução da carteira de relacionamentos desde o período inicial de formação das start-up em estudo até ao momento atual. A escolha do método de recolha de dados efetuada no presente trabalho foi baseada nas perceções de que a escolha do uso de dados primários e secundários deverá ser direcionada à persecução do propósito de pesquisa nomeadamente como referido na secção correspondente, descrever e analisar o processo de encastramento (ou break-in) das start-ups na rede de negócios o que será feito considerando a evolução da carteira de relacionamentos das empresas, focando a natureza e continuidade desses relacionamentos e o valor desses relacionamentos na perspetiva das start-ups, assim como foi considerado que os benefícios associados à escolha do método de pesquisa serão superiores aos custos.

Neste contexto, o estudo irá abordar então duas *start-ups* do programa EDP Starter, ambas selecionadas tendo por base o critério de estarem a operar no mercado há relativamente pouco tempo e de já terem a sua rede de relacionamentos relativamente estabilizada (Baraldi et al, 2019). O facto de terem sido escolhidas duas *start-ups* do programa da EDP Starter, encontra-se relacionado com o interesse pelo programa de incubação de novos negócios na área da energia.

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1 *Descrição dos estudos de caso*

Neste capítulo começa-se por realizar uma breve caracterização das duas start-ups em estudo, primeiro da EGG Electronics e em seguida da EIDT, constituindo ambas, novos negócios que estão incorporados no programa de incubação da EDP Inovação – EDP Starter. Sendo dado especial relevância à evolução dos relacionamentos de ambas as empresas numa perspetiva longitudinal.

A. *EGG Electronics*

Tudo começou quando numa noite de agosto, o portátil do arquiteto Tiago Venda Morgado ficou sem bateria. A ideia do produto surgiu assim, devido à necessidade diária das pessoas carregarem os seus dispositivos como computadores portáteis, telefones e tablets. A necessidade de procura de fichas disponíveis na maior parte das vezes fora do alcance, proporcionou aos fundadores a ideia de criar uma extensão que pudesse ser colocada num local confortável e de ter mais fichas disponíveis ao mesmo tempo.

Foi assim que surgiu a EGG Electronics, uma Start-up Portuguesa de Tecnologia localizada em Lisboa, sendo uma das seis que estão a trabalhar no co-work do LACS. Foi fundada em 2013 pelo arquiteto Tiago Venda Morgado (TVM), licenciado em arquitetura e inicialmente CEO da start-up, sendo atualmente o responsável pela área de Product & Business Development. Assim como pelo Dr. João Rosa, responsável pela área de operações.

O atual CEO da start-up é o Dr. Luís Vieira. A mudança recente de CEO deveu-se essencialmente à necessidade de deslocação do TVM para os EUA, em consequência do lançamento de um novo produto. Com os seus produtos, a empresa pretende tornar a experiência diária de carregar dispositivos elétricos e gadgets muito mais fácil e natural. De acordo com o TVM: “Hoje em dia gadgets e dispositivos móveis são uma espécie de nossos novos animais de estimação. Precisamos de os alimentar com energia todos os dias”.

A start-up entrou no programa de incubação da EDP Starter em 2013, o que lhe permitiu uma maior facilidade no acesso a recursos e parcerias e devido à interação com os parceiros da EDP ao nível de produção e engenharia, a start-up colocou de parte os primeiros modelos desenvolvidos, começando por desenvolver o EGG Slim.

A EGG Electronics teve como primeiro parceiro e cliente a EDP- Energias de Portugal. No início a EDP comercial realizou uma compra de 3000 unidades a preço de fabrico, cujo a produção foi financiada pela EDP Ventures. Apesar da start-up não ter tido lucro com esta encomenda, segundo o Dr. Tiago Morgado permitiu-lhes entrar no mercado dos moldes e injeção.

Inicialmente a *start-up* conseguiu estabelecer um acordo com o hotel Altis, em que colocaria um determinado número de dispositivos no hotel, financiados pela EDP Ventures, com o objetivo de realizar testes piloto ao produto, de forma a perceber as perceções de mercado, produto e negociações sendo que os resultados destes testes foram a demonstração de interesse por parte das pessoas no produto.

Desta forma, a primeira encomenda permitiu à *start-up* estabelecer os primeiros contactos com uma base de potenciais fornecedores e clientes. Assim, no primeiro caso, foi necessário seleccionar um fornecedor de moldes e proceder à injeção para a produção das peças.

No segundo caso, e através de um acordo com o hotel Altis, seria possível colocar vários dispositivos no hotel. Neste contexto de uso poder-se-iam realizar testes piloto e obter feedback dos utilizadores e do cliente.

No final de 2015 a start-up apresentou um novo produto, a EGG PowerStation (Ilustração IV). Consistindo na primeira extensão elétrica com uma face plana patenteada e com certificado CE, pode possuir até 17 fichas e duas entradas USB, sendo possível colocar as tomadas em qualquer posição que se deseje, de forma a aproveitar o espaço, tendo como principais focos a qualidade, a funcionalidade e o design. A EGG PowerStation consiste em um redesign inovador da tradicional extensão elétrica, tendo a possibilidade de ser customizada de acordo com a preferência dos clientes. Os produtos da start-up são desenvolvidos em Portugal. De forma a personalizar as capas do EGG PowerStation, a start-up trabalhou com três designers, que conceberam três capas distintas (Ilustração IV),

nomeadamente com o designer português Pedro Palrão. Assim como desenvolveu uma EGG PowerStation em parceria com a fundação do Gil, a Edição especial Fundação do Gil (Ilustração IV).

Em 2017, a start-up começou a estabelecer um relacionamento com a plataforma Amazon, assim como em agosto do mesmo ano com a Amazon Launchpad, que consiste em um programa de marketing e integração para produtos de start-ups financiados por incubadoras ou crowdfunding, tendo como principal objetivo apoiar os empreendedores ao fornecer recursos, conhecimento e uma infraestrutura global para vender e entregar produtos inovadores aos clientes da Amazon. Apesar de em uma primeira fase, as vendas se terem concentrado nos mercados Alemão e Francês, atualmente as vendas já se expandiram para os mercados Italiano e Espanhol. No mesmo ano, a start-up começou a estabelecer relacionamentos com empresas de Corporte Gifts, que consistem em empresas que realizam encomendas à start-up por exemplo de 1000 unidades com o intuito de oferecer aos seus clientes ou de efetuar a revenda dos mesmos nas suas lojas, nomeadamente a Deutsche Telekom. Assim como ao longo dos anos após a sua formação foi adquirindo reconhecimento através dos relacionamentos que estabelece com importantes players no mercado, nomeadamente com cadeias de hotéis, como o Intercontinental e o Holiday INN que consistem em cadeias mundialmente reconhecidas.

A EGG Electronics começou também a estabelecer relacionamentos com cadeias internacionais como a Westwing, atualmente um dos maiores clientes da start-up em B2B, consistindo em uma loja online de mobiliário de casa e de *home decor*, sendo um canal que nasceu na Alemanha mas que, atualmente, já se expandiu para quatro diferentes mercados com os produtos da EGG Electronics. Segundo o TVM é também de realçar a importância dos relacionamentos estabelecidos entre a start-up e outros players relevantes no mercado, nomeadamente a Canon.

A partir de 2018, a start-up começou a operar tanto para o segmento B2B como o segmento B2C: “No primeiro ano de atividade B2B e B2C, em que tínhamos, ou seja, B2C como a Amazon e B2B trabalhar diretamente com empresas, conseguimos atingir quase 800000 euros de *Revenue*”.

A start-up, numa fase inicial, e com o intuito de começar a produzir as primeiras unidades do produto, contactou 3 diferentes fornecedores tendo acabado por estabelecer um acordo com a Distrim 2, sendo esta uma empresa especializada em small gadgets que

pertence ao Grupo Vangest, da Marinha Grande. No entanto, devido ao incremento da procura e a consequente necessidade de aumento da produção levaram a start-up a ter de optar por um fornecedor de maior dimensão, tendo escolhido o Fornecedor A.

Recentemente, em fevereiro de 2019, a EGG Electronics, lançou um novo produto o *EGG Traveler* (Ilustração V) no site online de crowdfunding denominado de *Indiegogo* e lançando o mesmo ao público em maio de 2019. O *EGG Traveler* pode funcionar em dois modos: modo de *Power Bank* e modo de *Power Strip*, sendo este último modo compatível com dois tipos de plugues internacionais, tipo A e tipo C. A vantagem do equipamento é que se pode facilmente transportar para qualquer lado.

Segundo TVM, o principal desafio enfrentado pela start-up, desde a sua formação em 2013, tem sido o capital necessário, uma vez que segundo o mesmo, ao contrário de uma empresa de software, uma empresa de hardware apenas consegue colocar o produto no mercado após conseguir pagar as certificações associadas, às quais correspondem respetivamente valores elevados, assim como os seguros e a mão-de-obra, não podendo correr o risco de lançar o produto com erros. De acordo com o informante: “.. quando decidimos lançar um produto temos de considerar todos os cêntimos. No incremento de 5 cêntimos no produto, nós temos de ter em atenção esses 5 cêntimos porque fazem a diferença no final do ano”.

No que diz respeito às aprendizagens, o fundador afirma que a maior aprendizagem que experienciou desde a formação da start-up foi o controlo de expectativas. Apresenta como exemplo o caso com o seu primeiro cliente (EDP Comercial) em que, apesar de não terem capacidade para produzir a encomenda no tempo previsto, aceitaram a encomenda e falharam no cumprimento do prazo de entrega. Para o informante a lição foi clara: Se houver algum problema devemos comunicar de imediato ao cliente ou ao fornecedor, seja a quem for para controlar as expectativas e deixar tudo em aberto”.

Neste momento, em 2019, a *start-up* já expandiu o seu negócio para o mercado Americano (EUA) tal como era uma das ambições do CEO desde 2014, encontrando-se atualmente a operar tanto no mercado *online* como em lojas físicas, apesar destas representarem uma menor fração do volume de vendas, destacando como exemplos: Fnac, Worten e El Corte Inglés e na Alemanha a Media Market e a Otto.

A EGG Electronics S.A. é atualmente constituída por 9 elementos, tendo 2017 sido o

ano de maior contratação sendo igualmente uma consequência do acréscimo relativo ao volume de negócios ocorrido. A equipa encontra-se dividida de acordo com a seguinte estrutura: duas pessoas responsáveis pelo Design, um responsável pela área de *Marketing & B2C*, um responsável pela *Supply Chain & Production*, um elemento responsável pela área de *Finance & Accounting*, um elemento em B2B DACH *Region*, um element responsável pela area das operações e TVM responsável pela área de *Produt & Business Development*.

B. EIDT

Quando uma pessoa toma banho, o processo é quase sempre idêntico, a misturadora do chuveiro mistura a água quente com a água fria de modo a regular a temperatura ótima, vindo a água fria da rede pública e a água quente de um sistema de aquecimento. A água durante o banho é então escoada, levando consigo grande parte do calor que foi produzido. Foi assim que surgiu a ideia do produto através de José Meliço (CEO) que desde cedo teve a ideia de criar um recuperador da água do duche, de forma a re-utilizar o calor da água do duche que utilizamos para pré-aquecer a água fria.

Assim surge o Zypho (Imagem 6), um produto inovador no que diz respeito à recuperação de calor da água do duche, fácil de instalar e que garante poupanças energéticas. O Zypho Standard consiste num equipamento de 65 cm de comprimento, que se instala debaixo da base de duche, escoando a água usada ainda quente, recuperando e transferindo o calor para a água fria da rede antes da mesma ser canalizada para a torneira. É assim no interior do Zypho que a água fria da rede é pré-aquecida com o calor, que de outro modo seria desperdiçado. De acordo com José Meliço: “Os chuveiros diários para uma família de três pessoas são responsáveis por aproximadamente 5.000 Kwh de consumo de energia. O Zypho poderia ajudar a economizar cerca de 30% desse consumo, o que equivaleria a doze lâmpadas compactas de 9 watts, funcionando constantemente durante um ano inteiro”.

Em 2009, o CEO da EIDT fez um protótipo do produto através dos recursos que tinha disponíveis, com o qual participou em diversos concursos de inovação, um deles da EDP, nomeadamente o EDP *Innovation Challenge*, atingindo o segundo lugar. Com o dinheiro que conseguiu angariar desenvolveu vários protótipos industriais de forma a conseguir demonstrar o conceito do produto e da tecnologia utilizada.

No período de 2009 a 2012, juntou-se à equipa o engenheiro David Silva (COO) que ajudou o CEO na definição dos processos de fabrico e na definição da parte industrial. No mesmo ano foi criada a start-up, denominada de EIDT. Em 2012, a start-up entrou para o programa de incubação da EDP Starter, tendo sido um grande impulsionador na fase inicial, uma vez que possibilitava à start-up o acesso a recursos e parcerias relevantes.

Numa fase posterior à entrada da start-up na incubadora, duas instituições de capital de risco tomaram a decisão de investir na empresa, nomeadamente a Changes Partners e a EDP Ventures, tendo começado nesse momento a ser desenvolvido um processo de internacionalização que tem vindo a ser posto em prática até ao momento atual.

O processo produtivo do Zyphe ocorre no Montijo e consiste na montagem de dois componentes. A empresa detém o molde do produto, quem com esse molde, faz a injeção plástica e fornece à start-up os corpos ABS é um fornecedor Português que iremos denominar de Fornecedor 1 (F1); a produção do permutador de calor com uma serpentina de cobre, é feita por um fornecedor Alemão denominado de Fornecedor 2 (F2) que se encontra no top 3 da Europa de produção de cobre sendo especialista em cobre para permutadores de calor para *gear transfer*. A montagem do produto é realizada pelo engenheiro David Silva (COO), sendo o responsável pela gestão da produção, controlo de qualidade e pela cadeia de fornecimento. Os relacionamentos com ambos os fornecedores encontram-se em vigor desde o último período de análise à start-up Mendes (2014), o que indica a presença de estabilidade e continuidade na base de fornecedores.

A estratégia de negócio seguida pela EIDT consiste na venda do produto a distribuidores e não a clientes finais. De acordo com o Dr. Daniel Santos (DS) o Sales Manager da EIDT, a start-up tem três clientes específicos nomeadamente: as OEM's de sanitários, que essencialmente produzem calhas de duche e equipamentos de marca própria para duche, incorporando o ZYPHO nos seus produtos de forma a complementarem a sua oferta; os distribuidores que comercializam equipamentos de eficiência energética como termoacumuladores, bombas de calor e outros equipamentos de aquecimento de águas sanitárias eficientes e os *Developers* que segundo o informante consistem em entidades que constroem hotéis, edifícios comerciais e habitacionais e que pretendem adquirir o Zyphe, uma vez que querem casas mais eficientes, não só em termos de certificação energética mas também em termos de poupança com os custos

energéticos. Os relacionamentos estabelecidos entre a empresa e estes três grandes grupos de targets começaram a ser desenvolvidos a partir de 2012, momento a partir do qual a start-up começou a participar em feiras sectoriais.

A procura de distribuidores é realizada essencialmente através de duas formas, nomeadamente através do site da empresa e da presença da empresa em feiras nacionais e internacionais, as quais a empresa começou a frequentar em 2012, como por exemplo a feira em que a start-up esteve recentemente, a Mostra Convegno Expocomfort (MCE) 2018 em Milão. A start-up também realizou um teste piloto no Leroy Merlin de Almada, tendo sido bem-sucedido. No entanto, segundo o DS as conclusões que obtiveram através do teste foram que: “..não existe *Product awareness* ou *Technology awareness* para o produto ir para o retalho em Portugal” .

Segundo a start-up, os critérios de seleção dos distribuidores são baseados na dimensão do distribuidor, assim como no portfólio de produtos comercializados pelo mesmo, sendo crucial que tenha algum historial em produtos relativos à área da eficiência energética.

Relativamente à seleção das feiras em que participam, tal como tinha sido referido na análise inicial por Mendes (2014) os critérios mantem-se os mesmos, podendo ser através do país em que pretendem entrar (permitindo o acesso aos distribuidores locais, assim como a conhecimentos relevantes relativos às legislações, especificidades do mercado e requisitos legais) e de feiras mundialmente conhecidas (onde o público-alvo que esperam alcançar será maior) salientando como exemplos a feira MCE em Milão e a ISH em Frankfurt.

Na análise feita à *start-up* em 2014, a empresa tinha distribuidores em Portugal (D1) e no Reino Unido (D2) e certificação WARS, tendo sido realçados como dois dos clientes mais relevantes para a empresa e com maior potencial de continuidade, na Polónia (D3), na Holanda (D4) e a certificação KIWA (certificação de rendimento); na França (D5); na Bélgica (D6) e a certificação BELGADUA (certificação de qualidade e aptidão para o uso com águas de rede); na Irlanda (D7); na Austrália (D8); na Nova Zelândia (D9); nos países Bálticos- Lituana, Estónia e Letónia (D10); e na Eslovénia (D11).

A partir de 2015 e devido à consolidação do negócio, a *start-up* começou a expandir-se para novos mercados inclusive fora da UE tendo adquirido novas

certificações. Os distribuidores atuais encontram-se listados na Tabela I, assim como as certificações que a empresa teve necessidade de adquirir. Segundo o informante, dois dos principais clientes, a Heatrae Sadia (D3) e a Easy Drain (D2), têm contribuído ambos para o desenvolvimento e crescimento da empresa não só no que diz respeito ao volume de negócios como também ao seu desenvolvimento, como será retratado na secção seguinte de análise dos estudos de caso.

Tabela I - Empresas distribuidoras em cada país correspondente e certificações obtidas

Países	Empresas distribuidoras	Certificações
França (D1)	Tec Control	CSTB
Holanda (D2)	Easy Drain; Itho Daalderop	KIWA
Reino Unido (D3)	HeatRaeSadia	WRAS
Austrália (D4)	UTIC	Water Mark
Portugal (D5)	Aspilusa; Leroymerlin	CERTIF
Dinamarca (D6)		ETA DANMARK
Bélgica (D7)		BELGAQUA
África do Sul (D8)	Plumb Guarantee	
Albânia (D9)	Al-Tek	
Brasil (D10)	Enerfocus	
Bulgária (D11)	Amigo	
Finlândia (D12)	Onninen	
Ilhas Faroé (D13)	HITI	
Países bálticos (D14)	Artiva; Artiva ;Savener	
Irlanda (D15)	Greentherm	
Noruega (D16)	Brodrene Dahl	
Polónia (D17)	Wiper	
República Checa (D18)	Koncept Ekotech	
Suécia (D19)	Dahl	
Áustria (D20)	Rabmer	

De acordo com o informante, as principais aprendizagens obtidas pela *start-up* resultam do processo de internacionalização para os diferentes países, uma vez que cada país tem as suas especificidades de mercado, legislações e requisitos legais, o que implica o gasto de tempo, recursos e custos. DS identifica assim três grandes desafios associados ao processo de internacionalização: primeiro a necessidade de conhecimento das normas de boas práticas de água sanitária e das adaptações necessárias nomeadamente certificações de cada país, a necessidade de serem reconhecidos como especialistas e o facto de por ser um produto novo e uma tecnologia nova se encontrar associado a

obstáculos, nomeadamente por terem de lidar com práticas consolidadas ao longo do tempo pelos instaladores.

A este respeito, e de acordo com o Sales Manager da EIDT: “os instaladores e canalizadores por mais formação que tenham, são algo conservadores e estão muito habituados a trabalhar com as mesmas tecnologias e com os mesmos materiais, é difícil entrar com novos produtos no mercado porque há uma resistência à mudança”. Neste sentido, um aspeto que a EIDT têm vindo a dar especial relevância é a promoção, ou seja, criar *product awareness* mais especificamente aumentar o nível e a acessibilidade que os consumidores têm do produto e da empresa, uma vez que se trata de um produto/tecnologia que as pessoas não conhecem de forma a despertar o interesse e a confiança dos consumidores no Zypho.

A start-up enfrenta os desafios acima mencionados com a ajuda dos seus clientes, em particular os clientes que atuam na área da eficiência energética contribuem para a empresa perceber como funciona a regulamentação e o funcionamento do mercado no que diz respeito a certificações de eficiência energética, já os clientes OEM's contribuem para a empresa compreender as tendências e as preferências dos consumidores. Segundo o DS “É essencial para que possamos adaptar o nosso produto e a nossa empresa às necessidades de cada mercado”.

As certificações acima mencionadas consistem em certificações de performance, ou seja, certificam que o produto, neste caso o Zypho, tem a eficiência que é comunicada pela empresa. A dificuldade de acesso às certificações por parte das empresas está segundo o informante associada às competências das mesmas. No caso da EIDT, o facto de possuírem colaboradores com formação na área de engenharia civil e com experiência nas regulamentações de produtos sanitários faz com que o seu nível de exigência em termos produtivos e de controlo de qualidade seja bastante elevado, existindo uma coerência nos processos produtivos e facilitando o acesso da start-up às certificações necessárias em cada um dos diferentes países em que sejam exigidas.

De acordo com o informante os benefícios obtidos pelos clientes com o produto Zypho dizem respeito à contribuição para a certificação energética e aos subsídios /apoios estatais à compra da peça. No Reino Unido, o Zypho contribui para a eficiência energética das casas sendo que o SAP é o método aprovado pelo governo para calcular energia e emissões de CO2 para novas habitações, em França o Zypho pode ser integrado no

RT2012 – França. O equipamento de recuperação de calor é considerado equipamento de produção de energia renovável na regulação térmica de edifícios contribuindo assim para a certificação energética das casas, na Holanda contribui para a certificação energética e é apoiado por subsídios do governo, consistindo estes em apoios estatais à compra da peça, na República Checa o Zypho contribui para a certificação energética das casas e está incluído na lista de produtos e tecnologias apoiadas pelo programa de subsídios do fundo estatal para o ambiente e na Alemanha, de acordo com a diretiva de produtos de proteção climática, a compra e instalação de recuperadores de calor da água do duche como o Zypho são elegíveis para financiamento estatal.

O informante identifica uma futura tendência para os países tentarem alcançar protocolos que permitam que produtos como o Zypho contribuam para a certificação energética das casas ou forneçam apoios estatais à compra de produtos idênticas ao Zypho. Mais especificamente, tem a expectativa de que, num futuro próximo, saiam novas diretivas Europeias no que diz respeito à eficiência energética dos edifícios a nível do mercado comunitário: “A criação dos NZEB (*Nearly Zero Emissions Buildings*), ou seja, novos edifícios com emissões praticamente zero e nesse tipo de edifícios para se conseguir isso é necessário novas tecnologias, não se consegue só com as mesmas tecnologias mais eficientes, são necessárias novas tecnologias sendo que nesse domínio a nossa tecnologia é ouro sobre azul”.

Em 2018, a Zypho recorreu à Seedrs, uma das maiores plataformas europeias de *equity crowdfunding*, e conseguiu obter 750.000 euros através de investidores de todo o mundo. O financiamento obtido através da campanha na *Seedrs* foi direcionado a maximizar e fortalecer as parceiras nos mercados com maior potencial nomeadamente no Reino Unido e Holanda, para o desenvolvimento de novos produtos, investimento em marketing, reforço de recursos humanos e para dominar as principais regulamentações de mercado relativas à eficiência energética. “Ao concluirmos, com sucesso, esta campanha na *Seedrs*, vamos poder avançar com a nossa estratégia e processo de internacionalização, além de nos permitir desenvolver novos produtos. É gratificante conquistar o interesse de tantos investidores em todo o mundo e conseguir promover o nosso produto junto de potenciais clientes e parceiros”, afirma o Dr. José Meliço.

Em 2019, a empresa foi premiada com o prémio *Design Plus powered by ISH* 2019. A ISH consiste em uma feira mundial dedicada à gestão responsável da água e da

energia em edifícios, onde líderes de mercado nacionais e internacionais, lançam os seus produtos, tecnologias e soluções mais recentes no mercado mundial. O Zyphe no presente ano foi premiado pela sua inovação.

Num futuro próximo, a *start-up* pretende expandir o seu negócio para mercados como os EUA e o Canadá, uma vez que considera serem mercados com muito potencial e com um grande nível de sinergias.

A EIDT é constituída por uma equipa de 8 elementos: CEO, COO, Dr. Daniel Santos (*Sales Manager*), um elemento responsável pela área de *BIZ & Marketing Support*, um elemento responsável pela área de *Business Developer Manager* e um elemento com a função de *Quality inspector* e ainda por 3 operários presentes na fábrica do Montijo. A EIDT encontra-se a produzir cerca de 200-250 peças por mês, no entanto o processo produtivo encontra-se preparado para ser escalado para 1000 peças.

5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo será realizada uma análise no que diz respeito à natureza e funções dos relacionamentos desenvolvidos no processo de inserção das duas empresas na rede.

5.1 *Natureza dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios*

A análise da carteira de relacionamentos é uma das diferentes perspetivas de observar o desenvolvimento de um novo negócio. Como referido anteriormente um relacionamento pode variar no que diz respeito ao grau de envolvimento e continuidade associado ao mesmo (Gadde e Snehota, 2000). A variedade de relacionamentos no que diz respeito ao grau de envolvimento e continuidade encontra-se ilustrada na Figura 4. As empresas focais à medida que se vão desenvolvendo, envolvem relacionamentos entre atores através de elevados investimentos, adaptações específicas e relações de proximidade, tratando-se assim de relacionamentos de elevado envolvimento.

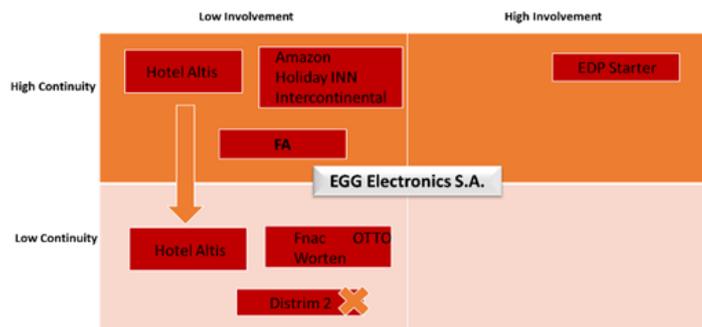


Figura 3- Envolvimento e continuidade nos relacionamentos dos novos negócios em estudo - EGG Electronics S.A.

No caso da EGG Electronics e lembrando que as empresas em estudo (Figura 4), ao longo do seu desenvolvimento, conectaram-se a vários atores do mercado por meio do desenvolvimento de relacionamentos que envolveram elevados investimentos, adaptações específicas e proximidade, sugerindo tratar-se assim de relacionamentos de alto envolvimento.

No caso da EGG Electronics presenciamos a evidência deste tipo de relacionamentos com a EDP Starter pois desde o início do negócio se verifica ser um relacionamento exigente no que diz respeito ao envolvimento de recursos e de competências de ambas as partes, com o objetivo de realizar melhorias no produto e uma análise e acesso a mercados e desenvolvimento do negócio. A incubadora é vista pela start-up desde o início como um ator chave pelo que desta forma é expectável que seja um relacionamento que continue.

Deve lembrar-se que o processo *break-in* foi ocorrendo também através de relacionamentos de menor envolvimento, ou seja relacionamentos que apenas possuem a presença de uma das três dimensões, activity links, resource ties ou actor bonds, denominando-se de relacionamentos de baixo envolvimento (Gadde e Snehota, 2000) ,o que se reflete no relacionamento entre a EGG Electronics e o seu fornecedor (Fornecedor A) envolvendo apenas acordos de produção. Sendo um fornecedor diferente daquele que a start-up tinha na sua formação (Distrim 2), tendo a mudança de fornecedor sido justificada pelo informante essencialmente pela necessidade de um maior nível de produção e havendo assim perspectivas de continuidade do relacionamento com este último fornecedor (Fornecedor A).

No caso específico da EGG Electronics verificamos igualmente a existência deste tipo de relacionamentos com a Intercontinental, o Holiday INN e a Amazon tendo em consideração que envolvem baixos investimentos no que diz respeito à adaptação de recursos, coordenação de atividades e interação entre as partes e realçando a definição de baixo envolvimento referida anteriormente por Gadde e Snehota (2000) a venda de um gadget, com especificações estabilizadas e produzido em grandes quantidades implica que os requisitos do cliente possam ser satisfeitos através de soluções existentes e estandardizadas para os clientes em geral, não sendo necessárias adaptações específicas, sendo desta forma minimizados os *resource ties*. O facto de a coordenação de atividades estar associada a envios padronizados, implica uma diminuição na presença de *activity links*.

Desta forma, a interação entre os indivíduos é limitada a contactos entre vendas e compras de ambas as empresas. É relevante realçar que estes relacionamentos estabelecidos entre a start-up, a Amazon, a Intercontinental e o Holiday INN são, segundo o informante, dos relacionamentos mais relevantes em termos de indicadores económicos, o que se reflete na perspetiva futura de continuidade dos mesmos.

O relacionamento da start-up com o Hotel Altis destacou-se na evolução dos relacionamentos da EGG Electronics, uma vez que se deslocou do primeiro quadrante (na análise inicial) até ao terceiro quadrante atualmente, o que se justifica pelo facto de se ter tratado apenas de um negócio isolado e de um projeto específico; enquadra-se assim num relacionamento de baixa continuidade. Os relacionamentos entre a EGG Electronics e a Fnac, El Corte Inglés e a Worten são vistos como relacionamentos onde há um baixo envolvimento de recursos e uma baixa dependência entre as partes envolvidas. No entanto, são relacionamentos dúbios no que concerne à sua continuidade. Podem ser vistos como relacionamentos que se enquadram em uma perspetiva de continuidade reduzida, uma vez que não representam uma percentagem significativa relativamente ao seu impacto no volume de vendas para a start-up ou em uma ótica de continuidade elevada, a médio e longo prazo, uma vez que são importantes na divulgação do produto a possíveis clientes, tendo potencial para se manterem.

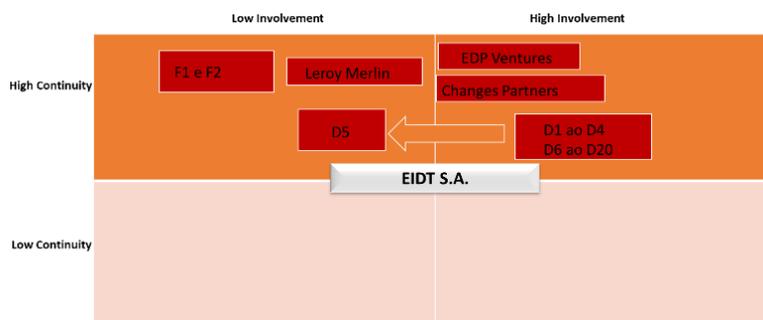


Figura 4- Envolvimento e continuidade nos relacionamentos dos novos negócios em estudo - EIDT S.A

No caso da EIDT, observamos este fenómeno nos relacionamentos que têm vindo a ser desenvolvidos com os seus distribuidores sendo de realçar o relacionamento desenvolvido entre a start-up e a Heatrae sadia (D3), no Reino Unido e com a Easy Drain (D2) na Holanda. O desenvolvimento do relacionamento entre a EIDT e a Easy Drain tem sido exigente uma vez que, segundo o informante, envolve competências de ambas as partes e cooperação em termos de desenvolvimento e redefinição do produto. Ambos os relacionamentos acima mencionados envolveram por parte da start-up uma necessidade de adaptação dos produtos, obtenção de certificações, negociações e reuniões mensais nos países correspondentes. A EIDT necessitou, assim, de se adaptar aos países em que estas empresas se encontram inseridas uma vez que a cada país estão associadas adaptações energéticas e normas específicas. Este fenómeno repete-se nos relacionamentos com a EDP Ventures e Changes Partners, que envolvem financiamento para novos investimentos sendo exigido a patenteação do produto e facilitando o acesso a novos mercados.

É importante realçar que a continuidade destes relacionamentos será mencionada com base em expectativas futuras. O *Sales Manager* da EIDT considera que os relacionamentos que envolvem elevados investimentos, adaptações e proximidade representam fortes indícios de que há interesse por parte das empresas envolvidas de os manter no futuro. Nos relacionamentos da start-up com a Heatrae Sadia (D3) e com a Easy Drain (D2) co-existem períodos em que há comunicação intensa, seguidos de períodos de estabilidade onde predominam rotinas organizacionais, assentes em níveis elevados de confiança.

Habitualmente um relacionamento de baixo envolvimento não se encontra associado a reuniões mensais em países estrangeiros pois não engloba custos e gastos de recursos, logo serão relacionamentos com perspectivas futuras de continuidade.

O processo de inserção na rede foi ocorrendo igualmente através de relacionamentos de menor envolvimento que requerem menores investimentos de recursos, não requerendo adaptações específicas, sendo deste modo caracterizados pela baixa proximidade entre as partes envolvidas. Tal fenómeno é evidente nos relacionamentos desenvolvidos entre a EIDT e ambos os fornecedores (Fornecedor1; Fornecedor2) em que o relacionamento envolve apenas a produção do Zypho e pequenas interações entre ambos. No entanto, este relacionamento é segundo o informante expectável que permaneça no futuro, sendo os fornecedores os mesmos desde a formação da start-up.

O caso do relacionamento da EIDT com o Leroy Merlin de Portugal e com o Distribuidor D5 é um dos relacionamentos a realçar, uma vez que ocorreu uma deslocação do mesmo, do segundo quadrante da tabela relativo à análise inicialmente realizada (Mendes, 2014) até ao momento atual para o primeiro quadrante. Esta deslocação deve-se ao facto de inicialmente estes relacionamentos serem caracterizados por um especial acesso à sua força de vendas e marketing, ao envolvimento de testes ao produto e adaptação dos produtos. No entanto, com o passar do tempo, o relacionamento caracterizou-se pela baixa proximidade entre as partes e pequenos investimentos de recursos, não requerendo adaptações específicas. De acordo com o Sales Manager da EIDT, isto deve-se à falta de *Technology awarness* assim como *Product awarness* dos consumidores portugueses. No entanto, é um relacionamento com um potencial de continuidade elevada.

5.2 *Funções dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios*

Relativamente às funções de valor de cada um dos relacionamentos desenvolvidos (Walter et al., 2001), a figura 5 lista diversas funções de valor nos relacionamentos das duas start-ups.

BÁRBARA FRANCISCA COLAÇO DE LEMOS
 NATUREZA E VALOR DE RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIO EM START-UPS: DOIS CASOS DE ESTUDO

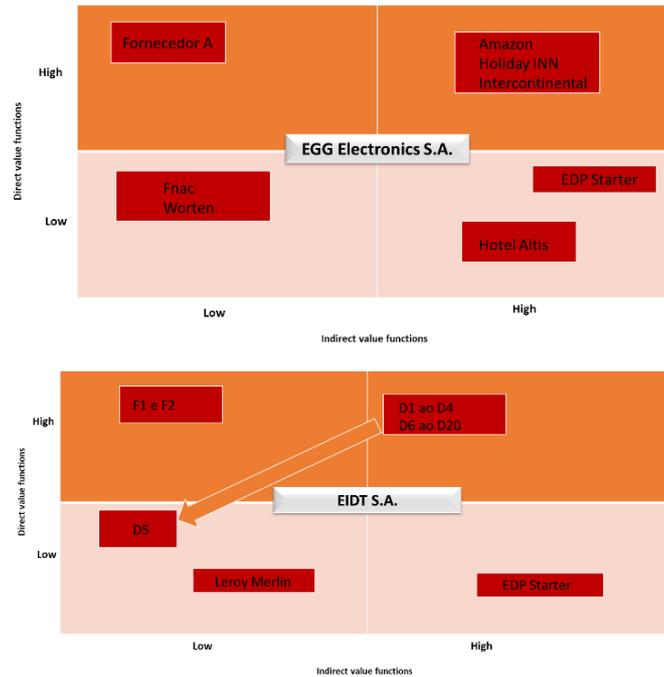


Figura 5- Classificação da criação de valor através dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios do estudo segundo o quadro de Walter et al., (2001)

Selling Relationships	• Fornecedor A	Selling Relationships	• Fornecedor 1 e Fornecedor 2
Networking Relationships	• EDP Comercial • Edp Starter	Networking Relationships	• EDP Comercial • Edp Starter
Low-Performing Relationships	• Worten • El Corte Inglés • OTTO	Low-Performing Relationships	• Leroy Merlin • D5
High-Performing Relationships	• Holiday INN • Intercontinental • Amazon • EDP Ventures	High-Performing Relationships	• Distribuidores D1 a D4 e D6 a D20 com especial enfoque na Heatrae Sadia e Easy Drain • EDP Ventures e Changes Partners

As duas empresas desenvolveram relacionamentos que envolvem transações de natureza não económicas o que sugere a criação de valor através de funções indiretas (*Access, Scout, Market e Innovation Development*), que constituem funções que são benéficas relativamente a outros relacionamentos e ao futuro.

Em ambos os novos negócios verificamos, numa fase inicial, a presença deste tipo de funções no relacionamento estabelecido por ambas as partes com a EDP Starter, tendo facilitado a ambas o acesso a novos mercados e a novos clientes por intermédio da incubadora abrindo portas no processo de expansão. Para além disso, no caso da EIDT,

numa fase inicial facilitou o acesso a determinados conhecimentos nomeadamente conhecimentos de patenteação do produto, certificações, negociações, definição do modelo de negócio e estratégias e na EGG Electronics a conhecimentos relativos à escolha de um produto com maior aceitação de mercado, definição do modelo de negócio e estratégias (Mendes, 2014).

Verificamos também a criação de valor através de funções indiretas no caso do desenvolvimento dos relacionamentos da EIDT com a Easy Drain (D2) e com a Heatrae Sadia (D3), uma vez que é estabelecida uma cooperação entre as partes em termos de desenvolvimento conjunto de novas competências e de melhorias incrementais no produto no sentido de aumentar a eficiência do produto e a facilidade de instalação (tendo acordo de NDA). O acesso indireto a outros parceiros de negócios foi igualmente facilitado uma vez que a associação à Easy Drain no estrangeiro permitiu à EIDT adquirir credibilidade e aceder a outros atores relevantes no mercado. Ao longo deste processo, a empresa ampliou o seu conhecimento no que diz respeito à regulamentação e funcionamento do mercado e em relação a certificações de eficiência energética.

No caso da EGG Electronics, a relação da start-up com a EDP Comercial facilitou numa fase inicial o acesso a outros atores relevantes no mercado, permitiu o acesso a conhecimentos relativos aos mercados mais apropriados para lançar o produto e a melhorias incrementais no produto. Recordando a relevância dada por TVM a este relacionamento e ao papel da EDP Comercial, e referindo-se à EGG, "já estou a produzir, já tenho clientes. No fundo, foi como que dar a validação que necessitávamos como empresa que já produz produtos e já vende, que já tem capacidade".

No relacionamento estabelecido entre a start-up e o Hotel Altis, e por se ter tratado apenas de um negócio isolado e de um projeto específico, com o objetivo de testar o produto e o local onde serão colocados os mesmos sugerem (e.g. aceitação, fragilidades e concorrência existente), os benefícios são sobretudo indiretos.

Os relacionamentos estabelecidos entre a EGG Electronics e a Intercontinental (cadeia de hotéis mundial), assim como com o Holiday INN, facilitaram à start-up a definição do modelo de negócio e estratégias, acesso a informações críticas de mercado e de redes assim como o acesso a outros atores de mercado dando credibilidade à start-up. Também os relacionamentos estabelecidos com a Canon e com a Deutsche telekom

são exemplos de relacionamentos que permitiram à start-up obter credibilidade e aceder a outros atores relevantes no mercado.

Nas duas start-ups estudadas, há também relacionamentos que parecem englobar pelo menos uma das três funções diretas (*Profit, Safeguard e Volume*). É o caso dos relacionamentos desenvolvidos entre a EIDT e o Fornecedor1 e Fornecedor2, uma vez que envolvem transações de natureza sobretudo económica, assim como entre a EGG Electronics e o Fornecedor A, enquadrando-se assim na categoria de *Selling Relationships* (Walter et al., 2001).

Os relacionamentos desenvolvidos entre a EIDT, EDP Ventures e Changes Partners têm relevância para a start-up devido nomeadamente ao financiamento obtido para o desenvolvimento de um plano de internacionalização que tem vindo a ser desenvolvido até ao momento atual (funções diretas). Por outro lado, envolvem também, trocas ao nível de novos conhecimentos e facilidades em determinadas áreas (e.g. patenteação, certificações), trocas de novas competências e melhorias do produto, e melhoria da atratividade, por ambos terem surgido por meio da parceria com a EDP Starter (funções indiretas) (Mendes, 2014).

A importância dos relacionamentos estabelecidos entre a EIDT a Easy Drain (D2) e a Heatrae Sadia (D3), assim como os restantes distribuidores enumerados na Tabela 3 (exceto D5), advém não apenas do volume de negócios com essas empresas (Funções diretas), mas também porque a existência desses relacionamentos contribui para a EGG Electronics aumentar a sua atratividade junto de outros potenciais clientes assim como facilita o acesso a conhecimentos no que diz respeito a certificações e normas energéticas, às preferências dos consumidores em especial os que são OEM's de sanitários, ao acesso a novos mercados e a melhorias de desenvolvimento e redefinições do Zypko (funções indiretas) enquadrando-se assim na categoria de *High-Performing Relationships* (Walter et al., 2001).

A relevância para a EGG Electronics dos relacionamentos que estabelece com a Intercontinental, o Holiday INN e, de algum modo, o uso da plataforma Amazon, advém não apenas do volume de negócios obtido através dos relacionamentos estabelecidos com essas empresas (Funções diretas) como também da contribuição para a sua visibilidade e atratividade por se tratarem de operadores e plataformas mundialmente reconhecidas

(Funções indiretas) enquadrando-se assim na categoria de *High-Performing Relationships* (Walter et al., 2001).

Tendo em conta a análise realizada por Mendes (2014), o relacionamento, que na perspetiva das funções de valor, mais alterações sofreu, foi o da EIDT com o distribuidor D5. Inicialmente, o relacionamento foi visto como tendo potencial para ser relevante para o volume de negócios (função direta) e obtenção de conhecimento sobre o mercado (função indireta) da start-up. Contudo, com o passar do tempo, esse potencial nunca se realizou, pois, os utilizadores finais e montadores dos equipamentos não mostraram recetividade à aquisição e uso desses equipamentos. Atualmente, esse relacionamento mantém-se como uma *Low-performing Relationship* (Walter et al., 2001).

6. CONCLUSÕES

6.1 Principais conclusões

O objetivo do presente estudo foi compreender e analisar o desenvolvimento assim como a evolução dos relacionamentos estabelecidos entre as duas start-ups em estudo e a rede pré-existente, considerando a sua diversidade em duas dimensões: a natureza desses relacionamentos e as suas funções de valor. Ambas as empresas se encontram numa fase de consolidação (Baraldi et al, 2019) e, através da análise da sua trajetória, é possível distinguir aspetos contrastantes e similares.

Em ambas as start-ups procurou-se fazer um *follow-up* dos relacionamentos desde da sua formação (Mendes, 2014) até ao momento atual. De acordo com Baraldi et al. (2019), existem três fases de evolução do processo de incorporação de uma start-up numa rede. Quando foi feita a primeira análise (Mendes, 2014), as start-ups em estudo encontravam-se na fase de estabelecimento, que corresponde a uma fase em que a empresa começa a estabelecer os seus primeiros relacionamentos com parceiros externos, fornecendo um suporte para criar ideias e negócios, ainda que tal não se reflita em ganhos diretos para a start-up. Atualmente, ambas as empresas encontram-se entre a fase de consolidação e a fase de estabilização uma vez que já obtiveram ganhos respeitantes aos relacionamentos estabelecidos, encontrando-se ambas na fase em que apresentam um maior número de relacionamentos. No entanto, ambas as start-ups ainda se encontram

dependentes de financiamento para a sua sobrevivência, não consistindo deste modo em negócios estáveis e maduros.

Quanto ao processo de break-in ou inserção na rede, o estudo evidência que pode ocorrer através de uma variedade de relacionamentos. Como ilustrado na Figura 3 e Figura 4, ambas as empresas apresentam uma variedade na gama de relacionamentos tanto no que concerne à continuidade dos mesmos como ao grau de envolvimento. A variedade de relacionamentos que têm nas suas carteiras é um dos aspetos que ambas partilham. No entanto é relevante realçar que, tendo em conta serem ambas empresas relativamente recentes, as suposições de perspectivas de continuidade dos relacionamentos e envolvimento são feitas com base nas expectativas e perceções dos intervenientes entrevistados.

O processo de inserção na rede pode variar também no que diz respeito ao valor percebido dos relacionamentos. O volume de vendas e o lucro constituem critérios razoáveis na avaliação dos relacionamentos quanto ao seu sucesso. No entanto, pode-se concluir que o processo de inserção requer a capacidade de conjugar as funções diretas (Profit, Safeguard e Volume) e as funções indiretas (Access, Scout, Market e Innovation Development) na avaliação da carteira de relacionamentos ao longo do tempo.

Finalmente, a trajetória de ambas as empresas em termos relacionais parece realçar a importância das start-ups terem que se conformar com estruturas e práticas existentes na rede. De facto, como os casos ilustraram, tanto a EGG Electronics como a EIDT, foram substancialmente condicionadas pelas normas de certificação adotadas em cada país sobre o uso dos respetivos produtos. Adicionalmente, no caso da EIDT, o processo de adoção da sua oferta por montadores e utilizadores parece ser bastante mais difícil do que inicialmente esperado. Isto é mais evidente no caso dos montadores que mostram resistência em integrarem as suas tarefas na reconfiguração dos sistemas existentes. Em ambos os casos, as empresas foram aprendendo as restrições da rede à medida que iam interagindo com secções da mesma. Esta conclusão é consistente com a noção de Baraldi et al (2019, p. 58) de que as "*start-ups also need to be conservative and conform to established paths and structures*".

Ainda que não tenha sido um aspeto aprofundado em detalhe, a análise dos casos sugere que o processo de entrada na rede pode ser condicionado pelo grau de complexidade do produto, pelo menos no que diz respeito aos respetivos contextos de

uso. Em termos relativos, o produto comercializado pela EIDT SA, o Zypho, é mais complexo do que o da EGG. O primeiro, encontra-se associado a um conceito de eficiência inovador e é desconhecido de grande parte dos utilizadores e consumidores em Portugal. Adicionalmente, é um produto que não é facilmente instalado, sendo necessária a presença de um canalizador que tenha conhecimentos técnicos específicos ou instalado por empresas (e.g. construtores). Já o produto comercializado pela EEG, é um produto “trivial”, um gadget, fácil de instalar e usar, sem ser preciso qualquer tipo de conhecimento específico. Neste sentido, parece razoável aceitar que os relacionamentos sejam mais complexos no caso da EIDT.

Um outro aspeto relacionado com o anterior, diz respeito à diferença existente entre as certificações necessárias, de forma a dar seguimento à ideia inicialmente desenvolvida. A EIDT dispôs de um nível de exigência superior ao da EGG Electronics na obtenção das certificações energéticas necessárias, uma vez que as certificações relativas à EIDT dizem respeito a certificações de performance, ou seja, o seu objetivo é o de certificar que o produto tem a eficiência que eles próprios comunicam ao comprador, geralmente organizacional. Para lidar com estas exigências, como se viu, a empresa criou e reteve internamente elevadas competências de engenharia de produto e processos produtivos e, em termos relativos, uma maior estabilidade na base de fornecedores. Já a compra, produção e certificação dos gadgets da EEG requer menos recursos e a mudança de fornecedores parece ter ocorrido com maior facilidade. Estes resultados são, em grande medida, consistentes com a noção de que os relacionamentos de maior envolvimento só fazem sentido, em termos económicos, se os seus benefícios forem superiores aos seus custos. Neste quadro, é razoável esperar que os relacionamentos entre as empresas tenderão a ser pouco complexos quando o objeto de troca não requer interações ricas entre as partes (Gadde e Snehota, 2000).

6.2 Limitações e sugestões de pesquisa futura

Uma das limitações deste trabalho resultou de alguma dificuldade em aceder a informação, nomeadamente sobre a base de fornecedores. Tratando-se de start-ups de pequena dimensão, o acesso a esta informação permitiria entender melhor os desafios enfrentados no acesso a recursos das empresas fornecedores e enquadrar esses relacionamentos na tipologia das funções diretas e indiretas de Walter et al. (2001).

Adicionalmente, as entrevistas foram realizadas com um membro de cada uma das empresas apresentando e retratando desta forma unicamente uma só perspectiva dos relacionamentos, podendo as conclusões e resultados do trabalho apresentarem algum enviesamento. Teria sido também interessante poder entrevistar alguns dos clientes das empresas, procurando obter a sua perspectiva sobre os relacionamentos com as empresas focais. A estratégia de pesquisa adotada, i.e. o uso de estudos de caso, não permite que seja feita uma generalização estatística para uma categorias de empresas ou setor industrial ou, em termos mais abstratos, para uma população.

No que diz respeito à dimensão ‘continuidade dos relacionamentos’, é necessário mencionar mais uma vez que foi baseada em expectativas futuras podendo acontecer situações em que as mesmas não se cheguem a verificar. Recorde-se, por exemplo, que a relação de uma das empresas com um cliente foi considerada com elevado potencial em 2014 e, no entanto, acabou por terminar algum tempo depois. Quanto à dimensão ‘grau de envolvimento’, i.e. à natureza dos *activity links*, *resource ties* e *actor bonds*, houve algumas restrições na obtenção de informação devido a situações de confidencialidade.

Em estudos futuros seria relevante abordar e estudar alguns aspetos que não foram possíveis serem recolhidos no presente trabalho, nomeadamente explorar em maior detalhe a base de fornecedores da EGG Electronics, percebendo a sua evolução ao longo da trajetória em estudo, assim como, obter informação mais detalhada e aprofundada relativamente à natureza respetiva dos *activity links*, *resource ties* e *actor bonds*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaboen, L., La Rocca, A., Lind, F., Perna, A., e Shih, T. (Eds.). (2017) *Starting up in business networks - why relationships matter in entrepreneurship*, London: Palgrave Macmillan.

Anderson, J. C., Hakansson, H. e Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.

Anderson, J. C. e Narus, J. A. (2004). *Business market management – understanding, creating, and delivering Value*, 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2003). The multiple boundaries of the firm. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1255–1277.

Axelsson, B. e Easton, G. (1992). *Industrial networks: A new view of reality*, London, Routledge.

Baraldi, E., Ingemansson, M, Havenvid, Å. e Öberg, C. (2019). Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 80, 58-67.

Baraldi, E., & Perna, A. (2014). When do start-ups stop being start-ups? A business network perspective on four cases of university spin-offs. 30th IMP conference. Bourdeaux, France: University of Bordeaux.

Davidsson, P. (2008). *The entrepreneurship research challenge*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Dubois, A. e Araújo, L. (2004). Research methods in industrial marketing studies, in Hakansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 207-228.

Dubois, A. e Gadde, L. (2002). “Systematic combining: an abductive approach to case research”. *Journal of Business Research*, 55 (7) , 553– 560.

Easton, G. (1992). Industrial networks: A review. In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.). *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 1–27). London: Routledge.

Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H. e Snehota, I. (2002) “Managing networks”, IMP 18th Annual Conference in Perth, Australia.

Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., e Snehota, I. (2003). “Managing business relationships”, 2nd Ed, Chichester: John Wiley & Sons.

Ford, D., Hakansson, H. (2006). “The idea of interaction”. The IMP Journal, 1 (1), 420.

Gadde, L. e Snehota, I. (2000). “Making the most of supplier relationships”. Industrial Marketing Management, 29 (4), 305-316.

Hakansson, H. e Ford D. (2002). “How should companies interact in business relationships?”. Journal of Business Research, 55 (2), 133-139.

Hakansson, H. (1987). Product development in networks. In H. Hakansson (Ed.), Technological development: A network approach, New York: Croom Helm.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1992). A model of industrial networks, in Axelsson, B., Easton, G. (Eds.), 1992, Industrial networks: A new view of reality, London: Routledge, pp. 30-34.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1989). “No business is an island: The network concept of business strategy”. Scandinavian Journal of Management, 4(3), 187–200.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1995). Developing relationships in business networks, London: Routledge.

Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2002). Managing technological development- IKEA, the environment and technology. London: Routledge.

Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., e Sánchez-Medina, A. (2011). “The impact of relational capital on the success of new business start-ups”. Journal of Small Business Management, 49(4), 617–638.

La Rocca, A., Perna, A. (2014). New Venture Acquiring Position in an Existing Network. *IMP Journal*, 8 (3), pp. 64-73.

La Rocca, A., Snehota, I., & Harrison, D. (2017). Starting up: Relating to a context in motion. In L. Aaboen, A. La Rocca, F. Lind, A. Perna, & T. Shih (Eds.). Starting up in business networks: Why relationships matter in entrepreneurship (pp. 77–105). London: Palgrave Macmillan

Lindgreen, A. e Wynstrab, F. (2005). “Value in business markets: What do we know? Where are we going?”. Industrial Marketing Management, 34, pp. 732–748.

La Rocca, A., Ford, D., & Snehota, I. (2013). Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management*, 42 (7), 1-8.

Mota, J., & Castro, L. (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, 188-200.

Snehota, I. (2011), “New business formation in business networks”. *IMP Journal*, 5(1), 1-8.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5ª Ed. Harlow: Prentice Hall.

Ulaga,W., e Eggert,A. (2005). “Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions”. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.

Walter, A., Ritter, T. e Gemunden, H. G. (2001). “Value creation in buyer-seller relationships”. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365-377.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, 2ª Edição, Sage Publications.

REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS

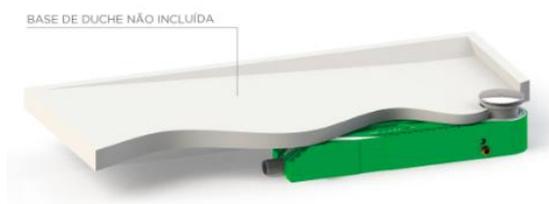
<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+nascidas++mortas+e+sobreviventes-2873>
<file:///C:/Users/B%C3%A1rbara%20Lemos/Downloads/612-2762-2-PB.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: EIDT

Figura 6- O Zypho possibilita a instalação em duas distintas localizações

a) Acoplado à base do duche



b) Colocado debaixo da base do duche



Figura 7- Zypho ISI



Figura 8 - Zypho Water Jet Brush



Anexo 2: EGG ELECTRONICS

Figura 9- EGG Power Station capas simples e personalizadas



White



Conscious Arithmetic
by Pedro Palrão

€49,95



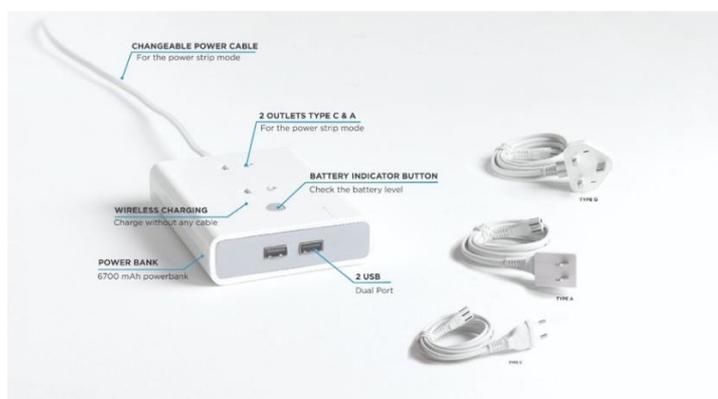
Dynamic Hope by Pedro
Palrão

€49,95



Ros Beachwear
Collection - Limited
Edition

Figura 10 - EGG Traveler



Anexo 3: Entrevista EIDT SA

1. Fale-me um pouco da Zypho (Como começou? Percurso? História? Lançamentos/Produtos)

A Zypho começou em 2009, com uma ideia do José Meliço de criar um produto de recuperação de calor de água do duche. O José Meliço fez um protótipo em 2009, tendo participado em diversos concursos de inovação, um deles da EDP, o EDP Innovation Challenge ficando em segundo lugar. Conseguiu assim angariar algum dinheiro que usou para produzir protótipos industriais e para basicamente provar o conceito do produto e da tecnologia. De 2009 a 2012 juntou-se á equipa o David Silva que ajudou o José Meliço na definição dos processos de fabrico e na definição da parte industrial. Em 2012 a EDP investiu na empresa e desde então é que se iniciou o processo de internacionalização, ou seja, em 2012 entrou a EDP Ventures e a Changes Partners, dois sócios, que injetaram dinheiro com o objetivo de se dar início ao desenvolvimento de um plano de internacionalização, que tem vindo a ser desenvolvido até agora.

2. O produto continua a ser o produto base mas tendo adaptações para os diferentes países?

Sim.. O produto na sua génese continua praticamente o mesmo, vai tendo alterações mínimas por causa de regulamentações dos mercados, não por alteração do produto em si.

3. No que diz respeito ao vosso modelo de negócio, vocês não vendiam a clientes individuais, continuam com a mesma política?

Sim exatamente. Nós temos três targets, nomeadamente as OEM's de sanitários, ou seja, OEM's que essencialmente produzem calhas de duche e que produzem equipamentos de marca própria para duche e que incorporam o ZYPHO nos seus produtos e que digamos que o ZYPHO complementa a oferta dessas empresas. Distribuidores que comercializam equipamentos de eficiência energética como termoacumuladores, bombas de calor e outros equipamentos de aquecimento de águas sanitárias eficientes. Depois temos o que no norte da Europa é denominado de Developers que são entidades, que constroem hotéis, edifícios comerciais e habitacionais podendo ser tanto uma empresa de construção civil como um investidor imobiliário e que querem o nosso produto, uma vez que querem casas mais eficientes não só em termos de certificação energética, mas também em termos de poupança com os custos energéticos. Iniciamos este tipo de relacionamentos a partir do momento que começamos a frequentar feiras sectoriais em 2012.

4. Como encontram os vossos distribuidores?

Através do site e feiras sectoriais essencialmente. Também fizemos um teste piloto no Leroy Merlin de Almada, as conclusões que tiramos foram que não existe Product awareness ou Technology awareness para o produto ir para o retalho em Portugal. Temos de estar dois passos atrás digamos assim, temos de ainda estar nos distribuidores mais acima da cadeia. Um dia mais tarde quando exista mais Technology awareness aí fará sentido estarmos a trabalhar mais o retalho.

5. Qual é a carteira de clientes atual da Zypho? (Quando começaram esses relacionamentos e como)

Continuam a ser os clientes iniciais com que começamos sendo os mais relevantes nomeadamente a Heatrae sadia, no Reino Unido e a Easy Drain na Holanda.

6. Qual a importância de cada um desses relacionamentos para a empresa?

Ambos são relevantes em termos de volume de negócios. Com a Easy Drain para além do volume de negócios também é um relacionamento relevante para nós porque estabelecemos cooperação em termos de Desenvolvimento (Acordo de NDA com os nossos parceiros) assim como nos permitiu uma facilidade de acesso direto e indireto a outros parceiros, mais a nível indireto porque o facto de sermos reconhecidos como um parceiro deles abre-nos portas, permitindo nos adquirir credibilidade. Por exemplo em Portugal o facto de sermos uma empresa investida pela EDP dá-nos credibilidade, no exterior acaba por ser o mesmo fenómeno, mas pelo facto de sermos parceiros da Easy Drain.

7. Como é a comunicação com esses clientes e a regularidade com que estabelecem contacto com os mesmos?

A comunicação é maioritariamente via email e whatsapp, também fazemos reuniões presenciais de mês a mês habitualmente. O contacto acontece maioritariamente quando há algum problema para resolver ou algum novo desenvolvimento, há mais reuniões e trocas de e-mail, mas a partir daí não há grandes comunicações porque a máquina tem de estar a funcionar, as encomendas a ir, o processo logístico, os controlos de qualidade sem que seja necessário as reuniões para o verificar.

8. Em termos de certificações quais tem de ter?

Temos muitas nomeadamente: CSTB (França), Kiwa (Holanda), WRAS (U.K), Water Mark (Austrália), Certif (Portugal), ETA Danmark (Dinamarca) e a Belgaqua (Bélgica). Como estas certificações são de performance, ou seja, certificam que o nosso produto tem a eficiência que nós comunicamos. O acesso às certificações depende das empresas, nós por exemplo estamos muito habituados e o nosso nível de exigência em termos produtivos e de controlo de qualidade é bastante elevado por isso para nós é relativamente simples. No entanto, se não houver exigência, coerência nos processos produtivos e boa tecnologia acredito que seja mais complicado.

Os grandes sell drivers desta tecnologia são a contribuição para a certificação energética das casas e os subsídios/apoios estatais á compra da peça. Na Holanda temos os dois, no Reino Unido temos contributo para a certificação energética, na França temos contributo

para a certificação energética, na Alemanha temos subsídio e na República Checa temos os dois. Cada vez os países estão a crescer e a tentar alcançar uma das duas ou as duas. Por exemplo em Portugal já há um programa do Portugal 2020, o Caso eficiente 2020, em que esta tecnologia aparece e é uma das várias tecnologias apoiadas. Nós temos alguma esperança que num futuro próximo saiam novas diretivas Europeias para eficiência energética dos edifícios a nível Europeu. Sendo que uma das coisas que tem sido falada é a criação da NZEB (Nearly Zero Emissions Buildings), ou seja, os novos edifícios tem de ser de emissões praticamente zero e nesse tipo de edifícios para se conseguir isso é necessário novas tecnologias, não se consegue só com as mesmas tecnologias mais eficientes são necessárias novas tecnologias. Sendo que nesse domínio a nossa tecnologia é muito importante porque nós estamos a ir buscar eficiência energética no sitio onde não existia, na água do duche, e isso é ouro sobre azul quando se quer edifícios de emissões praticamente zero e por isso nós temos esperança que no futuro que isso vá ser um grande impulsionador da tecnologia da Europa.

9. E estas foram adquiridas mais recentemente ou muitas já são desde o início?

Muitas já temos desde o início sim.

10. E relativamente a base de fornecedores da start-up?

Os fornecedores que nós temos hoje são os mesmos que no início. Nós temos o molde da nossa peça e quem com esse molde faz a injeção plástica e que nos fornece os corpos ABS é um fornecedor Português, do norte de Portugal. O permutador de calor é uma grande empresa Alemã, das maiores do mundo inclusive está no top 10 mundial e no top 3 da Europa de produção de cobre e são especialistas em cobre para permutadores de calor para gear transfer. A montagem continua também a ser realizada pelo David Silva (COO) sendo o responsável pela gestão da produção, controlo de qualidade e cadeia de fornecimento.

11. Tendo em conta a vossa experiência, quais foram os principais desafios e aprendizagens na história da empresa? (competências de design, avaliação de fornecedores, vendas)

Em termos de aprendizagens, a grande aprendizagem tem sido o processo de internacionalização para os diferentes países em que não é fácil estar a internacionalizar para vários países na Europa porque cada país tem as suas especificidades do mercado, legislações e requisitos legais e tudo isso acarreta tempo, custos e recursos, sendo assim estar a internacionalizar para todos estes países diferentes é bastante exigente, mas dá-nos uma grande aprendizagem no sentido que para entrar nestes mercados temos de ser especialistas em “eficiência energética” de cada um dos países, especialistas nas normas de boas práticas de água sanitária em cada um dos países e temos de nos tornar especialistas na venda do nosso produto, na categoria da casa de banho de tecnologias de eficiência energética. Tem grandes desafios e obstáculos na medida em que é um produto novo e é uma tecnologia nova, sendo um sector que há semelhança de Portugal mesmo nos países do norte da Europa é um sector conservador em que os instaladores e canalizadores por mais formação que tenham, serem algo conservadores e estarem muito habituados a trabalhar com as mesmas tecnologias e com os mesmos materiais, é difícil entrar com novos produtos porque há uma resistência á mudança.

Enfrentamos estes desafios através dos clientes que atuam na área da eficiência energética, uma vez que nos ajudam a perceber como funciona a regulamentação e funcionamento do mercado em relação a certificações de eficiência energética e através dos clientes OEM produtores de material sanitário que nos ajudam a perceber melhor como as tendências e preferências dos consumidores.

12. Dos mercados em que não estão inseridos têm algum em perspetiva para o futuro?

Sim, os EUA e o Canadá são dois mercados com muito potencial e com um grande nível de sinergias por exemplo os EUA é um mercado gigante e tem apenas uma certificação e uma legislação. No entanto, já temos a patente lá, adquirir a certificação não será muito problemático porque as da Europa são mais exigentes que as deles.

13. Evolução do número de funcionários / Capacidade produtiva

A equipa inicialmente era constituída por o José Meliço (CEO e Desenvolvimento) e o David Silva (Produção), a partir dai a equipa cresceu tendo atualmente para além dois deles, eu, o Fernando Lourenço nas vendas, a Neusa Rosa na parte administrativa e apoio administrativo nomeadamente faturação e contabilidade e dois operários fabris na fábrica

no Montijo a full-time e temos um a part-time também na fábrica. Nós atualmente estamos a fazer cerca de 200-250 peças por mês mas temos o processo produtivo preparado para ser escalado para 1000 peças por mês. O nosso processo produtivo é feito no Montijo e é basicamente constituído por o Assembly de dois componentes, o corpo da ABS que é produzido em Portugal e a serpentina de cobre que vem da Alemanha, ou seja, em termos de fabrico é o Assembly da peça e o controlo de qualidade da produção para respeitar todas as normas das certificações e dos mercados.

Anexo 4: Entrevista EGG Electronics SA

1. O Dr Tiago foi um dos fundadores da start-up certo?

Sim, inicialmente tinha o cargo de CEO mas o ano passado contratamos um novo CEO porque vamos lançar um novo produto nos EUA, e eu irei deslocar-me para lá para o ano, assim ele ficará a tomar conta da empresa enquanto eu estou focado no Business development nos EUA assim como no Product development.

2. Quem foram os seus primeiros clientes? (Quando começaram esses relacionamentos)

O nosso primeiro cliente foi a EDP COMERCIAL, encomendou nos 3000 unidades e foi com ela que nos deu oportunidade de avançarmos para os moldes e injeção, um acordo entre a EDP comercial e nós, em que os moldes custavam 70000 euros vamos imaginar, eles encomendaram 3000 unidades a preço de custo, ou seja, não tivemos lucro com esta encomenda mas permitiu-nos avançar com os moldes.

Eu não me recordo qual foi o segundo cliente ou o terceiro porque a partir do momento que conseguimos avançar para os moldes e para a injeção começamos a meter no nosso website e começou um bocado a surgir organicamente as vendas. Portanto não me recordo ao certo qual terá sido o terceiro, quarto...

3. Qual a importância que a EDP comercial teve para a start-up?

Primeiro permitiu-nos entrar no mercado como uma empresa de hardware, permitiu nos fazer para o mundo exterior do género “ok já estou a produzir já tenho clientes”, no fundo

foi um bocado, dar a validação que necessitávamos como empresa que já produz produtos e já vende, já tem capacidade para...

4. Reputação também certo?

Sim.. também ajuda estarmos ligados á EDP, ao nome EDP, porque dá-nos um bocadinho mais de força

5. Dos clientes iniciais que vocês tinham algum se manteve até agora?

Sim todos eles. Felizmente temos tido clientes recorrentes no segmento b2b, e todos eles se mantêm interessados. Especialmente agora com os novos produtos.

6. E avançando na linha temporal até ao momento atual, qual é a vossa carteira de clientes atual?

Agora nós temos clientes desde a Canon, a Deutsche telekom a Intercontinental hotels, Holiday inn, temos centenas e centenas de clientes.

7. Mas dessa carteira de clientes, quais os três principais clientes da start-up?

Os três principais eu diria atualmente que, em vez de estar a nomear clientes, é mais fácil nomear por segmentos de mercado, a Amazon, sendo que a nossa maior Revenue provem da Amazon e de Corporate gifts, ou seja, de empresas como a Deutsche telekom que compra 1000/2000 unidades para dar aos seus clientes ou para fazer revenda nas suas lojas, a Westwing é um dos nossos maiores clientes. É um canal que nasceu na Alemanha, mas atualmente já estamos em quatro mercados com eles, é uma loja online de mobiliário de casa e de home decor em que eles são os nossos maiores clientes no B2B.

8. Como é que é a vossa comunicação com esses clientes?

A comunicação entre nós e os nossos clientes é sempre por email com todos. Às vezes é necessária uma chamada telefónica ou outra, mas é raro.

9. Com que regularidade estabelecem contacto? Semanalmente?

Não, apenas quando há uma encomenda ou necessidade de encomenda, por exemplo a Westwing faz x campanhas por ano, por exemplo na Alemanha fazemos duas por ano.

Quando há uma companhia que dura 7 dias, andamos a comunicar com eles durante 15 dias, desde o início onde temos a Purchasing order até á entrega ao cliente andamos todos os dias a falar com esse cliente, sempre por email.

10. E qual é a importância dos vossos três principais clientes neste momento para a start-up?

É essencialmente volume de vendas. O que nós queremos no primeiro ano de atividade b2b E B2C em que tínhamos os dois segmentos a trabalhar em pleno, ou seja b2C como a Amazon e b2b trabalhar diretamente com empresas atingimos quase 800000 euros de Revenue. Este ano queremos duplicar esse valor e o nosso foco é duplicar o Revenue, ou seja, duplicar as vendas.

Por exemplo a Deutsh telekom e a canon foram dois clientes muito importantes porque as pessoas e as empresas pensavam se estas empresas tem a vontade de comprar este produto a uma start-up, trouxe-nos mais clientes nesse sector, foi uma coisa orgânica. O mesmo se passou com a westwing, por causa dela já tivemos markets places com o mesmo espaço que viram nos na westwing e querem trabalhar connosco.

11. Ou seja, nenhum dos vossos principais clientes contribuiu por exemplo para competências de inovação ou design?

De inovação não, isso é tudo feito in house, e estamos indicados a isso, temos uma equipa para isso.

12. De reputação e o acesso a outros clientes foi só a EDP comercial?

Não, mais ou menos. A partir do momento que começamos a ter uma carteira de clientes com a Intercontinental, que é uma cadeira de hotéis mundial, começou-nos a abrir portas a outras, portanto tanto a Intercontinental como o Holiday INN, também a Amazon e a Amazon Launchpad também nos deram credibilidade em termos de mercado.

13. E atualmente, tal como tinham como expectativa inicial, estão em alguma loja física?

Sim estamos na Fnac, na Worten, na Radio popular. E na Alemanha estamos na Media Market e na otto. Apesar de ser um segmento e um volume de negócios muito baixo, não

é algo em que estejamos focados. Porque as margens são muito pequenas e o volume de vendas também é muito baixo. O nosso maior volume de vendas está no mercado online.

14. Tendo em conta a vossa experiência, quais foram os principais desafios e aprendizagens na história da empresa?

Principalmente em termos de capital. Sempre foi e acho que sempre será porque uma empresa de Hardware é muito complicada. Porque ao contrário de uma de Software, nós conseguimos meter um produto de software online muito rapidamente, porque pode ter *bugs* mas está online e as pessoas usam e usam free e paga-se um servidor que custa 10 euros/ano ou um *dominium*. Em termos de Hardware para termos stock, para termos certificações que custam milhares de euros, os transportes, os seguros, a montagem, a mão de obra. Portanto o nosso principal desafio é o capital, porque nós conseguimos vender e temos uma boa *Revenue* mas quando decidimos lançar um produto temos de considerar todos os cêntimos. No incremento de 5 cêntimos no produto, nós temos de ter em atenção esses 5 cêntimos porque fazem a diferença no final do ano.

Em termos de aprendizagens enfrentamos muitas. Uma das principais aprendizagens que tivemos foi na altura em que fechamos o contrato com a EDP Comercial que foi o controlo de expectativas. Nós não controlamos as expectativas do cliente, e basicamente dissemos que sim a tudo, e quando chegou a altura falhamos com o prazo de entrega, e isso foi uma das maiores aprendizagens que tivemos. Se houver algum problema devemos comunicar de imediato ao cliente ou ao fornecedor, seja a quem for para controlar as expectativas e deixar tudo em aberto. Por exemplo aconteceu um problema, vamos atrasar x tempo há problema não há?.. não vale a pena criar grandes expectativas, é manter sempre o jogo aberto.

15. Em termos de número de funcionários como foi a evolução desde o início da start-up até agora?

Neste momento somos 10. O ano passado foi o ano de maior contratação, em 2017 nós tínhamos apenas os 3 fundadores mais a Marta (4 funcionários). Em 2018 passamos de 4 para 10. Em 2019 passamos para 9 porque um dos fundadores saiu da empresa.

16. O volume de negócios também foi crescente?

Sim está um bocado relacionado com isto também. Porque como disse, nós tivemos um bom volume de negócios e isso refletiu-se também na necessidade de contratar mais pessoas e investir em pessoas.

Nós temos centenas de clientes, na Europa e Portugal. Podemos pensar em alguns clientes mais relevantes e com um volume de negócios mais relevante. Não podemos dizer o volume de negócios individualmente

17. A generalidade dos vossos clientes então contribuiu essencialmente em volume?
Nenhum dos nossos clientes traz nada em Inovação por exemplo.