



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

OS DESAFIOS DE MARKETING NAS *STARTUPS*
PORTUGUESAS: DA CRIAÇÃO À FIXAÇÃO NO MERCADO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Ciências da Comunicação, variante de Comunicação,
Marketing e Publicidade

Por

Maria Francisca Soares Gonçalves de Almeida e Silva n° 132212005

Lisboa, setembro de 2014



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

OS DESAFIOS DE MARKETING NAS *STARTUPS*
PORTUGUESAS: DA CRIAÇÃO À FIXAÇÃO NO MERCADO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Ciências da Comunicação, variante de Comunicação,
Marketing e Publicidade

Por

Maria Francisca Soares Gonçalves de Almeida e Silva n° 132212005

Sob orientação de Prof.^a Doutora Carla Susana Moiteiro Ganito Afonso

Lisboa, setembro de 2014

Resumo

Visou a presente dissertação auxiliar na compreensão da realidade das *Startups* portuguesas no que respeita à sua Comunicação face aos desafios de Marketing que enfrentam, assim como, constituir um apoio para empreendedores e empresas que atuem em ambientes semelhantes ao estudado.

Teve por base uma pesquisa bibliográfica, que incidiu na explanação e interligação dos conceitos relacionados com o tema, associada a uma investigação empírica, onde estudos de caso (compostos por entrevistas e grelhas de análise da presença das *Startups* nas redes sociais *online*) e inquéritos por questionário recolheram informações concretas sobre aqueles factos.

Tendo em conta o contexto de crise nacional, o relevo dado aos conceitos de *Startup* e Empreendedorismo, assim como o peso que têm na economia portuguesa, e a escassez de análises académicas deste tipo, a apresentação destes exemplos de aprendizagem prática revela-se uma mais-valia.

Ao longo da investigação foi percebida a crescente importância que vem sendo atribuída à Comunicação no seio das empresas. A apresentação ao mercado, a angariação de clientes, o alcance e a manutenção de uma posição competitiva dependem em grande parte dela. Deste modo, a consciência do peso que esta área representa, especialmente numa empresa *startup* é cada vez maior. Como principal forma de comunicar a marca o destaque é dado à Comunicação *online*. Esta satisfaz necessidades de rapidez e baixo custo, alcance geral e forte impacto.

Ainda que os exemplos dados sejam pouco representativos de uma realidade tão extensa como a estudada, constituem uma importante fonte de conhecimento e de demonstração prática.

Palavras-chave: Comunicação, Empreendedorismo, Marketing Empreendedor e *Startup*

Abstract

This thesis aimed to assist in understanding the reality of Portuguese *Startups* with regard to its communication address the challenges facing marketing, as well as provide support for entrepreneurs and companies acting in similar environments to the study.

Was based on a literature review, which focused on explanation and interconnection of concepts related to the topic, combined with empirical research, where case studies (consisting of interviews and analysis grids of the *Startups'* presence in social networks) and questionnaire surveys collected concrete information about those facts.

Taking into account the context of national crisis, the prominence given to the concepts of *Startup* and Entrepreneurship, as well as the weight that the Portuguese economy, and the lack of academic analyzes of this type, the presentation of these examples of practical learning proves to be a more asset.

Throughout the investigation it was perceived that communication has taken an increased importance within the companies. The presentation to the market, the customer acquisition, the scope, and maintaining a competitive position depends largely on it. Thus, the consciousness of the weight that this area has, especially in a *startup* company, is growing. As the main way to communicate the brand, the accent is put on *online* communication. This satisfies requirements of speed and low cost, general scope and strong impact.

Although the examples given are not representative of a reality as extensive as studied, they are an important source of knowledge and practical demonstrations.

Keywords: Communication, Entrepreneurship, Marketing Entrepreneur and *Startup*

Dedicatória

Para os meus Pais e para a minha Irmã.

Uma recompensa por todo o apoio, força e amor que mais uma vez me deram.

Sem eles não teria sido possível.

Agradecimentos

Foram vários os intervenientes que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste longo e desafiante processo, de mais esta conquista no meu percurso académico.

Pelo espaço limitado reservado a esta secção, certamente não será possível agradecer a todos como gostaria, e por isso deixo apenas algumas palavras de reconhecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Ganito, por toda a disponibilidade, atenção e apoio prestados no desenvolvimento deste trabalho.

À GUAVA, à HomeLovers, à Outlux e à Vertty, que tão atenciosamente me concederam entrevistas, respondendo com grande disponibilidade e simpatia a todas as questões colocadas, essenciais para esta investigação.

À *Startup* Lisboa e à BET que contribuíram para uma melhor compreensão do panorama estudado com as informações disponibilizadas nas entrevistas.

A todas as *Startups* que responderam ao questionário enviado, permitindo melhorar as conclusões apresentadas.

À minha Família, Pai, Mãe e Avó, que me proporcionaram esta oportunidade, tão importante na minha formação, e à minha Irmã, que nunca deixou de acreditar em mim.

Ao Bruno, pelo apoio incondicional.

À Maria João, Margarida, Mariana e Diva, pela paciência e amizade.

À Rita, Catarina, Sofia, Xica e Kika, pela partilha deste percurso, pelos bons e maus momentos que todas passámos e tão bem compreendemos.

Uma referência especial à Luma, pela ajuda, força e atenção, pelos estímulos em momentos de desânimo, pela enorme amizade e paciência.

Agradeço ainda à Aida e ao David, pela disponibilidade e ajuda prestadas.

A todos que tornaram este trabalho possível, um muito obrigada.

Índice Geral

Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento teórico-conceptual.....	9
Capítulo 1 - Empreendedorismo.....	10
1.1. Empreendedor	12
1.2. Inovação	16
Capítulo 2 – Marketing Empreendedor	20
2.1. Conceito e importância	20
2.2. Definição da estratégia e do plano	25
2.3. A comunicação.....	28
2.4. Marketing e Comunicação <i>online</i>	32
Capítulo 3 - <i>Startup</i>	39
3.1. Conceito e características.....	39
3.2. Desenvolvimento e atuação.....	43
3.3. A entrada no mercado: <i>feedback</i> e experimentação.....	50
3.4. A volatilidade do ambiente: problemas e reações.....	63
3.5. O marketing nas <i>Startups</i>	70
Parte II – <i>Startups</i> em Portugal.....	77
Capítulo 1 – O estado da arte das <i>Startups</i> em Portugal	77
Capítulo 2 – Cenários reais – uma análise prática.....	85
2.1. Estudos de caso	85
2.1.1. Guava “The geometric seduction”	86
2.1.2. HomeLovers “Home is where your heart is”	104
2.1.3. Outlux “Out of clichés, out of worries, out of money”	124
2.1.4. Vertty “Try a different tryangle”	140
2.1.5. Boas Práticas nas <i>Startups</i> Portuguesas	165
2.2. Inquérito por questionário – Análise de Resultados	169
Conclusões.....	181
Bibliografia.....	184
Webgrafia	190
Anexos	192

Índice de Figuras

Figura 1 – “Shifting nature of the <i>startup</i> journey”	45
Figura 2 – “ Circuito de Reacção Construir - Medir - Aprender”	51
Figura 3 – “The Basic Cycle of iteration”	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Grelha de Análise Qualitativa GUAVA	90
Tabela 2 - Grelha de Análise Quantitativa GUAVA	101
Tabela 3 - Grelha de Análise Qualitativa HomeLovers	110
Tabela 4 - Grelha de Análise Quantitativa HomeLovers	121
Tabela 5 - Grelha de Análise Qualitativa Outlux	130
Tabela 6 - Grelha de Análise Quantitativa Outlux	137
Tabela 7 - Grelha de Análise Qualitativa Vertty	149
Tabela 8 - Grelha de Análise Quantitativa Vertty	162
Tabela 9 - Grelha Final de Análise	166

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados questão 1	169
Gráfico 2 – Resultados questão 2	170
Gráfico 3 – Resultados questão 3	172
Gráfico 4 – Resultados questão 4	173
Gráfico 5 – Resultados questão 5	174
Gráfico 6 – Resultados questão 6	175
Gráfico 7 – Resultados questão 7	176
Gráfico 8 – Resultados questão 8	177
Gráfico 9 – Resultados questão 9	178
Gráfico 10 – Gráfico Resumo da Resposta	179

Índice de Anexos

Anexo A – Guião Entrevista Guava	192
Anexo B	
Guião Entrevista HomeLovers	192
Guião Entrevista Outlux.....	192
Anexo C – Guião Entrevista Vertty.....	194
Anexo D – Guião Entrevista BET	195
Anexo E – Guião Entrevista <i>Startup</i> Lisboa	196
Anexo F – Questionário: “Os Desafios de Marketing nas <i>Startups</i> Portuguesas: da criação à fixação no mercado”.....	196
Anexo G – Logótipo GUAVA	199
Anexo H – Logótipo HomeLovers	199
Anexo I – Logótipo Outlux	200
Anexo J – Logótipo Vertty	200
Anexo K – Logótipo <i>Startup</i> Lisboa	200
Anexo L – Logótipo BET	201

Introdução

Os constrangimentos financeiros do presente, com forte impacto no mercado de trabalho, despoletaram um enorme interesse em torno do conceito de Empreendedorismo. Fomentadas pela necessidade, pela proatividade e pela luta pessoal por melhores condições de trabalho e de vida, a criação do próprio negócio e a abertura de novas empresas constituem um cenário cada vez mais frequente. Neste âmbito, o conceito de *Startup* ganhou força e forma, tornando-se incontornável no mercado português.

Sob o título “Os Desafios de Marketing nas *Startups* Portuguesas: da criação à fixação no mercado” e tomando aquele cenário como pano de fundo, visa a presente dissertação compreender a realidade deste tipo de empresas numa vertente ainda pouco explorada, a vertente comunicacional. Das várias políticas que o Marketing engloba pretende-se um foco na Comunicação, não só pelo interesse pessoal na área, tendo em conta a formação em curso (mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade), como também pela escassez de análises académicas neste ponto específico. Assim, com o intuito de conseguir responder à pergunta de partida “Quais as ferramentas comunicacionais mais utilizadas pelas *Startups* portuguesas para responder aos desafios de marketing?”, base de toda a investigação, pretende-se perceber os desafios que neste contexto se impõem, assim como analisar as respostas dadas e as opções tomadas pelas *Startups*. Visa-se alcançar um conhecimento mais alargado sobre estas práticas, aferindo tendências, padrões, problemas e necessidades comuns.

No fundo, deseja-se uma compreensão alargada deste cenário, portanto fornecer não só uma descrição geral dos temas (Empreendedorismo, *Startup*, Marketing Empreendedor e Comunicação), como também interligá-los de modo a explicar convenientemente todo o ambiente onde se processa a investigação; compreender qual o grau de importância atribuído à Comunicação no seio das *Startups*; retirar conclusões que permitam produzir informação auxiliar aos jovens empreendedores e empresas que se desenvolvam em ambientes semelhantes ao estudado, criando uma espécie de guia de consulta, que sirva de inspiração e apoio a negócios recém-criados, no que respeita a estratégias de Marketing e Comunicação, e deste modo fomentar a investigação na área, análises e estudos mais profundos que englobem um maior universo e alcancem mais questões/problemáticas.

Metodologia empregue

“A metodologia goza de uma importância extrema pois (...) constitui o traço característico da ciência, orienta todo o projeto, e assim sem esta, dificilmente pode existir investigação” (Moreira, 2007:9).

Na presente investigação foram empregues três técnicas metodológicas seguidamente apresentadas.

i) Pesquisa bibliográfica

Tendo em conta que esta é uma técnica metodológica que consiste na leitura de vários documentos com o objetivo do investigador pesquisar e apreender conceitos, ideias e temas relacionados com a investigação, a fim de construir a sua própria abordagem do tema (cf. Creswell, 2003), foram consultados vários livros e artigos científicos, relevantes para o tópico, nesse mesmo sentido. A pesquisa foi elaborada tendo em conta as palavras-chave Marketing Empreendedor, Comunicação, Empreendedorismo e *Startup*. Procuraram-se autores de referência, recentes, visto tratar-se de um tema novo. Se por um lado, a notabilidade que atualmente é atribuída a estes conceitos permitiu encontrar um largo campo de informação, por outro, os dados são tantos, as teorias e conceitos tão vastos e ambíguos que a perda do foco foi por vezes uma ameaça. A inevitável associação dos temas de Empreendedorismo e *Startup* a questões financeiras e gestão económica, também dificultou, ocasionalmente, a pesquisa. Contudo, tentou-se manter bem presentes os objetivos traçados, a pergunta de partida elaborada e as questões de investigação para as quais se pretendia dar resposta. Assim, na parte I foi exposta operacionalização dos conceitos centrais.

ii) Estudos de Caso

A compreensão da realidade das *Startups* portuguesas, especialmente no que respeita à Comunicação de Marketing praticada, perceber desafios e opções tomadas, é o objetivo central da presente investigação. Deste modo, o estudo de caso de algumas *Startups*, que pudessem constituir exemplos de aprendizagem prática, apresentou-se como a opção mais indicada.

Ainda que a escolha das *Startups* analisadas tenha obedecido a determinados critérios, nomeadamente o serem empresas portuguesas, o estarem já integradas no mercado, portanto com alguma experiência e grau de desenvolvimento e o constituírem

exemplos diversificados (umas de serviço e outras de produto), a amostra utilizada foi uma amostra por conveniência. A realidade das *Startups* é bastante difusa, os constrangimentos temporais são grandes e muitas vezes a disponibilidade para auxiliar neste tipo de investigações torna-se difícil. Assim, foram selecionadas as *Startups* em que a recolha de informação se revelou mais fácil, tanto pelo conhecimento pessoal de membros das equipas, como pela pronta resposta e disponibilidade em colaborar com a investigação.

Segundo Yin “A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” (2003:13). O autor refere ainda que “(...) specific strategy has a distinct advantage. For case study, this is when a “how” or “why” question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has a little or no control.” (*ibid.*:9) É exatamente este, o cenário que se passa com a presente investigação. Pretende-se perceber um fenómeno contemporâneo, no seu contexto real, respondendo a questões onde “como” e “por que” são palavras de ordem.

Os estudos de caso podem ter uma natureza exploratória, descritiva ou explanatória, e tendo em conta, mais uma vez, as palavras do autor, percebe-se a existência de uma sobreposição de dois daqueles propósitos na investigação em consideração. “ “How” and “why” questions are more explanatory and likely to lead to the use of case studies (...) ” (*ibid.*:6), assim, tendo em conta que muitas das questões subjacentes aos estudos elaborados visam esclarecer situações de “como” e “por que”, a natureza explanatória torna-se evidente. Contudo, “ “what” questions” são também utilizadas e como tal denota-se igualmente a existência de um propósito exploratório. “(...) Some type of “what” questions are exploratory (...), the goal being to develop pertinent hypotheses and propositions for further inquiry.” (*ibid.*: 5-6).

Esta técnica metodológica pode focar-se em apenas um estudo de caso, ou em múltiplos, como o que aqui acontece. Na presente investigação, foram estudadas quatro *Startups*, para que os exemplos práticos conseguissem incluir uma maior variedade no tipo de serviço/produto. Como refere Yin, a opção de realizar múltiplos estudos de caso tanto acarreta benefícios como problemas. Se por um lado, a realização de múltiplos estudos de caso implica uma análise menos detalhada, uma descrição menos profunda, por outro, torna a investigação mais atraente, sendo vista com maior robustez, maior força. (cf. Yin, 2003). Esta é a vantagem mais evidente, que inevitavelmente pesou na

escolha feita. O autor reforça ainda as mais-valias desta opção ao referir: “More importante, the analytic benefits from having two (or more) cases may be substantial.” (Yin, 2003:53). Conclusões provenientes de mais de um caso, de mais do que um exemplo serão sempre mais poderosas, serão sempre consideradas como fonte de maior credibilidade, sendo-lhes conferido maior valor (cf. Yin, 2003).

The case study (...) adds two sources of evidence (...): direct observation of the events being studied and interviews of the persons involved in the events. (...) The case study’s unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence – documents, artifacts, interviews, and observations (...) (Yin, 2003:7-8).

Deste modo, os estudos de caso contaram com o apoio de dois métodos de recolha: entrevistas realizadas aos fundadores das *Startups* em causa e análise dos canais e redes sociais *online* utilizados por cada uma. Em alguns casos a consulta de documentos como *BrandBooks* foi também possibilitada.

a) Entrevista

“One of the most important sources of case study information is the interview.” (Yin, 2003:89). Este é um método que permite ao investigador “retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.” (Quivy e Campenhoudt, 1995:192). Num verdadeiro processo de troca “os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores (...)” (*ibid.*:192). As perguntas abertas facilitam que sejam expostas perceções e interpretações dos acontecimentos questionados, com o máximo de autenticidade e profundidade. (cf. *ibid.*)

De entre as variantes existentes, a entrevista semidirectiva ou semidirigida foi a escolhida para a presente investigação.

É semidirectiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas (...) o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas (...) mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. (Quivy e Campenhoudt, 1995:192).

O objetivo é deixar o entrevistado falar abertamente, fazer com que a entrevista aconteça o mais naturalmente possível, tendo o investigador de ter apenas o cuidado de não deixar que a conversa se afaste do tema, ou que certos pontos fiquem por esclarecer. (cf. *ibid.*). Assim, como explica Yin, como investigador, no processo de entrevista, é preciso ter em conta dois trabalhos: “to follow your own line of inquiry, as reflected by

your case study protocol, and to ask your actual (conversational) questions in an unbiased manner that also serves the needs of your line of inquiry.” (Yin, 2003:89-90)

Este método possui grandes vantagens, como

O grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e a flexibilidade e fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas categorias mentais. (Quivy e Campenhoudt, 1995:194)

E ainda, segundo Yin, o facto de ser “targeted – focuses directly on case study topic, and insightful – provides perceived causal inferences.” (2003:86). No entanto, verificam-se alguns limites e problemas. O mais comum refere-se à própria flexibilidade do método, que se pode tornar prejudicial quando o investigador perde o foco e a direção nos objetivos pré-definidos (cf. Quivy e Campenhoudt), sendo que Yin refere ainda “bias due to poorly constructed questions, response bias, inaccuracies due to poor recall and reflexivity – interviews gives what interviewer wants to hear.” (2003:86)

Pelo exposto, realizaram-se no âmbito da presente investigação um total de seis entrevistas que permitissem uma melhor perceção da realidade estudada. Encontram-se expostas na parte II, no ponto 2.1, do capítulo 2, nos estudos de caso realizados, e no capítulo 1 referente ao estado da arte das *Startups* em Portugal.

b) Análise das redes sociais *online*

Constituiu esta análise o segundo método de recolha de informação para a realização dos estudos e caso. “Social media is becoming increasingly attractive for users. It is a fast way to communicate ideas and a key source of information (...). Today it is among the most influential communication channels.” (Bredl, Hünninger & Jensen, 2014:3) Toda a pesquisa bibliográfica, assim como as entrevistas realizadas, foram revelando a importância deste ponto, o grande impacto das redes sociais na comunicação das marcas, especialmente em empresas com as características das *Startups*, tornando indispensável a análise da sua presença no *online*.

“(…) Data (...) can be analyzed with either a quantitative or a qualitative approach, depending on the research questions and strategies.” (Bredl, Hünninger & Jensen, 2014:14) Deste modo, construiu-se uma grelha de análise para avaliar de que modo as *Startups* utilizam as redes sociais *online* que possuem. Composta por vários campos, que focaram diferentes pontos ligados à comunicação, a grelha visou explorar, o melhor possível, questões específicas que pudessem constituir exemplos práticos de padrões, problemas ou necessidades comuns. Assim, tendo em conta o intuito mais exploratório

para conhecer aquela realidade, optou-se por uma análise de conteúdo. Esta, através de processos relativamente precisos que podem incidir sobre diferentes pontos, visa obter um determinado conhecimento (cf. Quivy e Campenhoudt, 1995), que no caso sob análise se foca na realidade das *Startups* portuguesas no que toca à sua vertente comunicacional. Trata-se de uma análise que “ (...) oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade (...) permite satisfazer o rigor metodológico e da profundidade inventiva.” (Quivy e Campenhoudt, 1995: 227). Tendo em conta a complexidade da realidade em estudo, assim como o elevado número e grau de profundidade das informações recolhidas, a análise de conteúdo mostrou-se a melhor opção.

A já referida natureza exploratória da investigação realizada levou a que os estudos de caso fossem analisados qualitativamente. Esta é uma análise que não possui um carácter generalizador, não permite um trabalho extensivo onde haja o intuito de teorizar. No entanto, é indicada para os objetivos traçados, onde o conhecimento da realidade das *Startups* portuguesas no que respeita à sua Comunicação de Marketing, a identificação de padrões e questões comuns e o levantamento de necessidades semelhantes são o centro dos exemplos práticos analisados.

Assim, realizaram-se estudos de caso descritivos, pois como explica Yin: “Sometimes, the original purpose of the case study may have been a descriptive one. (...) In other situations, (...) a descriptive approach may help to identify the appropriate causal links to be analyzed.” (2003:114)

iii) Inquéritos por questionário

O inquérito por questionário

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) a um ponto que interesse o investigador. (...) Dado o grande número de pessoas geralmente interrogadas e o tratamento quantitativo das informações que deverá seguir-se, as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas. (Quivy & Campenhoudt, 1995:188)

O questionário elaborado no âmbito da presente investigação foi de administração direta, portanto preenchido pelo próprio inquirido (cf. *ibid.*), e enviado por *email* devido ao elevado número de *Startups* contactadas. Foi realizado para obter alguma triangulação de dados, isto é para confirmar alguns dos pontos percebidos com a

análise dos estudos de caso. Tentou-se o alcance de uma maior representatividade das *Startups* portuguesas, de modo a conseguir alguma generalização que levasse ao alcance de dados mais próximos da realidade efetiva. Isto porque uma das principais vantagens desta abordagem metodológica é efetivamente “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação.” (*ibid.*: 189). Contudo, e como qualquer método, possui limites e problemas, tendo o principal incidido na baixa participação dos inquiridos, ficando o número de respostas abaixo do esperado.

O universo das *Startups* em Portugal é muito extenso, sendo complexo definir um número certo, pois muitas das empresas criadas verificam apenas algumas características típicas de *Startups* e outras encontram-se em estágios que tornam difícil atribuir-lhes com segurança aquela nomenclatura. Deste modo, recorrendo à Incubadora analisada (*Startup* Lisboa) e à plataforma NovaWeb¹, que nos separadores empresas e *Startups*, respetivamente, exibem uma longa lista destas empresas, elaborou-se uma base de amostragem de 192 *Startups* (população de referência do estudo), para as quais o questionário foi enviado. O questionário foi criado no dia 12 de Maio de 2014, tendo obtido 44 respostas, até ao dia 19 de Junho de 2014, que definiram então a amostra.

O questionário foi realizado através do programa *Survey Monkey*, tendo sido composto por nove perguntas. Duas de resposta fechada (dicotómicas), quatro do tipo semiabertas e três do tipo questão-escala. O tratamento da informação teve por base uma análise quantitativa, através dos gráficos e tabelas que o próprio programa disponibiliza. Esta foi complementada por uma análise descritiva desses mesmos dados, que teve igualmente em conta a informação conseguida nos estudos de caso realizados. Deste modo optou-se por um *design* metodológico misto onde não só fosse facilitada a compreensão de certos resultados, como também a validação ou confirmação de determinados padrões, tendências, problemas e necessidades.

Nota: De referir que a análise tem por base os gráficos e tabelas, disponibilizadas pelo programa *Survey Monkey*. Destaque ainda para o facto de algumas questões terem sido ignoradas por parte dos inquiridos, o que faz com que em determinadas perguntas não tenha sido 44 o total de respostas.

¹ <http://novaweb.pt/>

A presente dissertação encontra-se dividida em duas grandes partes. Na primeira, apresenta-se o enquadramento teórico-conceptual, onde serão desenvolvidos os temas em questão. Cada capítulo apresenta o detalhe, as especificidades e interligações que se mostram necessárias para os fins a alcançar. A segunda parte, empírica, inicia-se com uma breve descrição do panorama nacional das *Startups*, seguindo-se a exposição da investigação em si, com os estudos de caso e questionário realizados. A conclusão, apresentada no final, explicita os pontos de maior destaque e relevância a que toda a investigação levou. Analisam-se e interpretam-se resultados à luz da teoria estudada e exposta, revelando novos dados e informações percebidos, que mereçam referência nesta pesquisa exploratória, por poderem constituir exemplos de aprendizagem prática.

A importância da análise de uma situação real e atual confere relevância ao tema. Num panorama de crise nacional, com implicações sociais, económicas e no mercado empresarial, torna-se relevante a análise de novos projetos, ideias inovadoras que dinamizem os mercados. Envolvendo riscos elevados e desenvolvendo-se com apoios escassos e baixo financiamento, o cumprimento de objetivos e correspondência de expectativas torna-se motivo de interesse. Perceber os desafios das empresas na criação e manutenção dos seus planos de Marketing e Comunicação, assim como as opções tomadas, as escolhas realizadas, importa sempre para qualquer análise de gestão de marca. Estas informações assumem especial relevo num ambiente tão complexo, com regras tão apertadas como aquele onde atuam as *Startups*.

Com a compreensão desta realidade, o intuito é poder criar exemplos práticos, que tenham interesse concreto para este tipo de empresas. *Startups* que se desenvolvam em contextos semelhantes ao estudado, ou que enfrentem o mesmo tipo de desafios, questionando que caminho seguir ou que opções tomar.

Parte I - Enquadramento teórico-conceitual

Compreender e interpretar os desafios que em relação ao Marketing, especialmente na área da Comunicação, as *Startups* Portuguesas enfrentam é o grande objetivo da presente dissertação. Habitualmente, as análises que os conceitos Empreendedorismo, Marketing Empreendedor e *Startup*, subjacentes ao tema, apresentam, incidem essencialmente numa perspetiva económica. Esta é uma associação que se deve sobretudo às características que marcam o ambiente em que este tipo de empresas se desenvolve. Se por um lado, o baixo financiamento, o elevado risco, a necessidade de investimento e retorno rápido levam a que as disciplinas de Gestão, Finanças ou Economia sejam as que mais abordam estes tópicos, por outro, esquecer as restantes áreas de que vive qualquer empresa pode revelar-se problemático. Assim, ser um ponto de viragem desta tendência é também um propósito desta dissertação.

De entre as várias políticas que engloba, o Marketing, no seio das *Startups*, tende a ver a Comunicação ser deixada para segundo plano. Contudo, de grande interesse e relevância, é uma área que constitui, indubitavelmente, uma mais-valia e cuja incontornável importância vai sendo percebida. Deste modo, é pela vertente comunicacional que o mundo das *Startups* será aqui abordado. Pretende-se uma análise que vá para lá dos problemas financeiros, uma investigação que toque outra área, que explore outros problemas e outras questões igualmente importantes para estas empresas. Explicitar os conceitos, descrevendo um pouco da realidade que lhes está subjacente é então o primeiro passo para compreender todo o cenário da presente investigação.

Esta primeira parte, referente ao enquadramento teórico-conceitual, encontra-se dividida em três grandes capítulos, Empreendedorismo, Marketing Empreendedor e *Startup*, que por sua vez estão divididos em subcapítulos. O capítulo 1 aprofunda os temas dos empreendedores e da inovação, enquanto o capítulo 2, mais extenso, explicita o conceito e importância de Marketing Empreendedor, a definição da sua estratégia e plano, a área da Comunicação e ainda o Marketing e Comunicação *online*. No que toca ao capítulo 3, relativo às *Startups*, encontra-se o desenvolvimento do seu conceito, das suas características, da sua atuação, da entrada no mercado, especificidades do ambiente e, inevitavelmente, o Marketing no seu seio.

Com esta estrutura pretendeu-se começar por evidenciar o Empreendedorismo, como contexto mais geral e de inevitável referência quando se fala de *Startups*,

posteriormente a área a analisar, o Marketing Empreendedor com foco na Comunicação e por fim, reunindo todos aqueles pontos, a realidade das *Startups* em si.

Capítulo 1 – Empreendedorismo

Alvo de diversas modificações ao longo da História, Empreendedorismo é um conceito com origens remotas, mas cujo estudo e promoção despertam, atualmente, grande interesse. Ainda que não se encontre uma definição única, existem determinadas características que são comuns às várias aceções. A capacidade de perceber e aproveitar a existência de uma oportunidade que permita criar algo novo, que se mostre em algum ponto inovador, assumindo riscos previstos e calculados, estão na base de qualquer definição.

Conceito popularizado pelo economista Joseph Schumpeter:

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (Schumpeter *apud* Filion, 1999: 3),

começou a incluir a ideia de risco com Peter Drucker (2006). Para este autor o empreendedor arrisca na criação de um negócio que será capaz de proporcionar ao consumidor novas formas de satisfação. Outros autores como José Carlos de Assis Dornelas e Robert D. Hisrich apresentam o conceito tendo em conta essas mesmas características, numa perspectiva contemporânea onde se conseguem identificar sinais da atual realidade. Dornelas (2005) vê no empreendedor a capacidade de detetar uma oportunidade e perante ela criar um negócio, assumindo riscos calculados. Hisrich salienta a criação de algo novo, com valor, considerando empreendedorismo como:

the act of being an entrepreneur or 'one who undertakes innovations, finance and business acumen in an effort to transform innovations into economic goods'. This may result in new organizations or may be part of revitalizing mature organizations in response to perceived opportunity. The most obvious form of entrepreneurship is that of starting new businesses (referred as *Startup Company*); however, in recent years, the term has been extended to include social and political forms of entrepreneurial activity (Hisrich, 2014:7)

Todas as definições convergem na ideia de:

Entrepreneurship is a dynamic goal-oriented process whereby an individual combines creative thinking to identify marketplace needs and new opportunities with the ability to manage, secure resources and adapt to the environment to achieve desired results while assuming some portion of risk for the venture. (Smart & Conant, 1994:29).

Ainda que não haja “uma relação evidente entre o nível de desenvolvimento económico do país e a atividade empreendedora” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:5), considera-se que estas práticas estimulam a economia, combatendo o desemprego e incentivando os indivíduos na busca dos seus próprios rendimentos (cf. Ferreira, Reis & Serra, 2009). Os empreendedores auxiliam no crescimento nacional, criando a possibilidade de mais postos de trabalho, maiores investimentos e conseqüentemente um aumento de receitas. Cabe-lhes multiplicar os recursos utilizando-os em benefício próprio, da sociedade e do país (cf. Silveira *et al.*, 2007). “O empreendedorismo é visto como uma forma de os indivíduos, as empresas e as sociedades fazerem face às mutações sociais, culturais e económicas do mundo contemporâneo” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:2), daí a necessidade de práticas empreendedoras ser cada vez mais evidente. Os incentivos políticos e de outras organizações multiplicam-se, facilitando a criação de condições para estas atividades. Também as acções na educação são fundamentais para a construção de uma cultura empreendedora. (cf. Ferreira, Reis & Serra, 2009) De igual importância são os meios em que os potenciais empreendedores circulam e que se mostram essenciais para o desenvolvimento das suas capacidades. A sociedade como um todo, mas também a família, os amigos, as associações culturais, desportivas e outros grupos de interesse são responsáveis por dinamizar comportamentos empreendedores.

Tal como os incentivos e influências, as razões que levam às acções empreendedoras podem variar muito. Problemas financeiros, dificuldades em entrar no mercado de trabalho, insatisfação pessoal e profissional ou vontade de trabalhar por contra própria procurando realizar sonhos e objetivos pessoais são apenas alguns exemplos. Qualquer um destes motivos traduz uma “necessidade de cada indivíduo empreendedor (...)”. (Ferreira, Reis & Serra, 2009:8) Conjugada com estas causas tem de estar a identificação de uma oportunidade, isto é, “um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam a necessidade por um produto ou serviço.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:8) As oportunidades devem ser percebidas pelo empreendedor de modo a conseguir formular uma ideia de negócio, pois “toda a necessidade insatisfeita pode gerar uma nova empresa empreendedora.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:8) Mais do que a percepção das oportunidades, os empreendedores têm ainda de demonstrar capacidade para desenvolver os seus projetos. Aptidão para fazer uma boa avaliação, reconhecer todos os riscos envolvidos e agir da melhor maneira são essenciais na evolução de um negócio de sucesso.

1.1. Empreendedor

Tal como o conceito de Empreendedorismo, definir empreendedor num conjunto de características universalmente aceites é difícil. A sua caracterização varia conforme a disciplina que a estuda, pois são enfatizadas particularidades distintas. Diferentes autores colocam a tónica em diferentes características. Uns guiam-se mais pelo que o empreendedor faz, outros essencialmente por aquilo que ele é. Fale-se das suas acções ou da sua personalidade, de fatores internos ou externos, existe sempre uma base comum.

“O empreendedor é aquele que realmente faz, que leva a cabo os projetos que idealizou, seja uma ideia ou uma oportunidade que identificou, assumindo os riscos e colhendo os benefícios.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:8) Visionário, repleto de ideias inovadoras, agarra as oportunidades que identifica e numa ação otimista e determinada, assume riscos e dificuldades conseguindo alcançar o objetivo de criar o seu próprio negócio. Assim, tão importantes como as atitudes que toma, são as particularidades individuais que o fazem agir. Para Fillion (1999), o empreendedor é alguém com capacidade de estabelecer objetivos e encontrar oportunidades de negócio, utilizando para isso a sua criatividade e o conhecimento do ambiente no qual se insere.

Alguém que se dedica à busca contínua de oportunidades por meio da inovação, assumindo riscos moderados. O autor refere também que muitas das características que marcam esta figura são desenvolvidas com a prática, com a atuação empresarial. De mencionar também a definição de Dornelas (2005) que vê o empreendedor como um indivíduo ambicioso, impulsionado por uma satisfação única nas suas atividades e ávido por reconhecimento e admiração. O empreendedor é um visionário que identifica a oportunidade, determina e organiza os recursos necessários, liderando o desempenho da organização. É hábil a lidar com o risco, enfrentando desafios de forma determinada. No fundo, o autor salienta a capacidade dos empreendedores em agirem de modo a concretizar a visão que possuem sobre o futuro do seu negócio.

Para Kevin Ready, um empreendedor é alguém que corre riscos, alguém que investe o seu tempo, energia e/ou capital para criar um novo produto, serviço ou processo que tenha impacto dentro de uma determinada comunidade (cf. Ready, 2001). Qualquer negócio que se crie tem como objetivo atrair um público que se sinta aliciado e adquira determinado produto ou serviço. Deste modo, o empreendedor deve criar um contacto em que as pessoas percebam o valor de um produto, os benefícios de um serviço, uma interação que crie repercussão. Esta ideia de criar impacto/influência é

realmente importante, estando na base de qualquer atividade empreendedora. Criar um negócio implica identificar uma oportunidade e portanto a proposição inicial é sempre a de que se vai resolver determinado problema. É neste ponto que os empreendedores se diferenciam. Podem ter mais informação do que a maioria das pessoas, criar um produto único, alterar as características de um existente, ou simplesmente distribuí-lo a um grupo que não o possui. Qualquer posição adotada vai ser inovadora, específica, marcar a diferença, distinguindo-se de todas as outras.

Seguindo os autores Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis e Fernando Ribeiro Serra, os empreendedores podem ser entendidos em três planos: psicológico, contextual e comportamental. Sendo todos distintos, influenciam as tomadas de decisão e o desenvolvimento do projeto. Perceber quem é o empreendedor implica analisar características individuais que estão na base da sua personalidade. Este é visto como uma pessoa otimista, autoconfiante ao ponto de acreditar sempre no seu sucesso, nas suas capacidades, mesmo quando à sua volta não o fazem. Determinado, perseguindo os seus sonhos com paixão, criativo e tolerante, lida com a ambiguidade e encara o insucesso como parte da aprendizagem, assume os riscos dos seus projetos e as consequências das suas decisões. “ (...) É igualmente importante entender o contexto em que se move.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:9). Todos os círculos do empreendedor, os ambientes que fazem parte da sua vida são preponderantes nas suas decisões, “ (...) a família, a educação, a base social, a religião, a cultura o emprego e a experiência de vida (...)” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:9). Outros fatores como a experiência profissional e idade também podem ser apontados como influência. Normalmente o histórico profissional ajuda a explicar a propensão para se ser empreendedor, assim como a faixa etária entre os 22 e os 45 anos é a de maior incidência de práticas empreendedoras.

Ter aptidão para se ser empreendedor não significa que não se possa aprender a empreender. Como anteriormente se mencionou, a educação/formação é um dos pontos influentes das práticas empreendedoras. “ (...) Hoje é requerido aos empreendedores um conjunto de competências técnicas e sociais que se aprendem e treinam” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:14), portanto “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção” (Silveira *et al.*, 2007:3) é possível.

O empreendedor tem um perfil de liderança, autónomo, demonstra necessidade de ser independente e de buscar por si os objetivos e resultados que almeja. Sonha grande, e com foco no futuro define uma estratégia de atuação, arrisca muito mas com

responsabilidade assume erros e fracassos que inclui na sua própria evolução. O seu pensamento estratégico é revelado nas acções quotidianas, onde o plano teórico é eficazmente transposto para o prático. Conduz todas as atividades, gere todas as direcções do seu negócio e é por isso que necessita estar atento a todos os detalhes. Focando sempre o desejo de prosperar, de alcançar o sucesso, está constantemente atento às necessidades dos clientes, aos comportamentos dos concorrentes e às alterações do mercado. Lutando pelo objetivo pré-definido adapta-se e inova sempre que necessário.

Sendo a criação de uma nova empresa um processo complexo, moroso e que contempla grandes desafios, para além da criatividade para inovar, o empreendedor necessita de dinamismo e vitalidade ao longo de todo o seu trabalho. Precisa de ter um profundo conhecimento da realidade, do mercado, de tudo que o rodeia, precisa de gerenciar a organização, o espaço, o tempo. “Wise founders view learning as a *primary objective* of their *startup* launch.” (Bradberry, 2011: 135). A fim de evitar ao máximo incertezas e problemas inesperados, o empreendedor deve estudar intensamente, analisar, avaliar todo o ambiente que o envolve, procurando causa-efeito em todas as relações e conhecimento em todos os sucessos e fracassos. O ambiente em que as novas empresas são criadas, especialmente as *Startups*, é um ambiente de risco, mas muitas vezes esse risco é potenciado pelo empreendedor, pois na maioria dos casos este acaba por ceder à ânsia da celeridade em vez de valorizar a preparação. Neste contexto, John Bradberry considera que a prontidão do fundador é um desafio constante que faz toda a diferença. “All entrepreneurs can and should continually evaluate and improve their fitness to lead their company forward.” (Bradberry, 2011:54). Alcançar o patamar certo de preparação para poder abrir um negócio é fundamental para o esforço empreendedor. Significa encontrar o equilíbrio perfeito entre objetivos, capacidades e necessidades, e antecipar o impacto que o negócio terá para o empreendedor e para as restantes partes interessadas. “Although it’s true that founders shape *Startups*, it’s also true that *Startups* shape founders.” (Bradberry, 2011:55). O papel que o empreendedor desempenha é um teste ao seu carácter, às suas forças e fraquezas, aos seus desejos e receios. Neste âmbito, o autor expõe um conjunto de cinco passos básicos a fim de melhorar a preparação do empreendedor: clarificar razões e objetivos subjacentes ao negócio, compreender a personalidade empreendedora que o próprio fundador possui, mapear atributos e experiência, promover relações e recursos vantajosos, e adotar posicionamento que revele esforço e dedicação.

A fim de uma execução forte, ágil e eficaz, outro dos paradoxos que se impõe aos empreendedores enfrentar prende-se com o facto de estes serem capazes de se comprometer completamente com uma ideia, mas ao mesmo tempo manterem-se abertos à mudança. Segundo John Bradberry este não é um atributo simples. A envolvimento com ideias e planos torna-se mais forte e intensa com o passar do tempo. À medida que o produto se vai afirmando, que os clientes vão surgindo, a ligação com o projeto aumenta. Contudo, as alterações do mercado, as conquistas e erros cometidos criam novas visões e oportunidades, obrigando muitas vezes a reconsiderar opções iniciais, a reestruturar modelos, a alterar produtos. Citando John Bradberry: “This ongoing tension between your pride in what you have built and your unending desire to improve it is inherent in the process of bringing a concept to life. It is the nature of an evolving, iterating idea becoming real.” (Bradberry, 2011:130). O foco deve estar na busca de uma oportunidade viável, uma estratégia eficaz e um produto forte. Todas as oportunidades que vão emergindo são impossíveis de prever e como tal, a agilidade na adaptação à mudança e capacidade de aprendizagem tornam-se vitais.

O empreendedor necessita ainda de possuir fortes competências em relações humanas, pois estas são fulcrais para identificar e contactar potenciais clientes e conseguir reunir um bom grupo de trabalho. Sem uma equipa forte, coesa, eficiente e capaz, que permita a existência de diferentes perspetivas, o negócio dificilmente alcançará o sucesso. Possuir uma equipa competente é uma das componentes mais importantes para o desenvolvimento de uma *startup*. Pessoas talentosas, inteligentes, dedicadas, capazes de dizer a verdade, discernindo factos de opiniões e sobretudo que partilham do mesmo desejo de sucesso, devem ser procuradas por qualquer empreendedor. O trabalho desenvolvido será muito mais eficaz e o valor criado muito maior. Na maioria dos casos, o empreendedor avança sozinho no lançamento do seu negócio, mas a evolução começa a exigir a criação de uma equipa. No início, o empreendedor tem de assegurar todas as áreas, gerir desde as finanças ao Marketing, concentrar-se em cada ponto do seu negócio e estar atento ao ambiente externo, mas o desenvolvimento torna o processo de delegação fundamental. Contratar as pessoas certas, explicar-lhes e envolve-las no negócio, analisar o seu *feedback* e conferir-lhes, gradualmente, algum controle e poder para tomar decisões e cometer erros, dando-lhes confiança e competência, é essencial e natural ao crescimento de qualquer empresa. A indispensável presença do empreendedor, inevitável a princípio, vai perdendo força à medida que os empregados se tornam competentes para realizar as operações do dia-a-

dia, que se revelam capazes de assegurar a manutenção do negócio, culminando na existência de gerentes preparados para tomar importantes decisões, para enfrentar grandes desafios. O empreendedor terá sempre o seu valor, mas com a evolução do negócio e o alcance de uma autorregulação e determinação, a dependência à sua figura vai esmorecendo.

Começar do zero, por conta própria, sem um guia ou um modelo a seguir revela-se árduo, mas inerente ao mundo empreendedor. Todo o processo leva a uma natureza própria. A experiência gera aprendizagem e evolução, as vitórias e derrotas criam autonomia e independência.

Being an entrepreneur – raising a business from a mere idea to the level of a successful enterprise – is a multifaceted undertaking that will only come to fruition through the coordinated and concentrated arrangement of hundreds of thousands of individual decisions and actions on your part (Ready, 2011:15).

1.2. Inovação

Toda a ação empreendedora tem uma natureza inovadora. A inovação é compreendida por Luecke como: “the embodiment, combination, or synthesis of Knowledge in original, relevant, valued new products, processes or services.” (2003:2).

Por Drucker, é vista como:

The specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service. It is capable of being presented as a discipline, capable of being learned, capable of being practiced. Entrepreneurs need to search purposefully for the sources of innovation, the changes and their symptoms that indicate opportunities for successful innovation (2006: 19)

A inovação está relacionada com a mudança, com o fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo, transformar o ambiente no qual se está inserido. A sua busca constante é característica dos empreendedores, “the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity” (Drucker, 2006:28), pois “está ligada à própria capacidade e personalidade do empreendedor, a partir do seu conhecimento, ambição, visão, optimismo e propensão em lidar com os riscos inerentes às inovações.” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:1). O comportamento inovador tem origem nas transformações de ambiente, quer interno quer externo, que levam as empresas a planear estratégias e procurar inovações de modo a adaptarem-se. Segundo Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis e Fernando Ribeiro Serra “ (...) A criação de novas empresas terá efeitos sobre a inovação, seja esta no produto, no serviço, no

processo produtivo, na recombinação de técnicas e tecnologias já existentes, e sobre a competitividade das empresas” (2009:2).

Qualquer que seja a área em que incida “um plano de inovação deve ser desenvolvido como forma de sucesso do empreendimento.” (Girardi, Azevedo & Franklin, 2001:3). “É visto como algo vital e estratégico a fim de que as empresas tenham condições de se manterem competitivas em seus mercados.” (Dornelas, 2008:17).

Em constante mutação, mercados e clientes alteram frequentemente as suas necessidades, desejos e escolhas, requerendo a constante atenção do empreendedor para detetar uma oportunidade de inovar. Assim, podendo surgir por variadas razões, o processo de inovação varia de organização para organização. Qualquer ideia inovadora exige uma pesquisa e recolha de informações, um estudo dos pontos fracos e fortes, de forma a explorar a criatividade do empreendedor, assim como as suas capacidades gerenciais e o conhecimento do negócio, tirando o proveito máximo da oportunidade detetada. Segundo Peter Drucker existem sete fontes de oportunidade inovadora.

The unexpected – the unexpected success, the unexpected failure, the unexpected outsider event; The incongruity – between reality as it actually is and reality as it assumed to be or as it “ought to be”; Innovation based on process need; Changes in industry structure or market structure that catch everyone unawares; Demographics (population changes); Changes in perception, mood and meaning; New knowledge, both scientific and nonscientific (2006: 35).

São ténues as linhas que separam estas sete fontes de inovação, existindo uma sobreposição considerável entre elas. Dispostas de forma decrescente no tocante à previsibilidade e confiabilidade, as sete fontes apresentam o risco associado em nível crescente (Drucker, 2006).

“O ciclo de vida de uma empresa bem-sucedida geralmente segue um padrão de rápido crescimento, um período de menor crescimento (...) e (...) uma desaceleração e queda do crescimento.” (Dornelas, 2008:23). As ideias inovadoras surgem, normalmente, na fase de menor crescimento das empresas a fim de reiniciar ou prorrogar a primeira etapa, evitando a seguinte. Conseguir identificar e aproveitar uma oportunidade, promovendo a inovação adequada são tarefas essenciais mas difíceis. Há que balancear riscos e retornos, de modo a perceber o caminho a seguir. O modo como a inovação é promovida, como se usufrui da oportunidade detetada, ou seja, “como os empreendedores criaram e sustentaram suas vantagens competitivas” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:2) é essencial para que o empreendimento se fixe no mercado,

conquiste e mantenha os seus clientes. Como vantagem competitiva entende-se “a raiz que dá sustento a um empreendimento” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:4), sendo a sua busca constante e a “necessidade de inovar para sustentá-la” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:4) indiscutível. “ (...) Resulta da combinação dos recursos humanos, dos recursos organizacionais e dos recursos físicos que uma empresa possui” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:4) e deve derivar do planeamento estratégico. Para além de toda a pesquisa que está por detrás do processo criador, a inovação inclui também o processo gerencial. Este “envolve o estímulo à criatividade, à coletivização de ideias e a mudanças das condições organizacionais.” (Girardi, Azevedo & Franklin, 2001:4).

O pensamento tradicional de que quando cresce e se estabiliza no mercado uma empresa perde a sua capacidade de inovação é para Eric Ries um erro. O autor considera ser possível encontrar uma situação estável e continuar a inovar, a investir em crescimento.

Os empreendedores podem construir organizações que aprendam a equilibrar as necessidades de clientes existentes com os desafios de encontrar novos clientes para satisfazer, gerindo as linhas de negócio existentes e explorando novos modelos de negócio. (Ries, 2011:255).

Esta situação o autor apelida de “*pensamento de carteira*”. Segundo este, as equipas de inovação de uma *startup* requerem três atributos estruturais: recursos seguros, ainda que limitados; autoridade independente para o desenvolvimento do seu negócio, as equipas precisam de autonomia completa de modo a conceber e implementar experiências sem uma exigência excessiva de aprovações; e uma participação pessoal no resultado, não necessariamente financeira, mas que valorize e reconheça quem realizou o trabalho. (cf. Ries, 2011). O crescimento das *Startups* leva muitas vezes à criação de equipas internas que trabalham em inovações disruptivas que, se bem-sucedidas, devem ser integradas no portefólio geral de produtos e serviços da empresa.

Usualmente as inovações são divididas em duas categorias, a radical e a incremental. A primeira constitui “algo absolutamente novo e normalmente envolve novas técnicas de produção e novas tecnologias.” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:5). Já a segunda “explora processos, tecnologias e produtos já conhecidos, focando as melhorias que podem ser feitas.” (Benedetti, Rebello & Reyes, 2006:4). As inovações radicais conduzem a uma grande mudança e tendem a ser seguidas por inovações incrementais que as aperfeiçoam. As novas empresas devem procurar os dois tipos de inovações, de modo a alcançarem a necessária diferenciação para se destacarem no mercado.

No meio empresarial, inovação é um termo intimamente ligado ao conceito de criatividade. Equipes com criativos conseguem alcançar inúmeras ideias originais promovendo os níveis de inovação. Mas, segundo Doreen Lorenzo “when it comes time to sell those concepts internally, and then later take those ideas to market, creativity is not enough. More important is conviction.” (Lorenzo, 2012:10). Empregados que se sintam seguros nos seus trabalhos, firmes nas suas atividades e com possibilidades de partilhar ideias dentro da empresa são muito mais dinâmicos e produtivos. O desenvolvimento de um projeto e o alcance do sucesso tem valor quando possui algum significado. Para um bom desempenho, um trabalho de qualidade, a convicção importa. “Work that appeals to employees’ firmly held beliefs, which has personal meaning to workers, is what drives them.” (Lorenzo, 2012:10). Grandes empresas como a Google encorajam este tipo de ambiente de trabalho, valorizam tais comportamentos. O testemunho de Dave Burke (diretor da área de engenharia do sistema operacional do telefone *Android*) revela isso mesmo. Para ele, trabalhar naquelas condições foi uma licença para inovar. Como referiu, “A culture where personal passions matter enough to fuel a corporate policy, more than the policy itself, is the management strategy to emulate.” (Lorenzo, 2012:11). As convicções de qualquer membro dentro de uma organização podem ser uma mais-valia. Conseguem explicar o porquê de quererem desenvolver aquele produto ou serviço e lançar aquelas iniciativas, quer interna quer externamente, de um modo apelativo, convincente e eficaz. “Even when their ideas might not be the most original (...) their passion and their vision on how to improve the world or even the everyday quality of life in your company’s workspace are likely focused.” (Lorenzo, 2012:12). A envolvimento é grande e como tal o discurso destes trabalhadores torna-se muito persuasivo. “A key quality that the most successful innovation leaders have is conviction, because it signifies the combination of passion and persistence needed to bring adventurous ideas to market.” (Lorenzo, 2012:12).

Realizada uma breve descrição do conceito de Empreendedorismo, das características dos empreendedores e da inovação como processo fundamental deste meio, segue-se a área do Marketing como tema a tratar no contexto empreendedor. Atendendo ao contexto e objetivo da presente dissertação o enfoque será dado à Comunicação.

Capítulo 2 – Marketing Empreendedor

2.1. Conceito e importância

“O processo empreendedor compreende quatro fases basilares: a preparação, a criação, a gestão e a continuação do empreendimento. O Marketing é essencial em todas estas fases, mas deve ser pensado e ajustado (...)” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:19). A evolução empresarial faz com que haja uma inevitável adaptação do Marketing às características internas e externas inerentes à fase em que o negócio se encontra. Assim, e segundo Kotler, de acordo com as práticas de Marketing as empresas passam por três estágios: Entrepreneurial Marketing, Formulated Marketing e Intrepreneurial Marketing (Kotler, 2002). Tendo em conta o foco nas práticas empreendedoras e criação de novas empresas, subjacente aos objetivos do presente trabalho, analisemos apenas o primeiro estágio, ou seja, o Marketing Empreendedor.

Fulcral para que qualquer empreendedor consiga atingir os seus objetivos, o Marketing pode ser definido como “the process by which companies create value for customer relationships in order to capture value from customers in return” (Kotler & Armstrong, 2014:27), ou seja, “a atividade, conjunto de instituições, e processos para a criação, comunicação, entrega e trocas que têm valor para o consumidor, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (American Marketing Association – 2008) (Machado, s.d:4). Para Seth Godin, é na difusão de ideias que se encontra a essência do conceito. Nas palavras do autor: “Marketing is about spreading ideas, and spreading ideas is the single most important output of our civilization.” (Godin, 2009:22). Contudo, nem todas as ideias conseguem alcançar o mesmo impacto. Muitas vezes as que se apresentam como mais valiosas são as que falham em chegar ao público. Aqui, a problemática está no modo como se contam as histórias que as disseminam. Grandes ideias têm de dar origem a grandes histórias, que se contem e recontem. “Marketing is the story marketers tell to consumers, and then maybe, if the marketer has done a good job, the lie consumers tell themselves and their friends.” (Godin, 2009:26).

Este é um cenário perfeitamente aplicável ao mundo empreendedor. Novas ideias de negócio têm de ser corretamente divulgadas. O impacto do seu aparecimento deve desde logo revelar o valor da sua essência.

“Entrepreneurial Orientation is positively and significantly related to distinctive marketing competencies and organizational performance.” (Smart & Conant, 1994:28). É crescente o número de os autores que reconhece a necessidade de conhecimentos de

Marketing no processo empreendedor. Identificar e aproveitar oportunidades são acções centrais na atividade empreendedora, que requerem uma escolha estratégica, um planeamento detalhado das diferentes áreas, das quais o Marketing se revela fundamental. Tal como acontece com o empreendedorismo, as contemporâneas definições de Marketing enfatizam a necessidade dos clientes, a identificação de oportunidades, o planeamento dos processos e a perseverança como pontos essenciais à implementação. (cf. Smart & Conant, 1994). Para Philip Kotler, o Marketing Empreendedor envolve a capacidade impulsiva e o desejo enérgico do empreendedor intuitivo. “Most companies are started by individuals who visualize an opportunity and knock on every door to gain attention” (Kotler, 2002: 2). Mesmo sem recursos financeiros e pessoal especializado a procura e promoção do produto/serviço e da empresa são intensos.

Qualquer ideia de negócio deve submeter-se a uma avaliação que permita perceber o seu potencial para alcançar o sucesso. O Marketing revela-se ferramenta indispensável nesta análise, pois permite “ (...) examinar o interface da empresa com o mercado: força de vendas e capacidade de executar serviços pós-venda, penetração nos canais de distribuição, disponibilidade de meios para campanhas publicitárias, etc.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:71). Chegar ao cliente de modo eficaz é cada vez mais difícil, não só pela crescente concorrência a enfrentar mas também porque produtos e serviços estão cada vez mais complexos, havendo demasiado para dizer numa mensagem que se quer curta e eficiente. (cf. Godin, 2009). Nem todos os clientes recebem a mensagem, muitos irão até ignorá-la, mas mesmo não podendo controlar tal situação, cabe os *marketers* investir numa boa história. “Delivering a remarkable story isn’t easy, but it’s worth it.” (Godin, 2009:149).

A conceção de um novo negócio exige do empreendedor um conjunto de competências e conhecimentos de diferentes áreas. Assim, ele tem de se mostrar apto a resolver questões que podem ir desde o financiamento até ao Marketing. “Os empreendedores necessitam de pensar o Marketing logo desde o projeto inicial de empreendimento e durante o planeamento de todo o seu negócio.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:20). Qualquer nova empresa necessita que o seu produto/serviço seja aceite no mercado, pois só assim conseguirá sobreviver no meio empresarial. Esta aceitação depende da avaliação e reacção do cliente à novidade e portanto “o foco do empreendedor só pode ser o de proporcionar valor ao cliente, moldando a sua oferta (...) às necessidades identificadas dos clientes.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:3). Após

investir num imprescindível conhecimento do mercado e das necessidades, desejos dos consumidores, a nova empresa deve garantir a satisfação dessas mesmas aspirações. Satisfazendo a vontade do cliente a empresa procura alcançar os seus próprios objetivos. É neste contacto e aproximação ao cliente, essencial para o alcance do sucesso, que o Marketing se revela central. “Marketing é mais do que vender, é uma forma de pensar os negócios. É (...) gerir o comportamento de consumidores, canais de distribuição e concorrentes.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:20). No fundo, trata-se do “ (...) conjunto de meios e métodos de que a empresa dispõe para promover no(s) seu(s) segmento(s)-alvo os comportamentos que pretende.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:20).

Os empreendedores devem focar-se no que os consumidores valorizam. Só apresentando um produto ou serviço a que o cliente atribua valor conseguirão um lugar no mercado-alvo. “The simple truth is that today people want to feel good about what they buy, and they have more control than ever over the brands they bring into their lives. (...) Invest in it, and customers will invest in you.” (Sistrunk, 2014:1). É, portanto, essencial o conhecimento de todo o ambiente externo, de modo a que se consiga encontrar respostas para um conjunto de questões fundamentais, que se colocam a todas as novas empresas. São elas:

Quem são os meus clientes? Que produtos/serviços vendo? Que benefícios os meus produtos conferem ao cliente? Qual a melhor forma de me aproximar dos clientes? Como promover as vendas? Como estabelecer o preço? Quais os meios a utilizar para comunicar com os clientes? (Ferreira, Reis & Serra, 2009:21).

Devendo desenvolver-se com base numa oportunidade efetiva, o novo negócio tem de se apoiar num profundo e completo estudo de mercado que lhe permita atrair novos clientes. Num importante ponto de equilíbrio entre satisfação plena do cliente e cumprimento de objetivos da empresa, o Marketing apresenta-se como ferramenta indispensável. Ele “ (...) ajuda a empresa a estabelecer a sua vantagem competitiva face aos rivais, na medida em que exige uma atuação e a congregação de esforços de todas as funções” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:25), é por isso crucial que o seu planeamento seja feito logo desde início.

Como refere Ann Handley, ainda que possa parecer demasiado óbvio, “(...) to create content as the cornerstone of your marketing activity is the most crucial thing.” (Handley, 2013:1). Esta é uma tarefa que deve ser estrategicamente pensada, perceber o que se quer dizer, de acordo com a missão e visão da marca, tendo em conta o como e o porquê. “ You need to do some strategizing.” (Handley, 2013:1). O foco deve estar sempre presente no cliente, no valor que a marca tem para lhe oferecer.

Your value is in what you do for others. (...) don't talk about your product's features. Rather, talk about what they do for your customers. (...) People don't buy what you do, they buy your reason for doing it. So if you want to truly and effectively reach your customers, start explaining the why (Handley, 2013:1).

Ao mesmo tempo que a internet e as redes sociais *online* permitiram um contacto mais direto com os clientes, intensificaram fortemente a concorrência, levando a um grande crescimento da oferta. Neste contexto, o papel dos consumidores alterou-se. “ (...) Consumer opinions are driving the new economy. Their voices are amplified like never before, and marketers need to be tuned in and responsive.” (Schenck, 2013:1). Estão mais exigentes, mais decididos, sabem o que querem, procuram-no diretamente e captar a sua atenção tornou-se tarefa árdua. “That means your content has to be really good in order to get my attention, and it has to be valuable: It has to entertain me or delight me or inform me.” (Handley, 2013:1).

O Marketing Empreendedor reúne duas importantes áreas para “a administração de micro e pequenas empresas que não dispõem de elementos e de recursos necessários para a prática do Marketing tradicional.” (Machado, s.d:5). Este diz respeito à fase inicial do negócio, isto é, “ocorre quando um indivíduo perspicaz percebe uma oportunidade e começa um negócio vendendo os seus produtos.” (Machado, s.d:4). Portanto, nesta fase, a empresa é pequena e, normalmente, não dispõe de grandes recursos para poder investir na área, optando por realizar um Marketing informal assente em conhecimentos próprios. Em relação às características do Marketing Empreendedor podem identificar-se duas correntes distintas: uma focada na gestão e outra no gestor. Autores como Carson colocam a tónica na gestão como função administrativa, considerando que os resultados do Marketing Empreendedor advêm das ferramentas e opções tomadas para realizar determinadas ações. Outros, como Stokes dão relevo ao perfil do empreendedor que com a sua personalidade determinada, criativa e inovadora, a sua educação, experiência pessoal e profissional e com a rede de relações que possui, se apresenta essencial ao desenvolvimento do Marketing na empresa (cf. Machado, s.d). A orientação para a inovação e uma estratégia de nicho que permita atingir possíveis clientes e outros grupos de influência são então as características mais evidentes (cf. Machado, s.d). Para os que colocam o foco na gestão, as pequenas empresas, recentemente criadas, encontram dificuldades ao nível do Marketing que em nada se assemelham às das grandes organizações. Normalmente focadas num planeamento informal, de curto prazo, precisam adaptar o Marketing para atender às suas necessidades específicas (cf. Machado, s.d). Quando a ênfase é dada à

figura do empreendedor, defende-se uma forte ligação entre o processo de Marketing Empreendedor e a intuição que os próprios empreendedores possuem relativamente ao mercado (cf. Machado, s.d). Aqui, a ideia de Marketing Empreendedor relaciona-se com a figura do empreendedor e portanto com todas as suas características. As decisões partem essencialmente das expectativas, crenças e objetivos do empreendedor. Começa-se pela perceção de uma oportunidade, onde se vislumbra um potencial negócio. Com espírito criativo e inovador desenvolve-se a ideia, traçando o perfil da empresa, da marca que se quer criar. Segue-se o indispensável estudo de mercado, onde se espera perceber regras, conhecer a concorrência, analisar e definir targets, permitindo, explicar posicionamentos, dominar a melhor forma de comunicar e elaborar todo um plano de Marketing.

Ainda que sejam várias as correntes que analisam o Marketing Empreendedor partindo de diferentes perspetivas, todas evidenciam as diferenças em relação ao Marketing tradicional, assim como a importância que esta adaptação tem no seio das empresas recém-criadas. Auxiliando na gestão inicial, o Marketing Empreendedor vai-se ajustando ao contexto e às necessidades de cada organização, evoluindo com o desenvolvimento do negócio. É fundamental que empresas com determinadas especificidades, sobretudo ao nível da escassez de meios financeiros, possam tirar o melhor partido da adaptação de técnicas tradicionais às suas próprias realidades.

Tendo em conta que “ (...) as mudanças do ambiente determinam parâmetros para a atuação das empresas, principalmente para os pequenos negócios” (Passarelli, 2008:57), as suas opções de Marketing tenderão a estar em constante mutação. Serão mais eficazes quanto mais aproximadas da realidade conseguirem estar, e ainda que se revele difícil elencar tendências definitivas num contexto tão dinâmico, algumas características têm vindo a proliferar. Segundo Silvio Passarelli, a substituição do Marketing de massa pelo Marketing de nichos, o crescimento da importância da pesquisa, o aumento da importância da composição do produto, a criação de canais alternativos, as campanhas mais segmentadas, as mudanças nos sistemas de vendas e o crescimento da importância do pós-venda têm vindo a transformar-se em padrões de comportamento das empresas. No fundo, o foco para o sucesso dos negócios tem sido o atendimento diferenciado, a satisfação da necessidade dos clientes e o pós-venda.

É fundamental perceber, “Normal has left the marketing arena. (...) Marketing approaches aren’t just undergoing change – they’ve changed already.” (Schenck, 2013:1). A mudança requer adaptação, persistência e dedicação. Os problemas devem

ser abordados de novas perspectivas, as ideias exploradas e as experiências repetidas. “Because that’s not only what marketing is all about, it’s also what consumers in today’s sharing, connected and thank-you economy demand.” (Schenck, 2013:2).

2.2. Definição da estratégia e do plano

Tendo em conta a sua importância, o Marketing deve ser organizado numa estratégia que auxilie o desenvolvimento do negócio. De acordo com o IAPMEI (Instituto de apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), desenvolver uma estratégia de Marketing acarreta as vantagens de orientação para os diferentes departamentos da empresa, definindo quais os objetivos e as ações de Marketing a prosseguir; identificação das oportunidades e ameaças do mercado; identificação dos pontos fortes e fracos da empresa; estruturação das opções de Marketing em áreas estratégicas e avaliação da implementação da estratégia de Marketing (IAPMEI, 2007a). Devendo ter em conta as políticas e objetivos da empresa, ou seja, a sua estratégia global, a implementação da estratégia de Marketing comporta cinco passos, descritos num dos guias práticos do IAPMEI e seguidamente explicitados.

O primeiro passo refere-se à análise diagnóstica que inclui uma análise interna, uma do mercado e uma da concorrência. Da conjugação da análise externa com a análise interna surge um outro elemento, a análise SWOT, que permite definir e interligar ameaças e oportunidades, assim como pontos fracos e pontos fortes. É um importante instrumento de apoio ao empreendedor nas suas avaliações e decisões. O terceiro passo é referente à fixação de objetivos. Estes devem contemplar o longo, médio e curto prazo e ser SMART: “Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:336). Os objetivos da empresa são elemento imprescindível. “ (...) Representam os fins genéricos desejados pelo Marketing e orientados pelos objetivos estratégicos da organização” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:336). Esta etapa revela-se essencial na medida em que permite garantir a coerência entre a estratégia de Marketing e a estratégia da empresa. O quarto passo diz respeito à escolha das opções estratégicas, que engloba um conjunto de diretrizes auxiliares na estruturação das diferentes políticas empresariais. Deste modo o empreendedor pode optar por uma estratégia apoiada na liderança pelos custos, na diferenciação ou no foco (estratégias de Porter) (cf. Ferreira, Reis & Serra, 2009). A clara definição do mercado-alvo é essencial, pois vai permitir pautar a atuação de toda a empresa, revelando o seu posicionamento e ajudando a perceber a sua personalidade. Neste contexto devem ser

definidos os alvos, o segmento ou segmentos de clientes adequados para o negócio; as fontes de mercado que vão definir o tipo de produto ou serviço; e o posicionamento pretendido, ou seja a imagem que os clientes associam ao produto e à empresa. A forma como a empresa é reconhecida é fundamental para avaliar o seu impacto e perceber se está a cumprir os seus objetivos. Tendo em conta que “o posicionamento é o conjunto de traços salientes e distintivos que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-los dos outros (Mercator XXI)” (IAPMEI, 2007a), deve incluir a identificação do produto e a sua diferenciação. Por fim, o quinto passo é referente ao plano operacional. Inclui as decisões operacionais de curto e médio prazo que incidem sobre as variáveis preço, produto, comunicação e distribuição. Esta componente é denominada de Marketing mix e é normalmente definida no plano de Marketing. As acções de operacionalização da estratégia de Marketing devem ter em conta todas as bases teóricas pré-estabelecidas. A coerência do negócio é crucial para o alcance do sucesso e por isso a estratégia de Marketing deve sempre refletir as opções tomadas (IAPMEI, 2007a).

“A forma como a nova empresa vai atuar ao nível do Marketing é expressa no plano de Marketing. Este é um dos elementos do plano de negócios da nova empresa.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:22) “Tem por finalidade orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades de Marketing.” (IAPMEI, 2007b). O plano de Marketing é um instrumento de comunicação e controlo muito útil, permite dar a conhecer aos colaboradores os objetivos que se esperam alcançar, conjugar e articular as diferentes deliberações, antecipando as decisões a tomar de modo a preparar corretamente a sua execução, evitando erros. No plano de Marketing o empreendedor expõe as políticas de Marketing mix (produto², preço³, distribuição⁴ e comunicação⁵), o seu target e o posicionamento a

²Define o produto ou serviço e todas as suas características internas e externas, que lhe conferem valor e o distinguem dos demais (IAPMEI, 2007b).

³Define o nível de preços a praticar de acordo com a avaliação do produto pelos clientes e dos preços praticados pelos concorrentes. É importante que “preço e posicionamento estejam em perfeita consonância. Uma eficaz política de preço está em muito dependente da articulação com o posicionamento pretendido para o produto.” (IAPMEI, 2007b).

⁴Prende-se com o modo de levar o produto ao cliente, ou seja, a escolha de um canal de distribuição, onde podem ou não surgir intermediários, e que se apresente como o mais adequado ao negócio subjacente. “A produtividade de um canal pode conduzir a uma maior eficácia económica.” (IAPMEI, 2007b)

adotar perante ele, assim como benefícios e valor que oferece ao cliente, ou seja, todas as opções e ações que pretende realizar para conseguir impor a sua empresa no mercado. Subjacente deve estar uma análise externa, já mencionada, assim como uma análise interna. Revela-se muito importante um conhecimento do ambiente em que a empresa vai operar, clientes, concorrentes, oportunidades, tendências, evoluções e transformações, assim como uma compreensão interna das capacidades a aproveitar, das ações a desenvolver e dos problemas a solucionar. Toda esta informação deve ser escrita “ (...) de forma simples, clara, concisa, coerente e completa.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:331). “ (...) Ao almejar construir o seu plano de Marketing, o empreendedor procura antecipar futuros eventos, tendências e condições em mudança (...), oportunidades.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:330). Pretende pautar a atuação da empresa tentando reduzir riscos e potenciar resultados. Não existe um modelo único, ou mais eficaz, por isso, o plano de Marketing deve ajustar-se ao modelo de negócio, ou seja, ao plano estratégico da empresa. Só assim, totalmente adaptado se mostrará vantajoso. É fundamental para qualquer *startup* perceber que:

No matter how it's ultimately organized, your marketing plan should be a straightforward, easily understood company document. It should provide you with clear direction for your marketing efforts for the coming year, and it should give an incisive look into your company for all readers. (Bly, 2001:1)

Os elementos do plano vão sendo incluídos ao longo do processo de elaboração. A introdução/sumário executivo “ (...) é o resumo do plano de Marketing, descrevendo sucintamente todo o plano.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:332). Expondo as principais características permite criar uma visão geral do tema. A análise situacional ou do ambiente é “ (...) o primeiro passo (...), resume todas as informações pertinentes à empresa e ao produto que se conseguiu recolher.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:332). Essas informações são referentes quer ao ambiente externo (mercado e concorrência), quer ao ambiente interno.

Muitas vezes descurado, o Marketing é parte crucial em qualquer business plan.

Executing a solid Marketing strategy is essential to any venture's success. (...) Here's why so important: No matter how ingenious your product or service, no one will find it if they don't know it's there. It's what drives the business, so it can't be an afterthought. (Friedman, 2013:1)

⁵Tendo em conta o objectivo do presente trabalho, e o foco de toda a investigação, esta política será apresentada e desenvolvida com mais detalhe no corpo de texto.

2.3. A comunicação

De enorme relevância no processo de Marketing, a Comunicação é muitas vezes confundida com aquele conceito. No entanto, revela autonomia, especificidades e funções características que lhe conferem destaque próprio. Estabelecer uma definição concreta de Comunicação é muito difícil. O conceito é complexo, bastante abrangente e diferentes autores focam diferentes aspetos. Contudo, salientar a sua importância é essencial, especialmente neste contexto empresarial. “A comunicação é (...) um veículo para a divulgação da empresa e dos produtos, para informar os potenciais e atuais clientes sobre as características e benefícios dos produtos, mas é também o meio pelo qual a empresa consegue criar e transmitir emoções.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:274). Ligando as pessoas aos produtos, “ (...) entender o impacto da comunicação requer perceber os consumidores, as suas necessidades e saber como os “agarrar”.” (*ibid.*:274). Informando, recordando e persuadindo, “o objetivo é conhecer os consumidores, para mais eficientemente comunicar com eles.” (*ibid.*:275).

Neste contexto, as empresas recém-criadas, que normalmente apresentam baixos financiamentos, encontram na comunicação boca a boca (“processo de comunicação pelo qual os clientes trocam informações sobre determinados produtos ou serviços”) (Machado, s.d:9) um aliado eficaz e adaptado ao seu contexto. É um modo informal e de baixo custo de divulgar e promover um produto ou serviço e conseqüentemente a marca associada. É uma comunicação rápida e de grande o impacto, um cliente ou colaborador satisfeito pode ser o melhor promotor de uma marca, assim como a situação inversa, pois a disseminação de informações negativas pode levar a conseqüências catastróficas (cf. Machado, s.d).

Para além do Marketing boca a boca, na fase inicial das suas empresas, os empreendedores podem contar com o apoio do chamado Marketing de relacionamento. Quando se inicia um negócio as redes de relações pessoais revelam-se fulcrais pois podem definir os primeiros clientes, fornecedores e colaboradores, assim como ajudar a identificar futuros. Permitem ainda receber a avaliação que os clientes fazem, ouvindo críticas e sugestões essenciais para ir moldando o negócio à realidade do mercado. No fundo são parte da alavanca que permite o arranque do negócio.

É neste ponto que se torna fundamental explicitar a política de comunicação como parte integrante do Marketing, destacando-a como foco da presente investigação.

A política de comunicação,

(...) que visa dar a conhecer o produto aos seus potenciais consumidores, informando-os das necessidades que poderá satisfazer, da forma de utilização, assegurando que a imagem, os atributos e as necessidades que satisfaz sejam revelados de forma coerente e atrativa (Ferreira, Reis & Serra, 2009:25),

mais do que um intuito informativo, pretende também persuadir, de modo a estimular a procura. “É uma atividade essencial na estratégia de Marketing de qualquer empresa. É ainda mais importante para uma nova empresa que precisa de se dar a conhecer, e à sua oferta ao mercado.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:274). Não se podendo classificar uma única forma de comunicar como a mais eficaz, esta deve ser adaptada ao mercado em que se atua, ao cliente e ao produto/serviço que se oferece. O objetivo é informar os consumidores da nova empresa, do que esta pode oferecer, dos benefícios do seu produto, da fonte de valor que representa, divulgando assim a marca pelo mercado. Dando estas informações pretende-se, simultaneamente, atrair o consumidor e despertar o seu interesse pelo produto, persuadindo à aquisição e estimulando a procura. “Como ferramenta do Marketing, a comunicação contempla o conjunto de técnicas usadas para ligar as pessoas aos produtos e à empresa e garantir a sua adesão (...) a compra.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:274). Interligando-se com as outras políticas do Marketing mix a comunicação dá a conhecer o novo produto e conseqüentemente a nova empresa ao cliente, mostrando que o produto existe e expondo as suas características como o preço, local de compra, etc.

Segundo o IAPMEI:

Esta variável do Marketing tem a sua razão de ser na distância entre a produção e o consumo, na existência de vários níveis nos canais de distribuição e nas atividades da concorrência, que conduzem a estimular a procura num certo sentido (IAPMEI, 2007b).

A organização da política de comunicação implica definir os públicos-alvo considerando os vários intervenientes no processo de decisão de compra, os objetivos e a estratégia de comunicação em si, que mais do que as vendas pretendem promover a notoriedade da marca, transmitir confiança, divulgar, informar. Implica ainda a definição das acções a desenvolver, onde se devem identificar as variáveis do mix de comunicação (Publicidade, Relações Públicas, Patrocínio e Mecenato, Merchandising, Promoção de Vendas, Força de Vendas e Marketing Relacional) (IAPMEI, 2007b). Definir critérios de avaliação e proposta de mensagem também é fundamental, pois aqueles permitem à empresa medir a eficácia das acções e esta irá consubstanciar a ideia central que se quer fazer chegar ao cliente e que estará na base de todas as atuações.

Mais do que informar, a comunicação visa persuadir e recordar, estabelecendo uma verdadeira relação emocional entre a empresa e o cliente. Os consumidores precisam de ser informados sobre as características e condições de determinado produto, mas é fundamental mostrar-lhes também os benefícios, os atributos que conferem valor e que tornam o produto especial, “é sobre os benefícios que a melhor comunicação incide.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:276). Se as empresas trabalham com foco no cliente, o estabelecimento de fortes ligações com ele deve ser prioridade. Conhecendo-o e compreendendo-o é mais fácil chegar até ele.

De entre os vários canais disponíveis, que o *mix* de comunicação oferece, a publicidade apresenta-se como um dos mais utilizados. “A face mais visível e reconhecível da comunicação é a publicidade.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:275). Com o objetivo de conseguir destacar determinada marca em relação às demais, de modo a que a procura dos seus produtos aumente, a publicidade atua “ (...) sobre quatro aspetos distintos mais complementares: mudar a valorização de cada atributo; adicionar atributos; alterar a perceção de marcas rivais; aumentar a procura global pelo produto.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:27-276). Considerada como “ (...) a técnica que tem por objetivo dar a conhecer um produto ou um serviço, estimulando o interesse por ele, com o fim de o vender” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:277), a publicidade tem revelado uma notória evolução nas suas técnicas, ao longo dos últimos anos. Presente nos mais variados *media*, tornou-se uma constante do quotidiano das sociedades contemporâneas. Com intuito cada vez mais concorrencial, a publicidade serve-se da televisão, rádio, imprensa, internet ou *outdoors*, para incitar, o mais possível, o consumidor à compra. As grandes campanhas têm-se revelado como as mais eficazes. Campanhas pequenas, de curta duração são mais facilmente esquecidas pelo consumidor, o que revela a necessidade de as empresas apostarem em publicidade prolongada a fim de conseguirem estar mais presentes na vida do consumidor e assim transparecer uma imagem coerente.

Deste modo, torna-se necessário definir uma estratégia de publicidade. Requerendo normalmente a existência de determinados conhecimentos específicos para ser correta e eficazmente desenvolvida, a publicidade, sobretudo em novas empresas, nem sempre pode ser preparada por agências de publicidade. Mesmo que a contratação destes serviços não possa ocorrer numa fase inicial, a não publicitação do produto, e portanto da empresa não pode ser opção. Não mostrando a empresa ao mercado, o produto aos consumidores, é como se não existissem. Os recursos financeiros podem ser um grande obstáculo ao bom desenvolvimento desta área, mas ela tem de ser trabalhada

da melhor maneira possível. O fundamental é não perder o foco nos objetivos de todo o negócio e assim dar a conhecer ao mercado a empresa e o produto, com as mais-valias e os benefícios inerentes. A criatividade e todo o trabalho de pesquisa que esteve na base da segmentação do mercado e no planeamento de todo o negócio tornam-se fundamentais nestas circunstâncias. Importante é conseguir transmitir com clareza e transparência a essência do produto e da empresa, opções publicitárias ajustadas à estratégia da empresa levam mais facilmente ao alcance de resultados positivos.

Baseado no acrónimo AIDA, “um anúncio publicitário de sucesso deve gerar: Atenção, Interesse, Desejo e Ação” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:279), “o que se pretende é que o recetor da mensagem tenha sido informado e motivado para, de forma consciente, poder escolher o produto X em vez do produto concorrente.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:281). Tentando evitar que se ultrapassem limites, comum pela grande concorrência subjacente às práticas publicitárias, uma das regras na conceção de qualquer anúncio é a total proibição de se utilizarem informações falsas. Induzir o consumidor em erro, fazendo-o acreditar que certas propriedades, que não existem no produto, estão de facto disponíveis pode ser legalmente punido.⁶ A publicidade enganosa pode ter consequências muito prejudiciais, sobretudo para uma empresa recém-chegada ao mercado. Tenta-se não criar mensagens que assumam um tom impositivo, e por isso se descreve a moderna publicidade como sugestiva (cf. Ferreira, Reis & Serra, 2009). No entanto, num grande número de casos, a acérrima luta pelo consumidor continua a gerar falta de objetividade nas práticas publicitárias. Muitas vezes o destaque excessivo de certas características ou a omissão de outras são utilizados para contornar possíveis perceções negativas nos clientes.

Em suma, a publicidade visa (...) dar a conhecer os benefícios de um produto ou serviço a um conjunto de consumidores (ou potenciais consumidores). Ao mesmo tempo, cria nesses indivíduos um sentimento de união e lealdade à marca, que permita repetir os comportamentos de compra e consumo (Ferreira, Reis & Serra, 2009:282).

O empreendedor pode socorrer-se de diferentes *media* para apresentar a sua empresa e produto. A televisão, a rádio, a imprensa, o *direct marketing* e a internet apresentam-se como os mais comuns. De acordo com os recursos orçamentais e o posicionamento adotado, cabe-lhe escolher o mais adequado para, com eficácia, chegar

⁶ Artigos 10º e 11º do Código da Publicidade, DL nº330/90, de 23 de Outubro - http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=390&tabela=leis – consultado em 27/05/2014

ao seu mercado-alvo. Deve avaliar a acessibilidade, o impacto que gera no mercado e a forma como valoriza a mensagem que se quer passar. É igualmente importante que o empreendedor decida “ (...) se se deve limitar a um só meio de comunicação ou antes usar uma combinação de meios (...) ” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:286).

Não é pela reduzida dimensão que as pequenas empresas alteram as suas necessidades de comunicação. Qualquer negócio foca-se numa oportunidade decorrente de uma necessidade que os clientes precisam satisfazer. Aproveitá-la implica chegar ao cliente da melhor forma, mostrando-lhe como aquele determinado produto lhe trará benefícios, lhe conferirá valor, lhe permitirá alcançar os seus desejos. Só a comunicação permite que isto aconteça. Com ela será possível informar, divulgar, persuadir. Comunicar corretamente a mensagem pretendida, de modo objetivo e claro, pode levar à importante diferenciação do negócio, potencializando as hipóteses de sucesso.

É neste âmbito que se torna relevante a referência ao conceito de Comunicação Integrada de Marketing. Recentemente valorizado, não só pelo comportamento do consumidor ser cada vez mais inconstante, como também pelo desenvolvimento de novos veículos para comunicar produto ou serviço e a marca em si, este é um conceito que se refere aos “ (...) novos paradigmas comunicacionais e à problemática destes novos contextos, pois cada vez mais as empresas têm de pensar em conceitos globais de comunicação para as suas marcas.” (Lendrevie *et al.*, 2010:507). Assim, “ (...) quando se utilizam vários meios de comunicação, é preciso que sejam complementares, que estejam em sinergia para otimizar os orçamentos e incrementar os resultados de várias acções de comunicação (...) ” (*ibid.*:495), ou seja, o que releva é a integração. Sendo o objetivo chegar ao consumidor da melhor forma, transmitir a mensagem e posicionamento desejados, para que a comunicação seja integrada, portanto aproveite ao máximo os benefícios que cada meio lhe pode oferecer, ela deve ser planeada. Planeada de modo a adequar a comunicação ao negócio, ao produto/serviço, ao cliente, tornando-a forte e coerente.

2.4. Marketing e Comunicação *online*

É neste contexto, e tendo em conta todo o ambiente em que as *Startups* se desenvolvem, nomeadamente a extrema incerteza, o elevado risco, o baixo financiamento e a rápida necessidade de resultados positivos, que se torna inevitável a apresentação da Comunicação *Online*, integrada no Marketing *Online*, como ferramenta comunicacional de destaque.

O Marketing *online* ou *Web* marketing:

Congrega aspetos técnicos e criativos da internet, nomeadamente a deteção de novas plataformas de difusão de comunicação, com a necessária adequação da mensagem da empresa a essas plataformas, o *design* dos meios de comunicação e a conceção de publicidade *online*. (Ferreira, Reis & Serra, 2009:306).

“Consiste no processo que possibilita às empresas a promoção de *websites*, produtos e/ou serviços através dos SNS (*sites* de redes sociais), com o intuito de atingirem mais eficazmente a sua audiência.” (Castilho & Antunes, 2013:106). Tirando o melhor proveito das vantagens que a internet, ao nível do Marketing, tem para oferecer, o empreendedor deve perceber como utilizá-la de acordo com os seus objetivos e o seu tipo de negócio. O Marketing *online* disponibiliza vários instrumentos que podem ser usados “ (...) para criar valor para o cliente, promovendo a rendibilidade da empresa (...) ” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:307). São eles: o *site* institucional, o Marketing de motor de busca, a publicidade estática, o Marketing por *email* e o Marketing de parcerias. O *website* apresenta a “ (...) empresa, os produtos/serviços que oferece e seus atributos físicos e emocionais, eventualmente os preços, a sua vantagem competitiva, os endereços para contacto e a localização da nova empresa.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:307). Pode ainda conter um elemento de loja *online*, caso se pretenda utilizar igualmente este meio como canal de distribuição, e aí o *site* será também comercial. O Marketing de motor de busca pretende que a nova empresa se encontre nos primeiros resultados provenientes das pesquisas dos clientes, isto é, que apresente um acesso rápido e fácil. Já a publicidade estática “ (...) consiste em colocar anúncios publicitários nalgumas páginas, idealmente que tenham um grande número de visitas. Estes (...) *banners* destacam-se visualmente da página onde se encontram (...) ” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:311). Podendo criar curiosidade e despertar certas necessidades nos clientes, correm o risco de se tornarem incómodas quando apresentadas em número excessivo. O Marketing por *email* é uma forma de comunicação direta com os clientes. Barato, rápido e permitindo uma boa interação, é um meio eficaz de fomentar as vendas. Cabe às empresas ter o cuidado de definir corretamente o conteúdo de cada *email*, a frequência de envio e os exatos destinatários, pois o que se pretende é a apresentação novidades, benefícios e valor para o cliente. Deve fornecer-se informação relevante, promovendo a interação, no fundo manter uma presença constante, essencial para lidar com o mercado. Por fim, o Marketing de parcerias visa divulgar o *website* da empresa através de outras páginas com quem

estabelece determinadas parcerias. “É uma técnica usada para atrair visitantes de um determinado *website* para um outro (...)” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:315). As ligações são recíprocas, sendo recompensadas as compras, inscrições nas bases de dados ou outras acções pré-definidas.

“The advent of the internet heralded the start of sweeping changes to the way in which business interact with consumers.” (Mercer, 2014:1). Com a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação, a internet, com todas as ferramentas que oferece, tornou-se num dos *media* mais utilizados, especialmente pelas empresas recém-criadas. De fácil utilização e acessibilidade, rápida e barata, revela-se muito adequada aos reduzidos recursos financeiros e necessidades de dar a conhecer o produto e a empresa de modo célere. Os *media* tradicionais como a televisão e a imprensa implicam custos muito altos que, normalmente, não podem ser suportados pelas pequenas empresas. Assim, os empreendedores encontram na internet um forte potencial sendo que “hoje, é possível inclusive conceber uma empresa a operar apenas (...) virtualmente.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:305). Os benefícios estendem-se à empresa e cliente. A informação chega mais rapidamente permitindo um contacto massificado, devido ao longo alcance geográfico, a custos relativamente baixos. A empresa pode interagir com os clientes que por sua vez beneficiam de um leque de escolhas mais vasto, e com possibilidades de preços mais baixos (cf. Ferreira, Reis & Serra, 2009). De modo mais económico e, frequentemente, com o mesmo impacto, a utilização da internet pode até apresentar mais vantagens. Para o IAPMEI “a internet é cada vez mais uma ferramenta fundamental em qualquer plano de marketing.” (IAPMEI, 2007c). Este destaca a Internet como instrumento de comunicação e também como potencial instrumento de vendas.

Para este último ponto é utilizada como meio de comércio, o chamado comércio eletrónico. Aqui distingue-se o comércio eletrónico direto do indireto, em que o primeiro “ (...) pressupõe que o pagamento e a entrega dos produtos e serviços encomendados sejam efetuados *online* (...)”, e o segundo “ (...) consiste na encomenda eletrónica de produtos e serviços que continuam a ter de ser entregues fisicamente, utilizando-se para esse efeito, os canais de distribuição tradicionais.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:318). Quanto ao tipo de intervenientes envolvidos nas transações o comércio eletrónico divide-se em *Business-to-Business (B2B)* e *Business-to-Consumer (B2C)*. O modelo *B2B* “ (...) são todas as relações comerciais entre duas empresas, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes.” (Ferreira, Reis &

Serra, 2009:318). Já o modelo *B2C* “ (...) é a transação efetuada entre uma empresa e o cliente final de determinado produto/serviço.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:318).

Como instrumento de comunicação e segundo o IAPMEI,

A utilização da internet na estratégia de Marketing pode permitir: desenvolver uma maior interatividade com os clientes (...); maior acessibilidade (...); personalização (...); mais e melhor quantificação – (...) sendo mensurável, permite realizar uma avaliação e controlo mais imediatos e fiáveis do impacto da estratégia e comunicação com o mercado.” (IAPMEI, 2007c) The way we all live on screens connected to the Internet means that companies have access to more data about their consumers than ever before. The future of Marketing is being able to gather that data, analyze it, and come up with smart predictions. (Clifford, 2014:1)

Com inúmeros benefícios inerentes, a escolha da internet para comunicar produto e empresa pode também acarretar alguns riscos. A presença da Internet nas empresas recém-criadas pode ser uma questão controversa. É quase inevitável não a utilizar como meio de comunicação ou de suporte do desenvolvimento do negócio, mas segundo Kevin Ready não deve ser vista como “a magic solution to any business problem” (Ready, 2011:70). De fácil acesso e com um potencial global incomparável, trata-se de um mercado e como tal tem de contemplar determinadas regras. Para o autor, recorrer ao negócio tradicional (pré-Internet) pode parecer limitador mas acaba por ter inúmeras vantagens. A informação é simplificada, as opções limitadas (o que torna mais fácil a escolha do produto ou serviço por parte do consumidor), as relações fortalecidas, o investimento no Marketing não se afigura tão necessário e o volume de vendas quase não oscila, o que torna o lucro mais certo (ainda que as probabilidades de lucro máximo sejam limitadas) (Ready, 2011). “Limited distance restricts your reach, but it also means that you only have to compete with the locals. The Internet gives you access to a global audience, but also competitive exposure to any Joe with the same idea you have – worldwide.” (Ready, 2011:73). O empreendedor deve ter muito cuidado com os conteúdos que publica *online*, pois “ (...) este está imediatamente disponível para milhões de internautas potenciais clientes.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:317). Se por um lado o grande alcance geográfico pode ser muito vantajoso, por outro, pode tornar-se num verdadeiro problema. A divulgação de informações prejudiciais, ou simplesmente uma má interpretação do cliente pode manchar a reputação de uma empresa. Uma boa gestão deste meio deve ter a preocupação de perceber o que o cliente quer, precisa e valoriza. Promover a objetividade, acessibilidade, integridade e rapidez no *website* e em toda a informação divulgada são mais-valias para o alcance de uma boa relação empresa – cliente.

A definição de uma estratégia de Marketing na internet deve estar em plena concordância com a estratégia global da empresa, de modo a perceber se faz ou não sentido o recurso a este meio para o tipo de negócio e de clientes. Como se explicita no guia prático do IAPMEI, a criação de uma estratégia de Marketing *online* deve começar pela definição dos objetivos, seguindo-se a definição dos alvos de comunicação e das acções a implementar (IAPMEI, 2007c).

A avaliação e controlo deste tipo de Marketing, tal como as suas necessidades, são instantâneos e rigorosos, permitindo conclusões mais exatas sobre vantagens e inconvenientes da sua utilização.

To understand how your *online* marketing efforts are performing and how you can improve them, you'll need to regularly track and analyze the metrics from those campaigns. (...) Understanding metrics can help enable you to identify big problems (...) (Leavy, 2011:1).

Num ambiente mutável e de risco como aquele em que as *Startups* se desenvolvem estes são benefícios indispensáveis. Cada vez mais comum, eficaz e necessário num mundo empresarial, onde se impõe evolução que garanta a inovação, o Marketing *online* exige às empresas, nas suas mais diversas áreas, prontidão para a mudança, a adaptação.

Acontece que todo este crescimento implicou o aparecimento de muito “ruído” *online*. O rápido e fácil acesso permite que todo o tipo de informação seja divulgado, não só se publica conteúdo relevante, como dados insignificantes. Neste ponto, mais uma vez a estratégia adotada será essencial para o futuro da marca.

There's a lot of noise on the internet. Establishing yourself as an expert with relevant content can help you break through that noise and drive customer traffic. (Chait, 2014:1). Consumers are finding what they want easier, and learning how to avoid what they don't want better. If your business is going to thrive, it is critical that you recognize this and adapt (Mercer, 2014:1).

Nessa estratégia, uma das partes que mais importante se tem revelado diz respeito ao “content marketing”.

Content marketing is basically adding value to your customer's lives by giving them something that helps them beyond just the product you sell. (...) You market what your brand can do for them, above just product features. You market real, valuable information instead (Joseph, 2014:1).

Fundamental para construir uma forte comunidade em torno da marca, o “content marketing” requer consciência das vantagens que determinadas acções podem acarretar, mas ao mesmo tempo das dificuldades inerentes e dos erros a evitar. “Avoid being too

promotional; instead, share your best content when you believe it can provide obvious benefits to your followers.” (Duncan, 2013: 2). Ideias como “provide value, not volume; get professional help; set goals and track (Kerr, 2014:1), and know that original content lives forever” (Chait, 2014:1), devem estar sempre presentes. Mais relevante ainda é a percepção que pequenas empresas, como as *Startups* devem ter, de que:

Content marketing shouldn't be just for the big brands though. Entrepreneurs and small business owners have an even greater opportunity to provide meaningful information, advice and counsel to their customers – perhaps in a deeper and more engaging way because you are even closer to them (Joseph, 2014:1).

Numa fase de conhecimento por parte do mercado, de primeiro contacto com os consumidores, de lançamento e desenvolvimento da marca o “content marketing” revela-se ainda mais importante.

Getting into content marketing to make sales is fine, but if your fundamental goal is to educate your customers or to engage with them in a fun, memorable way, you'll find that your overall results are much stronger in the long run (Siu, 2014:2).

Abordar o Marketing *online*, e especificamente a comunicação *online*, implica referir o “Social Media Marketing”. A utilização das redes sociais *online* para divulgar empresas recém-criadas, marcas, produtos e serviços é cada vez mais frequente. Com inúmeras vantagens podem tornar-se prejudiciais quando utilizadas de modo errado.

When it comes to using social media marketing to build your business, the worst action is no action, and your biggest problem is being invisible (...). As long as you're part of the conversation on the social Web, you can hear what's being said about you and massage negative perceptions about your business. But if no one is talking about you, you have no chance for growth (Gunelius, 2010:1).

Se por um lado os benefícios podem ser grandes, por outro certas regras devem ser seguidas. “Leveraging the power of content and social media marketing can help elevate your audience and customer base in a dramatic way. But (...) it's vital that you understand social media marketing fundamentals.” (Gunelius, 2011:1). Determinar objetivos específicos, avaliar os recursos disponíveis, conhecer o público-alvo e criar conteúdo de qualidade que vá de encontro aos seus interesses são algumas das práticas exigidas às empresas para que estas possam usufruir das vantagens do marketing pelas redes sociais *online* (Gunelius, 2010a). Foco e paciência são fulcrais num processo contínuo, de constante aprendizagem, em que as transformações que clientes e ambiente empresarial ditam requerem atenção redobrada por parte das empresas. Segundo Joanna Lord, “business marketing last year (2013) was like a roller coaster ride” (Lord, 2014:1), sendo que para a autora as alterações tendem a prosseguir. Questões como:

“Omni-channel advantage; content marketing continues to explode; paid organic social amplification; visual web domination continues; loyalty marketing takes center stage; or big data personalization” (Lord, 2014:1-2) apresentam-se como “trends to keep an eye on” (Lord, 2014:1). “In 2014, brands are looking for results (...) focusing on business fundamentals and results.” (Trautman, 2014:1).

Conclui-se então que “ter uma presença bem estruturada na internet é, atualmente, indispensável à generalidade das empresas. Mais importante para as novas e pequenas empresas, devido aos recursos escassos para competir pelos meios tradicionais com as empresas já instaladas.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:324). “Creating an *online* resource that offers significant value to consumers means that you need to become a publisher of quality content, invest in social media and grow your *online* community.” (Mercer, 2014:1).

Descrito o cenário que o Marketing apresenta no contexto empreendedor, importa apresentar as novas empresas que têm vindo a ser criadas. Com uma presença cada vez mais forte no mercado empresarial e atuando num ambiente muito próprio, as *Startups* possuem características específicas, que carecem de explicação detalhada.

Capítulo 3 – *Startup*

3.1. Conceito e características

“As novas empresas criadas por empreendedores são, tipicamente, empresas pequenas, com uma dotação de recursos humanos, técnicos e financeiros relativamente reduzida. (...) O empreendedor assume as funções de gestão e a capacidade de produção de pequenas quantidades leva a que aquele se dirija para segmentos pequenos do mercado. “ (...) Não sendo uma empresa dominante, está particularmente sujeita às acções das empresas concorrentes ao nível do Marketing e do crescimento das operações.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:7). Portanto, “a reduzida dimensão é o denominador comum das *Startups* portuguesas.” (Ferreira, Reis & Serra, 2009:15).

O termo *startup* refere-se às empresas que se encontram numa fase embrionária de constituição e que possuem projetores promissores, assentes em ideias inovadoras. A pequena dimensão e baixo financiamento, que inicialmente as caracteriza, criam um inevitável ambiente de risco, onde o elevado crescimento é expectável. Como menciona o autor Steve Blank trata-se de “an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.” (Blank, 2010: 1). O autor foca a importância da experiência, das tentativas, falhas, adaptações e repetições na busca de um negócio adequado.

Criador do movimento *Lean Startup*, estratégia que auxilia as *Startups* a desenvolverem-se de forma mais eficiente, Eric Ries é, indiscutivelmente, figura emblemática neste âmbito. Deste modo, utiliza-se a sua definição de *startup* como base para o desenvolvimento do tema. Segundo o autor, uma *startup* é “uma instituição humana concebida para criar novos produtos e serviços sob condições de incerteza extrema.” (Ries, 2011:14). A metodologia *Lean Startup* teve origem no cansaço de Eric Ries e dos seus cofundadores em relação ao pensamento tradicional de como construir uma empresa. Deparando-se com a desagradável realidade de que muitas das *Startups* falham (cf. Ries, 2011), Eric Ries procurou alternativas ao pensamento tradicional, tentando melhorar a taxa de sucesso de produtos inovadores. Percebeu que fatores como: o fascínio de um bom plano, uma estratégia sólida e um estudo de mercado podem constituir um problema para estas novas empresas, pois a incerteza em que as *Startups* operam é muito elevada, sendo o produto e os clientes uma incógnita. Assim, juntamente com os seus cofundadores começou a defender que “O funcionamento das funções do negócio e do marketing de uma *startup* deve ser considerado tão importante como a engenharia e o desenvolvimento do produto e por isso merece uma metodologia

igualmente rigorosa para o conduzir.” (Ries, 2011:11). Denominada de “metodologia de desenvolvimento do cliente” (Ries, 2011:11) ajudou Ries na busca de inovações que dessem sentido à sua atividade como empreendedor. Neste contexto, e após um estudo profundo sobre uma nova produção de bens físicos, a produção Lean⁷, surgiu o conceito de *Lean Startup*, que aplicava aquele pensamento ao processo de inovação. Citando o próprio autor: “A ideia *Lean Startup* transformou-se num movimento global. Milhares de empreendedores estão a aplicar os princípios da *Lean Startup* em todas as indústrias possíveis.” (Ries, 2011:13).

Esta metodologia foi desenvolvida em torno da questão a que as empresas de hoje precisam responder, que produto ou serviço é que se deve construir. Almejando o sucesso, todos os empreendedores procuram descobrir “como construir uma organização sustentável em torno de um novo conjunto de produtos e serviços.” (Ries, 2011:279). Para Ries, “tudo o que é necessário é que mudemos a nossa forma de pensar coletiva sobre como o trabalho deve ser feito.” (Ries, 2011:278). Nas palavras do autor: “A produção *Lean* redescobriu a sabedoria e espírito de iniciativa (...) e redirecionou a noção de Taylor de eficiência (...) ao aproximar-se do organismo corporativo como um todo.” (Ries, 2011:276). Considera-se que o trabalho da empresa pode ser analisado cientificamente e através de uma rigorosa abordagem experimental. Assim é possível compreender o que constitui desperdício, o que levou a erros e falhas, evitando a sua repetição, e ainda alterar o modo como se encara a inovação conquistando melhores resultados. “Toda a inovação começa com uma visão” (Ries, 2011:282), e a sua validação depende da construção de “um modelo comportamental de clientes.” (Ries, 2011:282).

No seguimento do pensamento de Ries, John Bradberry refere que “A *startup* is an experiment: An inquiry into how the world might look under the vision of the *startup*’s founders.” (2011: 125). Em cada empreendimento as ideias e ambições dos fundadores são testadas em relação à realidade do mercado, constituindo aquele um verdadeiro “learning lab.” (Bradberry, 2011: 125). O nascimento de um negócio é um processo dinâmico e criativo em que as possibilidades geradas podem ser aperfeiçoadas, reconstituídas ou postas de parte. O intuito é a adaptação ao ambiente envolvente, às constantes mutações do mercado que perdurarão na evolução do negócio. Neste contexto, exige-se ao empreendedor agilidade na execução. As questões tecnológicas,

⁷“Processo que teve origem no Japão com o Sistema de Produção da Toyota” (Ries, 2011:12)

financeiras e sociais tornam o mercado num campo de risco, em constante alteração, requerendo das empresas estratégias adaptáveis. Perceber o aparecimento de uma nova oportunidade e a necessidade de abandonar projetos que não se ajustam ao mercado são tarefas árduas, que impõem ao empreendedor uma abertura psicológica para a mudança e um elevado grau de agilidade operacional. Contudo, são essenciais para que os empreendimentos possam sobreviver e evoluir. Como refere John Bradberry, “highly successful ventures almost always diverge from the founder’s original intentions, a fact that places a premium on openness, learning, and agility.” (Bradberry, 2011: 128).

Para Gordon Bell o fator mais importante numa *startup* é a criação de produtos rentáveis. Identificando a fase em que uma *startup* se encontra, é possível compreender os valores e medidas adequadas a aplicar. (cf. Crow, 2005). O autor menciona quatro fases distintas com características específicas. A primeira fase é relativa ao “Concept”, à ideia. Constitui a etapa inicial, o ponto de partida onde normalmente a equipa ainda é muito reduzida, e o objetivo se foca na criação do produto adequado. É uma fase essencial para conhecer o mercado e os clientes, devendo ter sempre em atenção as suas necessidades, os seus desejos, a fim de identificar oportunidades rentáveis. Segue-se a fase da “Seed”, na qual se cria uma definição inicial do produto. A terceira fase refere-se ao “Product Development”. Aqui os objetivos são contratar a equipa, especificar e planear o produto e o seu *design*, no fundo, investir num trabalho que realmente progrida. Requer-se um profundo conhecimento do mercado, que permita perceber o que é verdadeiramente necessário criar, quais as necessidades a satisfazer e que problemas resolver, tendo em conta toda a concorrência envolvente. Neste contexto salienta-se a importância do *feedback* do cliente, essencial para identificar as características em que a empresa deve investir para o seu produto ou serviço. A quarta e última fase é a fase do “Market Development” que vai testar tudo que foi planeado nas etapas anteriores. Nesta fase as atividades da empresa estão focadas em produzir receita, ajustando e readaptando o que se revele necessário. Áreas como a financeira, administrativa ou o Marketing começam a desenvolver-se, acompanhando o progresso da empresa.

Para Kevin Ready é conveniente e necessário atribuir um nome ao negócio que se cria. Comunicar com as pessoas implica uma designação, uma representação simbólica, uma marca que se possa rapidamente identificar. Já para o empreendedor o negócio não deve ser visto como um nome, mas sim como um verbo. “It is a “happening” and a “doing”. It is nothing less than the sum total of the actions and

thoughts of every employee and customer.” (Ready, 2011: 7). Olhar para o negócio deste modo permite não só compreender a sua complexidade, como também facilitar a organização de ideias, componentes e atividades.

A visão por detrás da criação de uma *startup* é essencial para definir o caminho a percorrer, as metas pelas quais trabalhar. Mas dirigir essa *startup* revela-se o grande desafio. “Na sua essência uma *startup* é um catalisador que transforma ideias em produtos.” (Ries, 2011:76). A interação dos clientes com o produto gera *feedback*, tanto qualitativo (gosta ou não do produto), como quantitativo (quantos clientes o utilizam e lhe conferem valor). Estas interações constituem experiências, cujos resultados são cruciais para a construção de uma organização sustentável.

Como instituição, a *startup* “contrata colaboradores criativos, coordena as suas atividades e cria uma cultura de empresa que apresente resultados.” (Ries, 2011:31). No que respeita ao produto ou serviço novo, o autor alarga a definição, considerando qualquer coisa que os clientes experimentem e que seja fonte de valor. A inovação é também muito importante para o conceito, mas o contexto em que esta acontece é que é a parte fulcral. O ambiente de extrema incerteza engloba um futuro inconstante, clientes com comportamentos inesperados perante a crescente variedade de alternativas que possuem e mudanças cada vez mais aceleradas. No terreno da incerteza extrema a aprendizagem validada revela-se fundamental. Método rigoroso para demonstrar o progresso revela empiricamente que uma equipa “descobriu verdades valiosas sobre o presente e o futuro das perspetivas de negócio.” (Ries, 2011:41-42). Mede o agora, o momento da execução, da prática e por isso “é mais concreto, preciso e rápido do que as previsões de mercado ou planeamento de negócios clássico.” (Ries, 2011:42). Fornece o *feedback* necessário que evita a grande falha de se criar algo que ninguém quer.

Das características comuns às *Startups*, o baixo financiamento é a que mais se salienta. Qualquer negócio implica uma parte financeira, e a fragilidade que geralmente esta área apresenta neste tipo de empresas enfatiza ainda mais a sua singularidade. Num plano de negócios, a parte financeira inclui “as projeções de quantos clientes a empresa espera atrair, quanto é que será gasto, e quantas receitas e lucros terá.” (Ries, 2011:116). Neste contexto, uma dedicação e perseverança extremas podem revelar-se perigosas, sobretudo quando a empresa consegue alguns clientes, alguns resultados positivos, mas estagna, não evoluindo em direção ao sucesso, à estabilidade. É essencial que uma *startup* perceba onde está, que confronte e aceite os resultados negativos ou verdades

difíceis que as avaliações possam revelar e que se adapte, reestruture de modo a fazer experiências que lhe permitam chegar ao ideal almejado.

Ainda que os mercados e os clientes de uma *startup* possam ser muito diferentes, para Eric Ries, “elas operam com o mesmo motor de crescimento.” (Ries, 2011:24). “A maioria do tempo da vida de uma *startup* é passada a personalizar o motor ao fazer melhoramentos no produto, no seu Marketing e nas suas operações.” (Ries, 2011:24). Construir um negócio próspero, com impacto no mundo empresarial é o objetivo de todas as *Startups*, que tentam equilibrar todas as atividades que lhe estão subjacentes para o conseguir. É este o grande desafio do empreendedorismo.

3.2. Desenvolvimento e atuação

Ainda que não se possa compilar um conjunto de passos universalmente aceites como impreteríveis para a criação e manutenção de um negócio, para Kevin Ready existe um conjunto de ideias, de regras que não podem ser descuradas, cuja presença na construção de um negócio é essencial. Segundo o autor a “Excellence starts with basics.” (Ready, 2011:28). Determinação e persistência são características que marcam a personalidade empreendedora, portanto, ao criar um negócio, o objetivo do empreendedor não será menos do que o sucesso. Contudo, a ambição deve ser acompanhada da consciência da longevidade do processo, da dificuldade da evolução. No longo caminho até ao sucesso, nas diferentes fases a enfrentar, iniciativas como:

Find and retain quality people; know your customers intimately, build a service vision that everyone sees as clearly as you; make your service delivery process “happy”; train and coach continuously; involve, empower and inspire; recognize, reward, incent and celebrate; and set the tone and lead the way, (Zwilling, 2013:1)

são fundamentais. Como refere o autor, um serviço com pouca qualidade é um “business killer”, e a falta de experiência e foco que muitos empreendedores revelam devem ser fortemente combatidos. As várias etapas constituem a experiência, o crescimento, a história de qualquer negócio. “Ganhar” é muitas vezes resultado do foco nos pequenos detalhes, de desenvolvê-los bem repetidamente. A excelência de um negócio espelha-se nos pormenores, no excelente desempenho de todas as tarefas. Pensar e investir no passo seguinte impõe que o anterior esteja devidamente assegurado. Assim, todos os projetos devem ser estruturados de modo a conferir valor a todas as acções realizadas.

“Construir uma *startup* é um exercício de construir uma instituição; logo, implica necessariamente Gestão.” (Ries, 2011:18). Contudo, dado que a incerteza e a

necessidade de experimentação são elementos presentes nas *Startups*, as práticas tradicionais de Gestão, muito complexas e burocráticas, tendem a ser afastadas. “Muitos empreendedores assumem uma atitude *just do it* e evitam todas as formas de gestão, processo e disciplina. Infelizmente, esta abordagem conduz ao caos mais vezes do que leva ao sucesso.” (Ries, 2011:18). Ignorar por completo a gestão é impossível para qualquer empresa, ainda que para uma empresa com características específicas. Neste caso, a necessidade é de criar “um novo paradigma de gestão.” (Ries, 2011:35). O método *Lean Startup*, concebido para ensinar como conduzir uma *startup*, baseia-se em cinco princípios. São eles: “Os empreendedores estão em todo o lado, O empreendedorismo é gestão, A aprendizagem validada, Construir-Medir-Aprender e Contabilização da inovação.” (Ries, 2011:14-15). Nesta metodologia propõe-se aos empreendedores que avaliem o seu progresso de forma diferente, pela chamada “*aprendizagem validada*.” (Ries, 2011:22). Pretende-se eliminar o desperdício de recursos e tempo comum no empreendedorismo, transmitindo ao empreendedor orientação para tomar as melhores decisões nas diferentes áreas e em diferentes momentos.

O objetivo de uma *startup* é encontrar a coisa certa para construir – o que os clientes querem e pagam para ter – o mais rápido possível. A *Lean Startup* é uma nova forma de olhar para o desenvolvimento de produtos inovadores que enfatizam a rápida interação da informação do cliente, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo. (Ries, 2011:23).

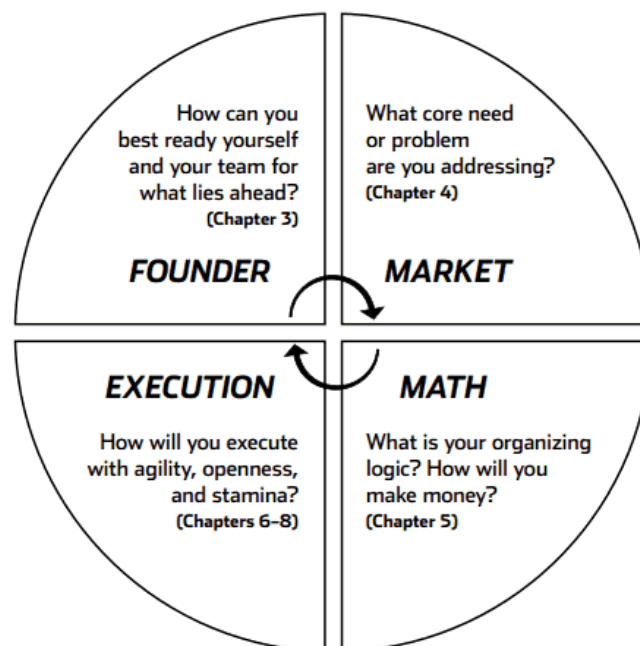
As *Startups* são criadas em ambientes de risco, onde as expectativas são grandes, a necessidade de auferir receitas muito forte e o alcance dos objetivos pré-definidos urgente. Por um lado é natural que os esforços para tentar minimizar os riscos sejam intensos, o que na maioria dos casos implica uma análise detalhada antes de qualquer decisão. Por outro, a vontade de concretizar as metas o mais rapidamente possível faz com que, em muitos casos, se dê preferência a uma avaliação rápida da situação, agindo de imediato. Ambos os procedimentos possuem vantagens e problemas. Certamente serão mais eficazes em determinados tipos de negócio do que noutros. Perceber até que ponto se deve analisar e em que fase se deve agir constituem atitudes complexas que os empreendedores têm de tomar. “Recognizing your real optimization point for your business situations will be a matter of experience, trial and error.” (Ready, 2011:140). Isto é, numa *startup*, os processos são tendencialmente mais informais, menos orientados, mais livres e céleres pela necessidade de integração no mercado, rápido crescimento e rápida aquisição de rendimentos. Acontece que a evolução empresarial

altera as circunstâncias. Tanto a nível interno como externo as prioridades vão ser outras e o posicionamento terá de se alterar. Nessa fase, a agilidade, ainda que continue a deter um papel importante, deverá ser balanceada com a definição de um processo mais ajustado à conjuntura.

Para que se afirme no mercado e possa evoluir em direção ao sucesso, um negócio tem de ter uma forte execução. Para John Bradberry o sucesso do novo empreendimento requer o perfeito funcionamento e conjugação de quatro áreas, o fundador, o mercado, a matemática (questões financeiras, viabilidade económica) e a execução. Estando os três primeiros pontos devidamente analisados e compreendidos, reduzindo riscos e incertezas, bastaria a criação de um plano eficaz para a almejada execução forte. Acontece que no mundo dos negócios a complexidade é intensa, dificultando o alcance destes objetivos. “All four domains are in constant motion, driven by external events, internal learning, and interdependence with each other.” (Bradberry, 2011:129). Para uma melhor compreensão, esta realidade, “shifting nature of the *startup* journey”, encontra-se representada na Figura 1. (Bradberry, 2011:129).

Figura 1: “Shifting nature of the *startup* journey”

Figure 6-1. Four-quadrant framework for new venture success.



É essencial perceber qual a atuação a adotar para alcançar o objetivo pré-definido, que tem também de revelar o seu valor. “Na metodologia *Lean Startup* todos

os produtos, todas as características e campanhas de Marketing – tudo que se faz – são compreendidos como uma experiência concebida para conquistar a aprendizagem validada.” (Ries, 2011:58). Conduzida pela visão da *startup*, a experimentação visa descobrir como se constrói uma organização sustentável. Assim, “o primeiro passo é desmembrar a grande visão nas suas partes componentes (...) a *hipótese de valor* e a *hipótese de crescimento*.” (Ries, 2011:64). A primeira vai testar se o produto ou serviço confere de facto valor para o cliente. A segunda “testa como os novos clientes descobrem um produto ou serviço” (Ries, 2011:65), “as razões por detrás do crescimento de uma *startup*.” (Ries, 2011:86). Experiências adicionais permitem mais *feedback*, promovendo a aprendizagem. Neste contexto, a produção de resultados negativos deve ser encarada de modo instrutivo, não como um sinal de fracasso mas como um estímulo para a alteração da estratégia. Toda esta ideia de valorizar a informação real do presente, de avaliação do momento é explicitada por Ries ao mencionar que, “contrariamente ao planeamento estratégico tradicional ou ao processo de estudos de mercado, esta especificação terá por base o *feedback* sobre como funciona hoje em vez da antecipação de como poderá funcionar amanhã.” (Ries, 2011:67). Estas são ajudas essenciais, que permitem melhorias de processos e escolha das melhores soluções.

Perceber quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de um negócio é essencial para um bom planeamento, um trabalho eficaz e uma evolução satisfatória. Cada empreendedor, cada equipa tem atributos únicos que marcam a diferença nos seus negócios. Aptidões, experiência, recursos ou conhecimento são propriedades que determinam escolhas, decisões e acções definindo cada empresa, cada marca. Estes atributos podem auxiliar na escolha do produto ou serviço, assim como na execução do negócio. Planear a quem se deve vender e quanto se deve vender, tendo em conta os recursos, os gastos, as receitas é uma fase fulcral na evolução de todo o negócio. Aqui o foco é mais uma vez crucial. Definir bem os objetivos, as metas a concretizar ajudará a balizar determinados comportamentos e a escolher as opções mais corretas. Posteriormente importa procurar por um “natural point of entry in the market itself.” (Ready, 2011:64). Ainda que nem sempre seja fácil perceber qual a melhor maneira de chegar ao mercado, definir o público-alvo, se se trata de um nicho ou de um público mais alargado, este é um ponto fundamental, pois pautará todas as acções à volta do negócio. Não se pode classificar uma escolha como a mais correta, pois

perceber o número e tipo de clientes necessários depende de cada análise, de cada modelo de negócio, de cada objetivo e previsão de crescimento.

Segundo Kevin Ready: “Strategy is a (...) word for thinking ahead and acting in such a way as to optimize your outcomes over a long period of time.” (Ready, 2011:131). Este processo implica um completo conhecimento do mercado, das alterações a que está sujeito, das opções que apresenta, dos concorrentes, entre outras questões. Contudo o empreendedor não deve atenuar a complexidade do mercado, e ter consciência de que grande parte deste continua a ser desconhecida é muito importante. Os planos e previsões realizados, por mais meticolosos e completos que possam parecer, não permitem antecipar tudo que pode vir a acontecer. É fundamental perceber que a aprendizagem não tem um fim ou limite, que o desconhecido será sempre superior ao conhecido. Assim, uma preparação para lidar com o inesperado, o incógnito permite evitar consequências mais graves e por isso adicionar ao planeamento tempo e recursos extra constitui uma mais-valia. Se por um lado, as informações que conseguimos retirar do mercado são essenciais às tomadas de decisão para o desenvolvimento do negócio, por outro, as aparências, muito difíceis de distinguir das informações reais, podem prejudicar as deliberações. Como salienta Kevin Ready: “knowing to distinguish appearances from actual reality is a key skill in running a business.” (Ready, 2011:134).

Qualquer plano de negócio, de criação de uma empresa engloba um conjunto de pressupostos cujo desenvolvimento e execução constitui a estratégia da empresa. “O primeiro desafio para um empreendedor é construir uma organização onde pode testar estes pressupostos sistematicamente. O segundo (...) será desempenhar o teste rigoroso sem perder de vista a visão geral da empresa.” (Ries, 2011:82). Testar rapidamente as hipóteses é um objetivo que deve estar presente na atuação das *Startups*. Aquelas constituem os chamados “saltos de fé” visto que o sucesso da iniciativa depende deles. “Se são verdadeiros, existe uma tremenda oportunidade. Se são falsos, a *startup* arrisca um falhanço total.” (Ries, 2011:83). No entanto, esse risco de falhar pode ser minimizado se os empreendedores ao perceberem o erro, quais os recursos mal aproveitados e os investimentos menos vantajosos, alterarem as suas estratégias. Ao longo do seu livro Ries enfatiza “a importância de basear decisões estratégicas na compreensão inicial dos clientes” (Ries, 2011:87) e por isso as máximas de “sair do edifício” e “vá e veja por isso próprio” devem estar sempre presentes. A prática de sair do edifício revela-se essencial pois só assim se consegue um conhecimento verdadeiro, fidedigno do cliente, dos seus comportamentos e desejos. O contacto direto permitirá a

empresa direcionar o seu trabalho para o real ponto de interesse, o cliente. O perfil deste, inicialmente traçado deve ser considerado provisório, até que a aprendizagem validada comprove ser aquele o target ideal para a sustentabilidade da *startup*.

Construir uma base sólida de atuação é essencial para direcionar a *startup* para o seu “verdadeiro destino: a aceleração.” (Ries, 2011:181). Acelerar rumo ao desenvolvimento, à evolução que leve ao sucesso do negócio pauta toda a atuação da empresa. É complexa a decisão de saber até quando se deve esperar pelo lançamento de um produto, trabalhando na sua construção, ou quando é altura de investir na sua fixação no mercado. O tempo e energia despendidos em cada uma destas fases devem ser bem definidos e equilibrados, a fim de evitar desperdícios e especialmente a criação de algo que ninguém quer. Tendo em conta que “as *Startups* precisam de estruturas organizacionais que combatam a incerteza extrema, que é o principal inimigo da *startup*” (Ries, 2011:183), os esforços devem convergir neste sentido. O primeiro ponto a clarificar é quais são as atividades que criam valor, sabendo que “o valor de uma *startup* não é a criação de coisas mas sim a aprendizagem validada sobre como construir uma organização sustentável.” (Ries, 2011:183).

Outro ponto essencial no mundo dos negócios prende-se com a diversificação. Conceito comum nos mercados financeiros, “it makes a critical difference when things don’t go as planned.” (Ready, 2011:31). A criação de um negócio tem um objetivo, um fim, onde certamente se pretende alcançar o sucesso e a estabilidade. Contudo, o planeamento das atividades a desenvolver para atingir determinadas metas deve ter em conta que o mercado não é estático, que a competitividade é intensa, que as alterações comportamentais dos clientes são constantes. Pode incidir em várias áreas (produtos, canais de distribuição, apoios financeiros), em questões mais internas ou mais externas, mas a diversificação deve estar presente no planeamento de qualquer negócio. Motor de crescimento em tempos de evolução assegura a sobrevivência em épocas de crise.

No que toca ao baixo financiamento que caracteriza as *Startups*, requer-se uma gestão financeira atenta. “In business, it is really important to have a specific intention behind everything you do.” (Ready, 2011:33). Os gastos devem ser seletivos, qualquer investimento devidamente justificado. As *Startups* desenvolvem-se em ambientes de risco, onde as expectativas são altas, os prazos apertados e os bons resultados essenciais. Assim, investir necessita de uma prévia definição dos objetivos, das intenções, uma avaliação cuidada de cada decisão a fim de evitar desperdícios e consequências prejudiciais.

O tipo de sucesso almejado pelos empreendedores é o sucesso no longo prazo, daí que os esforços se encaminhem para a conquista de um crescimento sustentável. O mecanismo utilizado pelas *Startups* neste sentido é o denominado motor de crescimento. A mencionada importância do cliente neste sentido é enfatizada quando Ries explica que “novos clientes resultam de ações dos clientes passados.” (2011:210). Essas ações podem incluir o “passa palavra”, um efeito secundário da utilização do produto (status, moda), a publicidade apoiada e a compra ou utilização repetida. Estas fontes impulsionam os motores de crescimento. “Cada motor tem um conjunto de métricas intrínsecas, que determinam o quão rapidamente a empresa pode crescer quando estas estão em utilização.” (Ries, 2011:211). As *Startups* devem usar as métricas acionáveis certas, de modo a conseguirem medir o seu progresso corretamente. Assim, podem adotar um de três motores de crescimento que as vai focar nas métricas que importam. “As métricas de cada motor de crescimento funcionam em paralelo com o modelo de contabilização da inovação.” (Ries, 2011:223).

O motor de crescimento rígido é o primeiro dos três. Neste tipo de motor a taxa de tração e atrição⁸ são cuidadosamente analisadas. Como Ries explica, as regras que gerem este motor são simples: “Se a taxa de aquisição de novos clientes excede a taxa de atrição o produto cresce. A velocidade do crescimento é determinada pelo que denomino de *taxa composta*, (...) a taxa de crescimento natural menos a taxa de atrição.” (Ries, 2011:213). O foco deve direcionar-se para a retenção do cliente. Segue-se o motor de crescimento viral, onde os clientes fazem parte do Marketing. Aqui o produto dissemina-se rapidamente, como um vírus. “Os clientes (...) não estão necessariamente a tentar espalhar a palavra sobre o produto. O crescimento acontece automaticamente como um efeito secundário da utilização do produto por parte do cliente.” (Ries, 2011:215). Alimentado pelo chamado “*circuito viral*”, este é um motor que pode ser quantificado. A velocidade é determinada pelo “*coeficiente viral*”, que avalia o número de novos clientes registados e que quanto mais alto, mais rápida a divulgação do produto. O último motor é o motor de crescimento pago, onde aumentar a taxa de crescimento pode ser feito de duas formas: “aumentar as receitas de cada cliente ou diminuir os custos de adquirir um novo cliente.” (Ries, 2011:218). Recorrendo à explicação do autor:

⁸ “Fração de clientes em qualquer período que falha em manter-se comprometida com o produto da empresa.” (Ries, 2011:213)

Cada cliente paga um determinado montante de dinheiro pelo produto no decorrer da sua vida como cliente. Quando os custos variáveis são deduzidos isto geralmente é chamado de *valor de vida do cliente* (VVC). Esta receita pode ser investida no crescimento através da compra de publicidade. (Ries, 2011:219).

Tal como os outros pressupostos, a definição e implementação de um dos motores de crescimento na *startup* deve também passar por uma fase experimental a fim de se perceber se é de facto o mais adequado para aquele tipo de negócio. Para Eric Ries “o conceito de motor de crescimento coloca a ideia da adaptação produto/mercado numa perspetiva mais rigorosa.” (Ries, 2011:223). Afinando o motor, avalia-se cada volta do circuito de reacção Construir-Medir-Aprender para se perceber a direção e o nível do progresso. Tendo em conta que cada motor está ligado a um conjunto de clientes, cujas preferências e comportamentos são inevitavelmente imprevisíveis, as *Startups* devem investir em novas fontes de crescimento, para, quando necessário, terem alternativas.

3.3. A entrada no mercado: *feedback* e experimentação

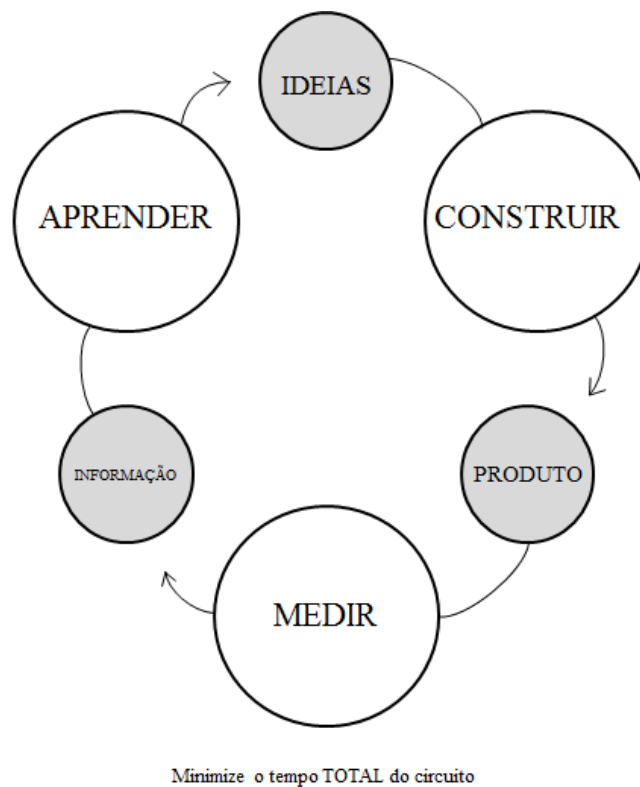
Comunicar a essência de um negócio recém-criado implica um conjunto de recursos limitados para enfrentar várias pressões: questões temporais, financeiras, de concorrência e de consciência da existência da marca. Segundo Kevin Ready, qualquer empreendedor tem de estar preparado para enfrentar a fase de desconhecimento por parte do público em relação ao seu negócio. A indiferença do consumidor é uma realidade do mercado. “The fact of the matter is that at first, people won’t care. People are busy. People won’t know who you are when you start out, and they won’t go out of their way to find out.” (Ready, 2011:6). É na mudança desta situação que o empreendedor deve investir. Todo o esforço por detrás de um negócio deve ter como propósito chegar às pessoas, apresentar-lhes o produto ou serviço, fazer com que estas conheçam a marca e essencialmente que a procurem. O objetivo é o de construir algo com impacto, que solucione um problema e crie valor, e portanto o foco no projeto que se pretende desenvolver é fundamental. O processo é longo e o progresso exige persistência e determinação.

A entrada do empreendedor no mercado pode acontecer pelo aparecimento de uma ideia promissora em relação a determinado produto ou serviço, ou pela vontade de criar um negócio próprio, em que a escolha do que vender surge posteriormente. Se por um lado, uma ideia mais fraca pode ser suportada por um excelente planeamento e execução, por outro, um ótimo produto pode tornar-se um fracasso quando mal executado. Como alude Kevin Ready: “The best scenario is to run a company around a

strong product, and then back it up with excellent execution.” (Ready, 2011:62). Citando novamente o autor é necessário que o produto se insira na “verdade do mercado”, o que significa tratar-se de um produto que resolva determinado problema do público, na medida em que um número significativo de pessoas pague por ele. Implica também conseguir controlá-lo. Ter total domínio do produto ou serviço criado é fundamental na altura de entrada no mercado, pois permitirá proteger o negócio da concorrência acérrima que certamente surgirá. (cf. Ready, 2011). “Before you can have a business, you should have a strong product concept.” (Ready, 2011:62).

No centro da metodologia *Lean Startup* encontra-se o chamado “circuito de reacção Construir-Medir-Aprender.” (Ries, 2011:77) (Figura 2).

Figura 2: “Circuito de Reacção Construir-Medir-Aprender”



Como esclarece Eric Ries, o objetivo é minimizar o tempo total desse circuito, pois aí encontra-se a verdadeira essência de gerir uma *startup*. (cf. Ries, 2011). Utilizando a aprendizagem validada, pretende-se perceber onde e quando investir energia, minimizando custos e tempo e acelerando os processos. Eric Ries explica que “cada iteração de uma *startup* é uma tentativa de aumentar a velocidade do motor para ver se ele trabalha.” (Ries, 2011:78). As hipóteses a testar são a hipótese de valor e hipótese de crescimento, que depois de clarificadas levam à fase de construção do que o

autor apelidou de “produto minimamente viável” (PMV)⁹. “Este PMV é a versão do produto que possibilita o funcionamento total do circuito Construir-Medir-Aprender com o mínimo montante de esforço e com o mínimo montante de tempo de desenvolvimento.” (Ries, 2011:78). A fase de Medir visa determinar se os esforços que originaram a criação do produto estão de facto a valer a pena, se o produto está a conduzir ao verdadeiro progresso. Aqui Ries recomenda o método da “*contabilização da inovação*”, que descreve como sendo “uma abordagem quantitativa que nos permite ver se os nossos esforços de afinação do motor estão a trazer frutos.” (Ries, 2011:79). Permite igualmente a criação de “*marcos de aprendizagem*”, úteis para os empreendedores poderem analisar o progresso de forma clara e objetiva. Mas é no fim do circuito, na decisão de fazer ou não “*pivot*” que Ries coloca a tónica. Completo o circuito, e após a análise das informações recolhidas a empresa tem de enfrentar a difícil escolha de fazer *pivot* da estratégia inicial ou prosseguir. Resultados negativos, conclusões de que alguma das hipóteses testada é afinal falsa, requerem grandes mudanças de direção e o desenvolvimento de uma nova estratégia. A descoberta do erro numa altura inicial é fundamental para evitar mais desperdícios de tempo e capital. Por mais árdua que se apresente a mudança, fazê-la nesta fase evitará problemas futuros e tornará a *startup* mais eficiente.

A criação de um negócio procura uma oportunidade no mercado em que se resolva um problema do cliente, em que se crie valor e satisfação de modo a atraí-lo, pois a sustentabilidade do negócio depende dele. Conhecer o mercado e o público-alvo é fundamental para tomar as decisões certas, fazer os investimentos corretos, saber quando avançar ou recuar, perceber o rumo que se deve seguir e ganhar competência no trabalho a desenvolver. Deste modo, qualquer negócio requer uma interação ativa. Interagir com o mercado através das mais variadas formas e estratégias permite recolher dados essenciais para evoluir. Saber quando e como agir são fatores que podem ditar o sucesso. Como refere Kevin Ready, é preciso ter atenção às mudanças do mercado, fazer uma adaptação atempada e adequada, a fim de evitar ajustamentos posteriores que se podem revelar muito prejudiciais.

Tudo isto significa uma construção baseada em *feedback* e experimentação. As hipóteses de sucesso aumentam com o número de experiências realizadas. Segundo Kevin Ready, um negócio saudável deve percorrer o ciclo explorar-aperfeiçoar-repetir

⁹ Conceito desenvolvido na página 56

várias vezes e em paralelo (cf. Ready, 2011). Explorar para perceber quais as oportunidades presentes no mercado, aperfeiçoá-las de modo a que consigam tocar os clientes e uma vez encontrado um modelo que realmente funcione, repeti-lo para que se torne rentável. As escolhas são difíceis e na maioria das vezes os resultados inesperados, pois aquilo que se apresenta como potencial sucesso pode vir a revelar-se um fracasso. Uma constante experimentação vai permitir um *feedback* ativo, uma percepção do que funciona, do que é bem recebido, mas também do que falha, daquilo que os clientes não gostam. As decisões terão uma base mais sólida, uma justificação mais cuidada, assim como as acções se tornarão mais direccionadas e consistentes, com possibilidades de êxito superiores. O potencial de determinados produtos, de certas estratégias deve ser medido e analisado de modo a perceber até que ponto serão ou não verdadeiramente eficientes. Este processo deve constituir a base de todas as tomadas de decisão. Páginas de Internet, avaliações dos clientes, observação direta e rastreio de comportamentos são alguns exemplos de meios de experimentação e *feedback*. Saber as razões, as causas por detrás do desempenho das empresas faz parte do trabalho das mesmas. “A day without testing is value forever lost.” (Ready, 2011:90).

Neste contexto, Kevin Ready menciona as vantagens da utilização de um método “aimed at a bootstrapped or small operation producing a less complex product with a lighter design cycle.” (Ready, 2011:135). Neste sistema, o público-alvo é definido recorrendo ao melhor palpite disponível no momento de começar. O início exige a construção imediata de algo, cujo *feedback* recolhido servirá para criar um produto adequado. O *feedback* permite o ajuste constante do percurso, mesmo que surjam alterações no target, se aquele se mantiver constante, a chegada ao objetivo pretendido será mais fácil. A ideia é “to build something small and quick, gain feedback, and repeat. This cycle continues until I have a product that works.” (Ready, 2011:136). Esta é uma metodologia fundamental para as pequenas empresas, pois disparar primeiro e focar depois (através do *feedback*) vai permitir uma validação do mercado mais cedo. Rapidamente há uma integração e uma aprendizagem proveniente da experimentação, que permite ajustes céleres em caso de necessidade. No fundo, a pesquisa é feita pela prática, o que permite resultados mais fidedignos e relevantes.

Um mercado pronto para receber o novo produto ou serviço é o principal fator para o lançamento de um negócio. Isto é, a integração, sobrevivência e evolução da empresa vão depender dos clientes atuais que despendam o seu dinheiro. “This is why hard work, cool technology, lots of funding, or superior talent won’t, by themselves,

guarantee *startup* success.” (Bradberry, 2011:83). Assim, torna-se indispensável ao empreendedor o investimento numa orientação para o mercado, uma postura forte em que os clientes sejam o centro dos pensamentos e das decisões. Esta posição requer do empreendedor um equilíbrio fundamental entre a paixão (força interna) que guia empreendedor e empresa de dentro para fora, e o mercado (força externa) que permite alavancar o negócio de fora para dentro. Neste contexto, a perigosa crença de que os clientes vão querer aquele determinado produto, trazida pela forte paixão, entusiasmo e confiança do empreendedor no seu negócio, é combatida. Esta é uma armadilha comum que a orientação para o mercado permite perceber e evitar. Ainda que o mercado ideal para o tipo de negócio criado demore a definir, “(...) a healthy market orientation will dramatically improve your odds of finding a ready base of customers to sustain your *startup*.” (Bradberry, 2011:84). Esta postura permite examinar o produto ou serviço, e todo o conceito do negócio numa perspetiva mais objetiva e real, e, segundo John Bradberry, atentar num conjunto de pontos importantes. Perceber a natureza do valor que se cria para o cliente, identificar o tipo de cliente central, ou seja, o segmento de mercado mais relevante, compreender a espécie de oportunidade seguida, avaliar a concorrência do mercado e reconhecer a vantagem competitiva do produto ou serviço oferecido fornecem informações indispensáveis à modelação do negócio.

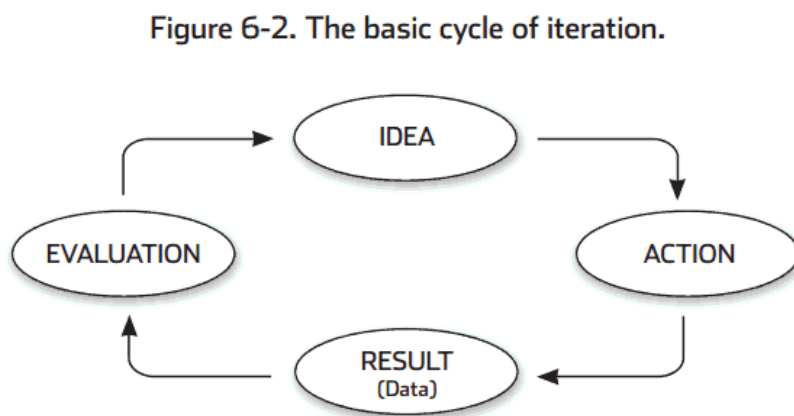
“Knowing the market is critical. It also means knowing your competition and knowing your customer.” (Ready, 2011:80). Da satisfação do cliente depende a sobrevivência e crescimento do negócio, por isso conhecê-lo bem, saber os seus desejos e necessidades é crucial. É comum o número de clientes ser vasto, assim, reconhecer os desejos dos vários tipos, o tipo de informação e de dedicação que precisam valoriza a marca quer interna, quer externamente. “Customers looking for (...) what everyone wants: a good service that they can rely on that does not cost too much” (Ready, 2011:81), por conseguinte a imagem criada deve ir ao encontro das suas necessidades. Avaliar, delinear e adaptar posições de acordo com o público-alvo faz parte de uma boa execução, desde a personalidade do empreendedor, aos cartões da empresa, tudo constitui imagem da marca e “always remember that image counts.” (Ready, 2011:82).

Segundo John Bradberry, a melhor e mais simples forma de conhecer o mercado é ir ao seu encontro, o contacto direto. Falar com os potenciais clientes e outras partes interessadas dará a mais completa e fidedigna noção da realidade. Questionar sobre necessidades, problemas e interesses, avaliando reações, permitirá identificar promissoras oportunidades e saber como as aproveitar. O empreendedor deve ainda

procurar ler toda a informação disponível sobre o mercado para o qual visa trabalhar. Foco, tempo e energia são componentes fundamentais no trabalho do empreendedor.

Como salienta o autor, “Learning cannot be separated from your *startup*’s performance because it *drives startup* performance.” (Bradberry, 2011:135). O novo empreendimento deve ser um processo flexível, de constante descoberta, onde uma iteração saudável é indispensável. Impossível de prever, a validação/aprovação de um novo produto ou serviço será dada pelo mercado, pelo comportamento do cliente. Neste sentido, e a fim de evitar desperdício de tempo, dinheiro e recursos em projetos inviáveis, Eric Ries aconselha o empreendedor a “get out of the building” (Bradberry, 2011:136) e a expor o conceito que pretende criar diretamente ao cliente. De acordo com John Bradberry, o ciclo básico de iteração implica “an idea leads to action, which leads to a result that can be evaluated.” (Bradberry, 2011:136) (Figura 3).

Figura 3: “The basic cycle of iteration”



Este é um ciclo que podendo atuar a vários níveis (produtos e serviços, características, sistemas e processos, estratégia, modelo de negócio e identidade) é crucial para descobrir o núcleo forte de ação.

A iteração é um processo dinâmico mas que nem sempre significa mudança. “Sometimes the result will suggest staying the course.” (Bradberry, 2011:147). Mas quando há alterações, e alterações profundas, fazendo os empreendedores enfrentar escolhas difíceis, John Bradberry aconselha a seguir determinados princípios que amenizarão a tarefa. Recomenda o estabelecimento de um conjunto equilibrado de critérios de tomada de decisão, um esforço para gerar múltiplas alternativas por onde escolher, a distinção entre factos e opiniões, a criação de experiências ou projetos-piloto a fim de recolher dados adicionais, a preservação da flexibilidade futura sempre que

possível e prorrogação de decisões importantes até ao último momento (pois num ambiente de *Startups*, tempo adicional implica mais e melhor informação).

Neste contexto, percebe-se que um dos grandes dilemas dos empreendedores é perceber até que ponto devem analisar e quando necessitam começar a construir. Para Eric Ries, a resposta a esta questão encontra-se no produto minimamente viável. O PMV “ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível, (...) é a forma mais rápida de fazer o circuito de reacção Construir-Medir-Aprender com o mínimo esforço.” (Ries, 2011:94). Distinto do tradicional desenvolvimento do produto, o PMV visa iniciar o processo de aprendizagem mas não finalizá-lo. É lançado como teste com o objetivo de facilitar o alcance da fase final. Este produto deve ser o mais simples possível, sendo o seu aperfeiçoamento desenvolvido com o *feedback* dos clientes. Podendo variar na sua complexidade, os produtos minimamente viáveis devem resultar de uma avaliação e não de uma fórmula. Segundo Eric Ries: “A lição do PMV é que o trabalho adicional que era necessário para começar a aprender é um desperdício, independentemente de quão importante possa parecer nessa altura.” (Ries, 2011:98). No entanto, muitas vezes, a implementação do PMV revela-se tarefa difícil pois coloca em causa as noções tradicionais de qualidade. Tendo em conta que “os processos de produção modernos apoiam-se na elevada qualidade como uma forma de estimular a eficiência” (Ries, 2011:108), criar um produto que não preencha esses requisitos constitui uma verdadeira luta interior do empreendedor metódico e organizado, perfeccionista e ambicioso. Para esta situação Ries volta a enfatizar: “Se não sabemos quem são os nossos clientes, não sabemos o que é a qualidade” (Ries, 2011:109) e portanto mesmo que o PMV não possua a qualidade pretendida, a sua utilização pode ser crucial para a alcançar. Constitui uma “oportunidade para aprender quais os atributos que os clientes preferem” (Ries, 2011: 109), fornecendo dados sólidos e reais para a construção de produtos futuros. A grande preocupação dos clientes está na capacidade do produto em satisfazer as suas necessidades. Esta é uma situação que deve estar na base de toda a atividade empreendedora, revelando-se o PMV um método eficaz no alcance de tal objetivo. O empreendedor deve iniciar rapidamente o processo de experimentação e aprendizagem, não significando com isto realizar um trabalho desleixado ou indisciplinado. Os PMV’s “são concebidos para responder a um número alargado de perguntas de negócio, (...) e oferecem uma dose de realidade necessária.” (Ries, 2011:114). Um empreendedorismo de sucesso implica também que os resultados da experimentação dos PMV’s sejam

corretamente avaliados e quando menos satisfatórios encarados de maneira benéfica. Demonstram a realidade do mercado e como tal ajudam a moldar a empresa da melhor maneira. O empreendedor deve combinar perseverança e flexibilidade percebendo se necessita de mudar ou se deve prosseguir. Ries denomina este sistema de “*contabilização da inovação*, uma alternativa para a contabilização tradicional concebida especificamente para as *Startups*.” (Ries, 2011:115).

Segundo Eric Ries “a contabilização é a chave para o sucesso.” (Ries, 2011:117). No entanto, devido à imprevisibilidade que as caracteriza, as *Startups* necessitam de “um novo tipo de contabilização orientada para a inovação disruptiva.” (Ries, 2011:118). O ponto essencial é descrito por Ries: “A contabilização da inovação possibilita às *Startups* provar objetivamente que estão a aprender a saber como construir uma organização sustentável.” (Ries, 2011:118). Esta funciona por três passos, sendo o primeiro a utilização de um produto minimamente viável que permita recolher informações sobre o real ponto de situação da empresa, fundamental para conseguir traçar um plano eficaz na direção pretendida. O segundo passo engloba as diferentes afinações do motor de crescimento da *startup* para alcançar os objetivos traçados. Experiências, pequenas alterações e afinações do produto ou serviço permitem que a empresa vá efetuando tentativas e recolhendo informações até chegar ao terceiro passo, a decisão de fazer ou não *pivot*. Resultados positivos, reveladores de um progresso significativo apontam para perseverar, resultados contrários mostram que a atual estratégia de produto falhou e que uma mudança séria é necessária.

Quando a empresa faz *pivot*, o processo inicia-se outra vez, restabelece-se um novo ponto de partida e depois afina-se o motor a partir daí. O sinal de que se está a fazer um *pivot* com sucesso é que estas atividades de afinação do motor são mais produtivas depois (...) do que antes. (Ries, 2011:120).

“Lean *Startups* don’t try to scale up the business until they have product marketing fit, a magical event-more easily recognized in retrospect than in the moment-when they finally have a solution that matches the problem.” (Nobel, 2011:1). Ou seja, até a comercialização do produto estar em plena forma as *Startups* não devem investir no crescimento empresarial. O passo prioritário é saber que tipo de negócio criar e que direção seguir para o alcance do sucesso. Um *feedback* fidedigno e proveitoso que leve à criação do produto/serviço certos é fundamental. Muitas vezes, esta fase experimental revela às empresas resultados inesperados, realidades imprevisíveis que mostram uma necessidade de seguir caminhos diferentes dos planeados. “*Startups* may find that they have to shift the company in a completely new direction.” Este processo é denominado

de *pivoting*. “Pivoting simply means making a major change of some sort (...) it’s something you do, (...) after you’ve run some decisive test to disprove a hypothesis.” (Nobel, 2011:2). “This process needs to occur rapidly and continuously.” (Blank, 2010:3). Trata-se de um procedimento realmente difícil, mas fulcral para o sucesso das *Startups* quando necessário. “*Startups* are constrained by their available cash. If a *startup* does not find a profitable and scalable business model, it will go out of business.” (Blank, 2010:3). Depois de um *pivot* surgem novas hipóteses a ser testadas que confirmam ou refutam a opção tomada. Uma das dificuldades mais apontadas neste âmbito é o facto de estas grandes mudanças poderem transmitir uma ideia de falta de coerência e deslealdade com a missão e visão da empresa criada. O primeiro impacto de uma marca no mercado é vital para a sua sobrevivência e evolução, e uma imagem pouco determinada e definida pode causar problemas.

Os pressupostos de uma *startup* podem ser testados através de um único PMV ou recorrendo a vários. “Um PMV permite à *startup* adquirir informação verdadeira sobre o seu modelo de crescimento” (Ries, 2011:121), fazendo sentido testar primeiro os pressupostos mais arriscados. O *feedback* do cliente vai permitir um conhecimento mais profundo sobre os seus comportamentos e interesses, orientando a *startup* no seu progresso. Ponto de partida estabelecido segue-se para a afinação do motor. “Todo o desenvolvimento do produto, Marketing e outras iniciativas que as *Startups* assumem devem visar melhorar um dos motivadores do seu modelo de crescimento.” (Ries, 2011:122). Se isto não acontece é porque não há evolução e nesse caso, o *pivot* apresenta-se como opção correta. Otimizar um produto ou melhorar técnicas de Marketing para algo que o mercado não quer, não dará resultados. Sem provas de que os pressupostos assumidos são de facto sustentáveis, uma *startup* não deve insistir naquele modelo. É comum que as empresas se baseiem em métricas erradas para conduzir as suas acções. Ries denomina-as de “*métricas de vaidade*”, entre outros fatores dúbios, incluem os números brutos de clientes, revelando resultados pouco claros e concretos. Resultados aparentemente positivos podem prejudicar a atuação de muitas *Startups* ao persistirem no erro. A contabilização da inovação evita a utilização destas métricas, sendo a alternativa as “*métricas acionáveis*.” Elas permitem avaliar corretamente o negócio e os marcos de aprendizagem.

Ries considera três importantes características nas métricas acionáveis: “*acionável, acessível e auditável*.” (Ries, 2011:145). Como explica, “para um relatório ser considerado acionável deve demonstrar claramente a causa efeito, caso contrário é

uma métrica de vaidade.” (Ries, 2011:145). “Quando a causa e o efeito são claramente entendidos, as pessoas aprendem mais facilmente com as suas acções” (Ries, 2011:146), evitando especulações e suposições que se podem tornar muito prejudiciais. No que respeita à característica de ser acessível, Ries menciona a importância de fazer relatórios simples, facilmente compreensíveis, recorrendo a unidades tangíveis e concretas. “A acessibilidade também se refere ao acesso alargado aos relatórios.” (Ries, 2011:148). A terceira e última característica, auditável, “assegura que a informação é credível para os colaboradores” (Ries, 2011:149). De todas as decisões a tomar, Ries considera o fazer ou não *pivot* a mais difícil.

Ries explicita que fazer o *pivot* consiste numa “correção estruturada do percurso que é concebida para testar a nova hipótese fundamental sobre o produto, estratégia e motor de crescimento.” (Ries, 2011:152). Escolher ou não fazê-lo não advém de uma fórmula única e imutável, antes deriva dos comportamentos e reações dos consumidores onde ressalta a imprevisibilidade. O autor defende assim uma abordagem científica em relação à criação da *startup*, não com o intuito de afastar a parte mais intuitiva, criativa e emocional, mas para “canalizar a criatividade humana na sua forma mais produtiva.” (Ries, 2011:153).

A produtividade da *startup* (...) é sobre alinhar os nossos esforços com os negócios e produtos que estão a funcionar para criar valor e motivar o crescimento. Um *pivot* feito com sucesso coloca-nos no caminho do crescimento e da sustentabilidade do negócio. (Ries, 2011:153).

A escolha de fazer *pivot* ou continuar no caminho atual deve ser facilitada pela criação de marcos de aprendizagem, essenciais para tornar mais claras as informações recolhidas. Ries assume que “quanto mais dinheiro, tempo e energia criativa são enterrados numa ideia, mais difícil é fazer o *pivot*” (Ries, 2011:157), mas não tomar uma atitude perante sinais de necessidade de mudança, aceitando o sucesso moderado mas insuficiente revela-se um “terrível gasto de energia humana.” (Ries, 2011:156). O autor ressalta que “o falhanço é um pré-requisito da aprendizagem” (Ries, 2011:157) e que o *pivot* não significa uma mudança total, sem qualquer base ou continuidade com que o já foi realizado, antes “requer que mantenhamos um pé seguro no que aprendemos até agora, enquanto fazemos uma mudança na estratégia de forma a procurar uma aprendizagem ainda maior.” (Ries, 2011:157).

Sendo o grande objetivo da metodologia *Lean Startup* “conquistar o mesmo montante de aprendizagem validada com um custo baixo e num curto espaço de tempo” (Ries, 2011:164), ou seja fazer o *pivot* o mais rapidamente possível, é essencial que a

startup perceba “o número de oportunidades que tem para fazer mudanças fundamentais na sua estratégia de negócio.” (Ries, 2011:164). Fazer um *pivot* implica coragem e torna-se ainda mais árduo quando o negócio aparenta alguma evolução, algum sucesso, não experimentando o empreendedor o falhanço completo e não sentindo o impulso, a verdadeira necessidade de mudar. Os resultados iniciais são normalmente muito ambíguos, o que complica fazer conclusões, inferências da informação recolhida. Quando o erro não é declarado, claro e objetivo, a ligação aos pressupostos de negócio traçados tendem a ser mais fortes pois “o maior receio da maioria dos empreendedores (...) é o pensamento de que a visão pode ser considerada errada sem sequer ter tido a possibilidade de se provar a ela própria.” (Ries, 2011:165). Uma vez que se apresenta como uma decisão emocionalmente difícil para a *startup*, “fazer o *pivot* requer uma mentalidade objetiva na observação clara.” (Ries, 2011:167). Toda a equipa deve estar informada, da necessidade e razões que levam à mudança, contribuindo o melhor possível para que esta seja eficaz. Importa encontrar uma direção positiva mesmo quando o cenário não se apresenta como esperado. Outro dos problemas ligado ao *pivot* está na falha ao realizá-lo. O aparente sucesso inicial leva inúmeras *Startups* a deixarem passar a oportunidade de o fazer na altura correta.

São vários os tipos de *pivot* a poder realizar. O “*pivot zoom-in*” transforma o que era considerado uma característica única do produto, no produto em si. Na situação oposta encontra-se o “*pivot zoom-out*”, “neste tipo de *pivot*, o que era considerado um produto global passou a ser uma característica única de um produto muito maior.” (Ries, 2011:177). Segue-se o “*pivot de segmentação de cliente*” onde a hipótese testada é parcialmente comprovada, mostrando que o produto resolve um problema real mas não para o tipo de cliente que se tinha originalmente estabelecido. O “*pivot da necessidade do cliente*” também confirma parcialmente a hipótese, mostrando que o cliente pré-definido tem de facto um problema a ser resolvido, mas não o que se antecipou. O quinto tipo de *pivot* apresentado é o “*pivot plataforma*” e “refere-se à mudança de uma aplicação para uma plataforma e vice-versa.” (Ries, 2011:178). O “*pivot da arquitetura de negócios*” acontece quando uma *startup* troca de arquitetura, ou seja, altera a ideia de “*business to business*” ou de “*business to consumer*”, muda das margens elevadas e baixo volume para o mercado de massas (margens baixas e elevado volume), ou vice-versa. O “*pivot que captura valor*” é o sétimo e implica mudanças que têm grande impacto nas diversas áreas do negócio. Seguidamente, o “*pivot de motor de crescimento*” acontece quando “uma empresa muda a sua estratégia de crescimento para

procurar um crescimento mais rápido e lucrativo.” (Ries, 2011:179). O “*pivot de canal*” está relacionado com o canal de vendas ou de distribuição, isto é, “o mecanismo através do qual a empresa entrega o seu produto aos clientes. Um *pivot canal* é o reconhecimento de que uma solução básica pode ser entregue através de diferentes canais com grande eficácia.” (Ries, 2011:179). Por fim, o “*pivot tecnologia*” consiste em utilizar uma tecnologia diferente para a mesma solução. Implica “inovação sustentada, melhorias incrementais concebidas para atrair e reter a base existente de clientes” (Ries, 2011:179) e é mais comum nos negócios estabelecidos.

Fazer um *pivot* constitui uma hipótese estratégica, permanentemente necessária num negócio em crescimento. “Muitas vezes, mesmo depois de a empresa atingir o sucesso inicial, tem de continuar a fazer o *pivot*.” (Ries, 2011:180). “Pivots are the essence of entrepreneurship and the key to *startup* success.” (Blank, 2010:3). Neste cenário, requer-se uma postura forte e confiante, flexibilidade, capacidade de reconhecer falhas e erros, e agilidade para agarrar novas oportunidades. Foco e determinação marcam a diferença e guiam todas as ações rumo ao objetivo primordial de evitar desperdiçar tempo e dinheiro.

É deste modo perceptível que, cada negócio necessita de um determinado número de clientes que assegure a sobrevivência e que posteriormente permita uma evolução. “Customer service (...) it’s a core process (...)” (Zwilling, 2013:1). Acontece que a sua aquisição é um processo gradual, e portanto as empresas têm de enfrentar várias fases até ao alcance da estabilidade. Todos os potenciais clientes partem do mesmo ponto, o desconhecimento da existência de certa marca. Qualquer *startup*, quando abre as suas portas, começa por publicitar, comunicar, o produto/serviço, a missão e valores do seu negócio, dando-se a conhecer aos seus potenciais clientes. Mais do que reconhecer a marca estes têm de adquiri-la, pois manter o negócio depende da sua compra, do seu dinheiro. Assim que as pessoas começam a comprar o produto ou serviço cabe à empresa garantir a satisfação total de modo a que não seja aquela ação uma experiência pontual, mas sim repetida. “This group, the repeat customer, is the most valuable group of people in your business world.” (Ready, 2011:87).

Perceber o que realmente cria valor é a questão central da metodologia *Lean Startup*. Identificar o desperdício e eliminá-lo permite uma melhor e mais rápida chegada ao sucesso. “O pensamento *Lean* define valor como um fornecedor de benefícios para o cliente: tudo o resto é desperdício.” (Ries, 2011:51). Estas são tarefas de grande complexidade, uma vez que o consumidor é o que realmente representa valor

são variáveis desconhecidas para uma *startup*. Assim, a experimentação revela-se o caminho a seguir. Avaliar o comportamento do potencial cliente a determinado produto ou serviço é um processo mais eficaz do que questioná-lo sobre ele. Analisar ações revela-se mais importante do que analisar respostas. As reações reais são sempre mais valiosas do que as hipotéticas. No fundo, a aprendizagem prática é muito mais eficaz do que a teórica. “Na maioria das vezes, os clientes não sabem o que querem à partida” (Ries, 2011:52) e por isso dar-lhes algo em concreto para experimentar levará a resultados mais fidedignos. “A *aprendizagem validada* é quase sempre demonstrada por melhorias positivas nas métricas essenciais de uma *startup* (...), é apoiada pela informação empírica que tem origem nos verdadeiros clientes.” (Ries, 2011:52). Como salienta Ries, a verdadeira produtividade de uma *startup* está na descoberta sistemática de como as coisas certas são construídas, de como melhorar a qualidade de produto ou serviço (cf. Ries, 2011).

Trabalhando por eles e para eles, os clientes revelam-se núcleo central dos negócios, e a sua manutenção é das tarefas mais complexas e relevantes. Os esforços devem visar a sua satisfação, a sua envolvimento com a marca. Devem conseguir demonstrar-lhes valor, benefício e importância do produto/serviço. A interação deve ser promovida, e qualquer problema rapidamente solucionado. Ainda que possa acarretar custos, é necessário compensar o cliente insatisfeito, pedir-lhe desculpa e admitir a falha, pois qualquer erro ou reclamação pode ser fatal. Kevin Ready afirma que são eles a razão de ser de qualquer negócio. “It all comes down to the customer – to his or her willingness to listen to your message, process what it means, and then decide to fork over hard-earned cash.” (Ready, 2011:65). Mesmo não tendo sempre razão, devem conseguir o que pretendem pois é da sua satisfação que depende o bom funcionamento do negócio. Conseguir captar a sua atenção constitui um verdadeiro desafio, e mesmo quando há um trabalho árduo no desenvolvimento do produto, no estudo do mercado, na gestão do dinheiro, na transmissão da mensagem e valor da marca, que permita criar impacto, a atenção alcançada é, normalmente, apenas de uma pequena parte do público. Esta pequena e “precious slice” (Ready, 2011:67) é essencial para o desenvolvimento do negócio, e o momento de atenção que se conseguir captar deve ser o melhor aproveitado possível. “This is the opportunity that your business depends.” (Ready, 2011:67). Quando combinada com a mensagem correta faz com que do desconhecimento e indiferença pela marca, as pessoas se tornem clientes. A mensagem deve ser então cuidadosamente pensada. Transmitir demasiada informação ou assumir

que o público-alvo já possui muitos dados sobre a marca são dois erros a evitar. Deve-se escolher os pontos mais importantes da empresa, aqueles que importam transmitir ao consumidor de modo a despertar o seu interesse, fazendo com que este perceba o valor da marca, os benefícios do produto/serviço. A mensagem deve ainda ser clara, concisa e objetiva.

In order to build a loyal customer base for your *startup*, you must provide something uniquely and consistently valuable to them. Honestly assess how your offering is compelling or advantageous in the customer's eyes, whether through pilot projects, customer feedback, or, at minimum, a thorough discussion and analysis of how your envisioned product will differentiate itself as experienced by the buying public. (Bradberry, 2011:101).

3.4. A volatilidade do ambiente: problemas e reações

“Business is, in many ways, the management of tensions.” (Ready, 2011:137).

De acordo com Kevin Ready qualquer negócio, ao tratar-se de um sistema complexo, enfrenta múltiplos desafios e sofre várias alterações ao longo do seu desenvolvimento. A exposição a tensões é inevitável pois as escolhas ideais para qualquer questão alteram-se com as circunstâncias e dependem da situação da empresa, da opinião do empreendedor, do tempo e lugar em que ocorrem. Neste contexto, o autor salienta ainda que a resolução de tensões não deve procurar a busca do certo ou errado, mas sim avaliar as opções dadas, tendo em conta o mercado, o seu *feedback* e a observação do meio envolvente, a fim de fazer a escolha mais adequada. Na manutenção de qualquer negócio revela-se muito importante controlar estas tensões, de modo a que não interfiram prejudicialmente na evolução da empresa. Os empreendedores devem saber reconhecê-las, planeá-las e otimizá-las.

Para Kevin Ready são quatro os principais sistemas de tensões que os negócios enfrentam: Foco vs. Oportunidade, Processo vs. Agilidade, Análise vs. Tomada de Decisão Rápida e Perfeição vs. Progresso. É fundamental definir precocemente o objetivo, o intuito do negócio criado de modo a que o planeamento seja adequadamente definido. Por outro lado, o necessário foco no cumprimento desse plano não deve afastar o empreendedor de outras oportunidades que possam surgir. O mercado não é estanque e como tal as suas constantes mutações criam cenários distintos dos anteriormente avaliados, criando oportunidades que, especialmente para empresas recém-criadas, não devem ser descuradas. “It is clear that one of the primary responsibilities of the entrepreneur or manager is to quickly (but gently) shoot down ideas that will distract from your purpose.” (Ready, 2011:139), mas quando se percebe

o verdadeiro potencial que algumas dessas ideias possuem, merecendo ser vigorosamente perseguidas e executadas, a tensão surge.

O clássico modelo de restrições da administração de um plano apresenta um triângulo com atributos opostos em cada um dos seus cantos. O desenvolvimento de um produto ou a execução de um projeto devem tê-lo em conta, o que implica a escolha de dois dos atributos. Ainda que, normalmente, se apresentem esses atributos como “cost, scope e schedule”, Kevin Ready prefere falar em “features, speed to market and quality.” (Ready, 2011:144). Assim, o autor explica: um prazo apertado implica menos tempo para analisar os desejos e necessidades do mercado. Inevitavelmente alguns recursos serão sacrificados a fim de um lançamento mais rápido do produto. Contudo, o limitado âmbito de recursos permite que a equipa se foque no que realmente precisa de ser feito, de modo a que a qualidade seja elevada. Dado que a complexidade do *design* do produto será mais baixa os custos de produção também tenderão a ser. Neste cenário, a desvantagem pode surgir com a chegada do produto ao mercado, porque apesar de confiável, não conseguirá satisfazer as “latest-and-greatest features”. (Ready, 2011:145). Quando a prioridade deixa de ser o prazo e passa a ser a qualidade importa perceber o que os clientes procuram. Testar e examinar *feedback* facilitará a realização do melhor produto. Nestes casos, o tempo de execução é longo, os custos elevados e a dedicação da empresa grande. Deste modo, os riscos de descurar outros projetos, e gastar demasiado num produto que pode não compensar são iminentes. Deve-se tentar combater a ausência prolongada do mercado pois importantes oportunidades e transformações podem não ser percebidas. A concorrência pode aproveitar-se da situação prejudicando o posicionamento do novo produto. Mas, o mais comum no início de um projeto é procurar a conjugação de todos os atributos. Este é um objetivo ambicioso que não deve esquecer as dificuldades que acarreta. Expectativas elevadas não podem ignorar problemas reais, nem exigir esforços impraticáveis. Incentivar uma equipa, mas perceber os seus limites de trabalho é fundamental em qualquer projeto.

Num mercado onde se deteta a proliferação de novos negócios, percebe-se que a maioria deles acaba por falhar. É uma tendência transversal a diferentes tipos de empresas, criadas em momentos distintos e situadas em locais diversos. Contudo, sobreviver ao mercado não significa alcançar o sucesso. Muitas vezes, a situação em que as empresas ficam acaba por se revelar mais grave do que o fecho. Os problemas financeiros são os mais comuns, mas outros como reputações fracassadas, descrédito, frustrações pessoais, stress e depressão tendem a surgir.

Segundo John Bradberry, “a primary reason for the dismal statistics concerning *Startups* is that too many passionate founders confuse their optimism with *readiness*.” (Bradberry, 2011:52). É muito frequente que no lançamento da nova empresa, momento fulcral para o conhecimento e preparação, as emoções acabem por se sobrepor. E se importa alterar esta tendência, a solução não passa por desvalorizar e esquecer a paixão e emoções que guiaram o empreendedor, mas sim por “elevating awareness.” (Bradberry, 2011:52). A paixão, o entusiasmo, a confiança e valor que se atribui à criação de determinado negócio não deve ser subvalorizado, pois deles dependem a força de vontade, a garra, as decisões e escolhas essenciais ao rumo da empresa. Para John Bradberry o que se impõe é a purificação da paixão, implica “elevating and focusing your positive energy, creating a more pure, potente, and sustainable brand of passion.” (Bradberry, 2011:52). Para tal a paixão tem de ser percebida, conectada, fortalecida e direcionada. O optimismo é crucial para o desenvolvimento de um negócio, sobretudo um negócio recém-criado, importa é que este seja consciente, conhecedor da realidade envolvente. Uma análise objetiva do que se pretende criar, das metas traçadas, dos recursos disponíveis, dos atributos associados, das relações e necessidade subjacentes vai permitir uma melhor preparação, uma postura mais forte e adaptada ao contexto, e conseqüentemente um melhor desempenho.

Citando Peter Drucker: “The greatest danger for a new venture is to know better than the customer what the product or service should be.” (Bradberry, 2011:81). A importância de conhecer e ouvir o mercado é indiscutível para qualquer negócio, especialmente para os negócios recém-criados. Por mais análises, avaliações e estudos que se realizem, as abordagens teóricas do mercado apenas vão permitir conclusões aproximadas, suposições que podem ou não estar corretas. Os resultados reais chegam com a prática, com as tarefas e decisões empresariais do dia-a-dia, com o contacto com clientes. Só neste momento se conseguirá perceber se o produto/serviço é bem recebido e adquirido pelos consumidores. Na maioria das vezes, o conceito que inicialmente se estabeleceu é alterado, pois identificar o mercado correto implica correções, adaptações e reinvenções. Como salienta John Bradberry “an idea isn’t great until the market says it is.” (Bradberry, 2011:83).

Portanto, o fracasso de muitas *Startups* deve-se ao erro comum de gastarem demasiado tempo e dinheiro a construir o produto errado. O desenvolvimento da teoria *Lean Startup* teve como grande objetivo contrariar este cenário, auxiliando as empresas neste e noutros pontos cruciais da sua criação e desenvolvimento. As mudanças

económicas e transformações do mercado levam a inevitáveis adaptações. Tempo e dinheiro tornaram-se escassos e os longos estudos de mercado, pesquisas de empresas, entre outras tendências, tiveram de dar lugar às tomadas de decisão rápidas e eficazes. A ideia de rapidez é por vezes difícil de perceber e adotar quando o risco é grande e a necessidade de impactar o mercado da melhor maneira elevada. Contudo, a criação de um produto que ninguém quer, de um negócio sem futuro é o grande erro a evitar e decisões difíceis têm de ser tomadas.

Os empreendedores pensam diariamente nos seus negócios e no mercado, mas como refere Kevin Ready aquilo que são hoje vai mudar amanhã. De dia para dia, o empreendedor transforma-se, o mercado altera-se e o negócio desenvolve-se, e por isso as análises e avaliações devem ser regulares e as mudanças de perspectiva naturais. Estas podem implicar uma expansão, isto é, uma visão global do negócio que não se cinja simplesmente às questões do dia-a-dia, e possibilite um pensamento que toque em várias dimensões, ou o foco em pequenos detalhes que permitam alcançar a excelência em determinados pontos.

Como salienta Kevin Ready: “Sometimes problems arise” (Ready, 2011:147), e este é um facto indiscutível no mundo dos negócios. O impacto que esses problemas podem ter é sobretudo determinado pelas respostas que as empresas lhes dão. O modo como lidam com eles, a postura que adotam, acaba por ser fator determinante na intensidade das suas consequências. Deve ser adotada uma atitude positiva, com a qual se consiga perceber oportunidades e soluções para dificuldades apresentadas.

No mundo empresarial, tão importante como lidar com o sucesso, é saber lidar com a frustração. À medida que o tempo passa, que os riscos e a pressão aumentam, os empreendedores tendem a desacreditar nas suas capacidades, e muitas vezes antes de erros serem cometidos, chegam as frustrações. Medos e inseguranças atacam os projetos, que muitas vezes acabam por ser influenciados. Combater esta situação é uma ação difícil mas necessária à saudável manutenção e evolução do negócio. Igualmente desfavorável encontra-se a ambição desmedida. Se ceder à pressão desvalorizando as capacidades pode ser prejudicial, querer tudo ao mesmo tempo pode atrasar o progresso. Uma atitude impaciente pode levar a ações irrefletidas e a fracassos dificilmente contornáveis.

Assim, outra estratégia de negócio defendida por Kevin Ready incide sobre a máxima de esperar o melhor, mas estar preparado para o pior. Os esforços por detrás de cada atividade, de cada decisão pretendem alcançar resultados positivos, evoluir, atingir

o sucesso e estabilidade. E se é com o foco nestas metas que o trabalho deve ser realizado, a preparação para todos os obstáculos que se encontrem no caminho é, segundo o autor, essencial. Os cenários de erro, fracasso, perda e retrocesso não podem ser esquecidos e ignorados. Acontecem com mais frequência do que o desejado, e recebê-los inesperadamente só os tornará ainda mais prejudiciais. Muitas vezes os maus resultados são inevitáveis, e neste ponto saber aceitar o erro é fundamental. O rumo definido nem sempre se revela como o mais correto ou possível, tendo frequentemente de ser alterado. A mudança necessita ser atempada e o empreendedor não deve resistir ou dramatizar a situação. Ainda que os ajustes possam ser difíceis, ter capacidade para mudar pode constituir um fator de sucesso.

O desejo de crescimento e evolução rápida, de chegada a um patamar de estabilidade é comum a todos os empreendedores quando abrem as suas empresas. Confiar nas ideias surgidas, nos produtos/serviços criados, nos modelos desenvolvidos é essencial, mas não deve desvalorizar o esforço e trabalho, constantemente necessários. Uma grande ideia ou um excelente produto não vendem por si só, necessitam de um planeamento de execução, de um modo eficaz de chegar ao cliente e se tornarem rentáveis. É preciso dinheiro e perícia, trabalho e dedicação. Como refere Kevin Ready “Chase the lightning by all means, but don’t count on it.” (Ready, 2011:96).

Para qualquer empresa, especialmente para uma *startup*, é muito importante perceber o seu potencial. Por vezes é difícil pensar no longo prazo, perceber até onde se pode chegar, mas este é um exercício essencial que acaba por influenciar a postura do momento. Ter um pensamento limitativo não permite usufruir das melhores qualidades, pois as más perspetivas influenciam o desempenho do empreendedor e da sua equipa. Por seu lado explorar cuidadosamente tudo que é possível fazer, pode ser fator determinante no êxito de uma empresa, ao direcionar o caminho para o sentido do sucesso. Como diz Kevin Ready: “This optimistic, anything-is-possible mindset is where the entrepreneur finds the power to do what the entrepreneur does.” (Ready, 2011:150).

Perceber quando o trabalho realizado está suficientemente bom, quando alcançou o patamar perfeito é uma tarefa difícil no mundo empresarial. É uma avaliação complicada que quando mal realizada pode levar a graves consequências como cronogramas atrasados e produtos fracassados. Considerar que o trabalho chegou ao fim, ao ponto perfeito, ao sucesso pretendido, pode ser um sinal de êxito para a empresa, mas ao mesmo tempo um entrave ao progresso. A inevitável estagnação que

surge com o fim do trabalho pode privar a empresa de uma evolução que poderia ser ainda maior, de um desenvolvimento que conseguiria ser mais vantajoso e lucrativo.

Dominar o negócio que se cria e o ambiente em que aquele se desenvolve gera confiança, segurança nos procedimentos. Um plano estratégico eficaz não deve falhar o mais pequeno detalhe e por isso, todas as decisões, para além das análises mentais que implicam, devem basear-se em avaliações práticas de experiências no mercado. Todas as acções desenvolvidas no âmbito de um negócio devem estar inseridas no percurso que o empreendedor idealizou. Elas constituirão a história da empresa, descreverão cada fase, marcarão cada sucesso, cada falha.

Num ambiente de risco como aquele em que as *Startups* atuam é comum a existências de erros, falhas, mudanças de direção e de contexto inesperadas. O mercado é mutável, os clientes inconstantes, e caminhos certos e concretos são difíceis de traçar. Assim, tão importante como criar uma organização sustentável é criar uma organização adaptável, que consiga responder às mudanças e transformações em todas as suas áreas. “Uma organização adaptável (...) ajusta automaticamente o processo e o desempenho às condições existentes.” (Ries, 2011:229). Para as *Startups* é muito importante a rapidez em experimentar e aprender como criar uma organização sustentável, mas descuidar a relevância da qualidade é um erro grave. Como refere Ries, “não se pode trocar qualidade por tempo. Se estiver a causar problemas agora, os resultados irão atrasá-lo no futuro.” (Ries, 2011:229). As equipas devem procurar o ritmo de trabalho ideal, porque se é importante ser rápido é essencial rentabilizar o trabalho de cada *startup*. Ries explicita que “para acelerarem, as *Lean Startup* precisam de um processo que faculte um circuito de reacção natural” (Ries, 2011:231), referindo o sistema dos *Cinco Porquês* como solução investimentos incrementais e evolução dos processos gradualmente. O objetivo deste sistema é a prevenção dos sinais mais problemáticos, questionando “porquê” cinco vezes até se conseguir chegar à raiz do problema. Serve de “regulador natural de velocidade” (Ries, 2011:235), ao fazer abrandar a equipa, caso esteja a ir demasiado depressa e isso se torne prejudicial, nomeadamente na qualidade do produto/serviço. São uma “técnica organizacional importante” (Ries, 2011:235), fornecendo ainda a vantagem de “juntar a taxa de progresso à aprendizagem e não apenas à execução.” (Ries, 2011:235). Uma vez que o objetivo é perceber a causa, a origem do problema, uma análise dos Cinco Porquês deve possibilitar uma perspetiva global do sistema. Como menciona Ries, todos os afetados devem estar presentes

durante as análises e a aplicação do sistema deve ser feita num ambiente de confiança e capacitação.

À medida que as *Startups* internas crescem, os empresários que criaram o conceito original devem enfrentar o desafio da escala. (...) Conseguídos novos clientes, (...) novos mercados, o produto torna-se parte do lado público da empresa, com importantes implicações para as relações públicas, o Marketing, as vendas e o desenvolvimento comercial. (Ries, 2011:267).

Assim, quando o produto estiver estabelecido é fundamental combater a sua inevitável comoditização, reestruturando e modernizando todas as áreas essenciais. Torna-se preponderante a excelência operacional e um tipo de gestor que seja excelente na otimização, delegação, controlo e execução. Neste contexto é essencial criar equipas interfuncionais. À medida que os produtos avançam de fase para fase, devem ser entregues a equipas distintas. Os colaboradores devem poder escolher se acompanham o projeto ou iniciam um novo, mas todas estas questões devem estar pormenorizadamente estruturadas. O objetivo é tornar o trabalho mais rentável, evitando perdas de tempo e dinheiro, devendo os elementos da equipa “poder descobrir os tipos de trabalho que melhor se adaptam a si.” (Ries, 2011:269). Citando Ries: “De facto, o empreendedorismo deve ser considerado um percurso profissional viável para os inovadores dentro das grandes organizações.” (Ries, 2011:269). Equipas a trabalhar de modo interfuncional, são essenciais para uma conquista eficaz de aprendizagem validada. As técnicas *Lean Startup* para o fazer, como por exemplo as métricas acionáveis ou o circuito de reacção Construir-Medir-Aprender “fazem necessariamente com que as equipas suboptimizem as suas funções individuais.” (Ries, 2011:274). Como enfatiza o autor, importa perceber que a metodologia *Lean Startup* “não é um modelo de um conjunto de passos a seguir. Está concebida para ser adaptada às condições de cada empresa específica” (Ries, 2011:274) e portanto problemas particulares, questões concretas de cada negócio irão seguramente surgir. O empreendedor deve compreender que o sistema é adaptável conforme cada caso.

Deste modo, “Como movimento, o *Lean Startup* deve evitar doutrinas e ideologias rígidas.” (Ries, 2011:286). As técnicas que este sistema desenvolve podem e devem ser utilizadas à medida que as empresas evoluem. Adaptar os processos ao crescimento empresarial só trará benefícios, contribuindo para uma excelência operacional. Como explica Ries, o trabalho de uma *startup* nunca está terminado, o sucesso e a estabilidade nunca são garantidos com certeza máxima, e a concorrência e as alterações do mercado requerem o investimento em novas fontes de crescimento

através da inovação disruptiva. É importante que a empresa moderna realize vários trabalhos em paralelo, progredindo. “Quando uma *startup* de sucesso faz a transição para uma empresa de negócios, estará numa boa posição para desenvolver o tipo de cultura de execução disciplinada que caracteriza as melhores empresas do mundo.” (Ries, 2011:253). Construir valor sustentável, apostar na rapidez com qualidade, na contabilização da inovação e sobretudo na aprendizagem validada são importantes aliados na busca de clientes que permitam o sucesso de longo prazo.

3.5. O marketing nas *Startups*

Agarrar uma oportunidade, ter um excelente produto/serviço ou investir numa tecnologia de alta qualidade são fatores muito importantes no desenvolvimento e alcance do sucesso de um negócio. Acontece que, se estes não forem devidamente expostos, comunicados ao cliente de modo a transmitir esse valor, o negócio não vingará no mercado. Como refere Kevin Ready,

Building it, opening it, or inventing it is usually the easy part. The hard part is what comes next – connecting with customers, communicating your value, and convincing them to pull out their wallets to give you money. Figuring out exactly how you will connect the product with enough customers in a short enough time span so that you survive, and grow to thrive – that’s where the real work awaits. (Ready, 2011:60).

É neste ponto que surge o Marketing. “(...) Is your approach to interacting with the market – deciding what to build for whom, when, and in what way, and how you will connect it with customers to make money.” (Ready, 2011:60). Podendo manifestar-se de várias formas, consumir mais ou menos recursos, trata-se de uma área vital ao desenvolvimento do negócio, e ao objetivo central de contactar com o cliente.

“Marketing staff at every company needs to compose messages that get customers to do what the company needs done.” (Ready, 2011:85), ou seja, perceber qual o comportamento que se deseja que o cliente adote deve estar sempre subjacente à preparação de qualquer mensagem, de qualquer contacto. De acordo com Kevin Ready: “The key to getting some of your customers to do what you want is to bind your call to action (...) to a benefit that they want a part of.” (Ready, 2011:86). Chamar a atenção do cliente para o valor que determinado produto ou serviço possui, despertará o seu interesse aumentando as hipóteses de compra.

O Marketing é uma ferramenta essencial para dar a conhecer o novo produto ou serviço, revelando características, benefícios, utilizações. As impressões que transmite

representam o valor esperado ou percebido pelos clientes, fundamental para chamar a atenção e criar desejo de experimentação e aquisição. Contudo, a questão mais importante é se esse valor percebido é real, se a empresa conseguiu de facto satisfazer a necessidade do cliente. “Your customer’s experience of your product, not the stories they hear about it, will make or break your business.” (Bradberry, 2011:87). E é por isso, como evidencia John Bradberry, que para um novo empreendimento o primeiro e mais importante aspeto do Marketing é a entrada no mercado, a análise dos clientes, conhecê-los, ouvi-los, compreendê-los. Fomentar o conhecimento do mercado é essencial. Trata-se de um processo dinâmico e interativo onde certamente certas crenças serão comprovadas, enquanto outras desmentidas. Em qualquer dos casos, as hipóteses de ter um começo sólido, um primeiro contacto eficaz crescem drasticamente.

Every viable business has a magic formula for efficiently connecting with the right group of customers, in the right way, at a cost per customer that is sustainable. The basket of various marketing tools and methods that you use is called your marketing mix. (Ready, 2011:90).

É fundamental perceber quais os melhores meios de alcançar o público-alvo. Defini-los logo de início permitirá uma melhor organização, uma programação mais clara e um desempenho mais eficaz das acções. Transmitir a mensagem certa, do modo correto é um objetivo comum a todas as empresas. Estas devem estar constantemente atentas às transformações no mercado, nos clientes, para que identificando oportunidades e reconhecendo ameaças possam posicionar-se convenientemente. “The key to marketing is being able to discern openings in the market.” (Ready, 2011:90). Perceber negócios com menor concorrência, necessidades não satisfeitas do público ou estratégias de comunicação inovadoras e persuasivas constituem alguns exemplos. Os recursos devem ser canalizados para mecanismos que se apresentem promissores. Este é um processo contínuo que, devido às oscilações e transformações do mercado, não pode ser estanque. Deve ter sempre em conta a importância da diversificação, pois a dependência de apenas um canal de Marketing, a sujeição a uma determinada ferramenta pode vir a acarretar muitos problemas para o negócio.

Definir os preços a praticar é outro dos pontos do mencionado Marketing mix. Apresenta-se como uma atividade complexa, que requer um conhecimento cuidado do mercado. É influenciada pelo tipo de produto ou serviço, pela concorrência, pelos comportamentos e requisitos dos clientes, em suma, por todas as especificidades subjacentes ao ambiente em que o negócio se desenvolve. Preços baixos que o empreendedor pode encarar como oportunidades benéficas e vantajosas para os clientes,

podem ser mal recebidos (são muitas vezes associados a maus atributos), assim como preços elevados que queiram evidenciar qualidade, *status* e que uma empresa considera importantes para o seu nicho de mercado, podem ser julgados impraticáveis e vir a ser rejeitados. Esta é uma área delicada, especialmente para empresas recém-criadas, como as *Startups*. Deve ser cuidadosamente definida, pois irá revelar uma importante parte da sua imagem influenciando de imediato os clientes.

O autor salienta ainda a importante aposta que o empreendedor deve fazer em termos de diferenciação. O mercado é vasto, muito competitivo e com o crescente número de modelos de negócio, são cada vez mais as opções apresentadas aos clientes. Todas as empresas devem diferenciar-se de algum modo, a fim de ganhar clientes e crescer, conseguindo uma posição defensável. “No matter what your business is, your primary job in communication with your customers is to be noticed and to differentiate yourself from their other options.” (Ready, 2011:75). Neste sentido o autor distingue dois tipos de diferenciação: posicional e estrutural. A primeira num posicionamento que atraia ao marcar a diferença, a aposta numa narrativa em que de modo simples, credível e relevante se consiga explicar a história da marca, e evidenciar porque é melhor, mais conveniente, mais desejável e benéfica do que as restantes. A segunda é normalmente utilizada quando o produto ou serviço encontra grande concorrência no mercado, o que dificulta a comunicação. Aqui, a estratégia para fixar os clientes e conseguir transmiti-lhes o real valor da marca passa por um profundo estudo do mercado em que se atua para que através da estrutura da atividade aqueles sejam inevitavelmente atraídos. A conjugação dos dois tipos de diferenciação será benéfica para qualquer negócio, ainda que uma acabe por dominar, as vantagens serão aproveitadas conjuntamente.

“How are you going to connect with your target audience, convey the sales pitch, and convert enough of them to paying customers in a short enough time period to do not only survive, but to thrive?” (Ready, 2011:83) é uma questão central na mente de todos os empreendedores. Conhecem o seu negócio melhor do que ninguém e portanto, cabe-lhes lutar contra a passividade e indiferença comum dos clientes. Trabalhar numa mensagem forte, impactante, que transmita eficazmente os valores e benefícios da marca é uma tarefa complexa mas essencial. Para Kevin Ready, radicalizar recorrendo à emoção é uma mais-valia. Usar emoções permite tocar mais profundamente o cliente, facilitando a sua captação. É neste contexto que importa falar de Comunicação.

A comunicação constitui um dos elementos da área de Marketing e, para Kevin Ready, “ (...) is the most critical component for effective management of teams.”

(Ready, 2011:119). Em qualquer negócio apresenta-se como ponto vital, quer interna quer externamente, permite chegar aos membros da equipa e aos clientes. A abertura de uma empresa, a criação de uma marca tem um intuito específico, um objetivo e valor subjacentes que cabe ao empreendedor comunicar. Deve conseguir fazê-lo chegar aos membros da sua equipa, explicar-lhes os detalhes de cada plano, as metas de cada passo, os propósitos de cada estratégia pois só assim, totalmente envolvidos e conscientes dos fins do seu trabalho conseguirão contribuir para a manutenção e evolução do negócio. Deve ainda tocar os clientes, com a mensagem correta, o discurso perfeito, conseguindo transmitir o valor da marca, os benefícios do produto/serviço e despertando interesse para a compra. O núcleo central de qualquer mensagem, dirigida a clientes ou empregados, deve ser repetido várias vezes. O empreendedor deve socorrer-se dos vários meios disponíveis para relembrar o público-alvo da ideia a transmitir (comunicação direta, via e-mail, anúncio televisivo, de jornal ou *outdoor* constituem apenas alguns exemplos). A repetição ajuda a uma retenção mais prolongada e eficaz, facilitando o alcance do objetivo pretendido. “By providing multiple types of information, you increase your chance of communicating successfully with the interested parties (...).” (Ready, 2011:121). A existência de várias espécies de mensagem não só constitui um reforço do que se quer dar a conhecer, como também permite perceber quais os meios mais indicados (a nível de preferência e eficácia) para utilizar com os diferentes tipos de cliente.

A qualidade da comunicação mede-se também pela quantidade de informação disponível e, claramente, pela relevância dessa informação. Como conhecedores máximos do seu negócio, os empreendedores são normalmente os mais indicados para conseguir comunicar eficazmente os valores, benefícios, objetivos, tarefas e estratégias da marca. O conhecimento que possuem torna-os peritos no seu negócio, o que pode trazer vantagens mas também problemas. Muitas vezes conseguem explicar e dar a conhecer os seus negócios como ninguém, mas por outras, sobretudo quando a audiência desconhece totalmente a empresa, o produto ou serviço, o conhecimento profundo leva a uma comunicação complexa, dificultando a perceção. Estratégias importantes a utilizar prendem-se com a contextualização do tema, explicar o âmbito em que se insere o assunto tratado torna mais clara e perceptível a informação, com a adoção de um discurso focado, direcionado para o que importa transmitir, pois explicações demasiado complexas, extensas e desnecessárias só prejudicam o núcleo essencial da mensagem e ainda com as marcas de discurso, pequenas técnicas que

tornam a interação mais ativa e permitem perceber até que ponto a outra parte está ou não a conseguir acompanhar e compreender.

A duração e frequência da comunicação são outros fatores a ter em conta. Mensagens de cariz mais relevante têm especificidades distintas das comunicações regulares que transmitem informações do dia-a-dia. Associada a esta situação estão ainda as características pessoais de cada empregado ou cliente, o que também vai influenciar o modo de transmissão. Mais uma vez foca-se a importância da adaptação às pessoas e às questões abordadas. Diferentes temas requerem diferentes abordagens, e tendo em conta que comunicar visa uma aproximação entre as partes, estes ajustes revelam-se indispensáveis.

De indiscutível importância, a comunicação é um princípio básico para qualquer negócio. Acontece que, “The simple principles for new venture success are sometimes the hardest to put into practice.” (Bradberry, 2011:149). Numa simples conversa podemos encontrar força para prosseguir projetos, soluções para problemas mas também, realidades contra o negócio, o novo produto ou serviço. Ainda que complexo, este último ponto torna-se fundamental para definir o rumo a seguir. Encorajar o debate e a discussão no seio de uma empresa, sobretudo uma empresa *startup* é de extrema importância. Posições e opiniões diversas dinamizam pensamentos, fazem perceber oportunidades, incentivam reestruturações e mudanças essenciais, cultivam clareza em análises e tomadas de decisão. Um fundador apaixonado e envolvido pela sua ideia deve submeter-se a estas avaliações e pareceres, “not only as a preventive mechanism (...) but also as a sound competitive strategy.” (Bradberry, 2011:150). “*Integrity of communication* (...) means embracing the raw reality of your venture (...)” (Bradberry, 2011:150). Todas as questões podem ser discutidas, trazendo boas ou más notícias. Factos e opiniões farão parte da nova informação que dará força às acções da empresa. Tão difícil como receber informação negativa em relação a ideias e projetos é comunicar esses problemas. Segundo John Bradberry, a extrema gratidão que os empreendedores sentem pelos seus parceiros e investidores, devido ao grande apoio que estes fornecem, evita a transmissão e discussão de dilemas, dúvidas ou dificuldades. Paradoxalmente, os tópicos mais importantes para estes grupos acabam por não ser debatidos. Acontece que negligenciar estas questões pode acarretar consequências ainda mais graves e difíceis de solucionar. Se confiança, determinação e optimismo são indispensáveis para o alcance do sucesso, saber lidar com a adversidade, corrigir erros, lutar contra problemas e ultrapassar falhas constituem requisitos igualmente

imprescindíveis. “Turbulence builds entrepreneurial muscle and opens Windows into your team’s talent, character, and commitment.” (Bradberry, 2011:154).

Percebe-se então que é indiscutível a importância da comunicação no seio de qualquer empresa, e para Ken Macher¹⁰ “the quality of conversations is not only indicative of the culture (...) it creates culture, and it determines the quality of decision-making, planning, everything.” (Bradberry, 2011:158). É neste sentido que John Bradberry elenca alguns princípios a que os empreendedores devem atender na comunicação das suas *Startups*. O autor começa por salientar a aposta em conversas de quadro como caminho para uma equipa inteligente, pois um trabalho neste sentido trará vantagem competitiva e potenciará a criação de valor. Menciona também a escolha certa das pessoas a envolver nas diferentes discussões/debates, uma comunicação produtiva requer a envolvência das pessoas certas para o tema a tratar. Os empreendedores devem ainda encorajar as suas equipas a partilhar pensamentos, opiniões e emoções, procedendo de igual modo durante debates e discussões. Segue-se a importância de valorizar os dados, de conseguir distinguir factos de opiniões, essencial para pensamentos lógicos e decisões viáveis. Por fim, Bradberry refere a necessidade de equilibrar os momentos em que os membros da equipa são assertivos, defendem fortemente as suas opiniões, reclamam e enfatizam os seus pontos de vista, daqueles, igualmente relevantes, em que se procura compreender a informação contrária, ganhar informação com diferentes perspetivas.

“Healthy communication is a multidirectional process, an infinite loop of outgoing and incoming data and meaning.” (Bradberry, 2011:160). Assim, as mensagens nucleares mais do que partilhadas devem ser repetidas regularmente, para que se fixem no seio da empresa e nas práticas diárias da equipa. Ao empreendedor, onde começa a integridade da comunicação, solicita-se um conjunto de atributos pessoais que o ajudem a lidar com dados e informações recebidos. Curiosidade, humildade, sinceridade e escrutínio são características essenciais para tornar as relações e a comunicação com as partes interessadas mais saudáveis, claras, dinâmicas e eficazes. Seja interna ou externamente, o modo como se comunica é crucial para o desenvolvimento de qualquer negócio.

Quando falamos de *Startups*, é comum que, pelo menos inicialmente, o empreendedor tenha também o papel de marketer. “If you’re a small business owner,

¹⁰ Consultor que desenvolveu várias ferramentas para auxiliar equipas a melhorar discussões e decisões

you're also a marketer. Maybe you were never trained, but you are in fact marketing your business.” (Joseph, 2013:1). Esta não é uma situação necessariamente má, pelo contrário pode trazer vantagens. Para Jim Joseph “(...) in small business, you can get the same kind of results as the big brands, just on a different scale.” Isto porque “good marketing is all about creating a powerful and compelling brand experience for customers.” (Joseph, 2013:1). Pequenas marcas devem inspirar-se nas relações de confiança, lealdade e qualidade que grandes marcas criaram com os seus clientes. Num processo de contínua aprendizagem devem perceber o seu valor e usá-lo para captar a atenção dos clientes. “Small businesses are the backbone of our economy and way of life. You can add more value to people's lives than most large corporations. Innovation and creativity doesn't necessarily come from the towers of big business.” (Joseph, 2013:1).

A apresentação dos conceitos-chave subjacentes à presente investigação (Empreendedorismo, Marketing Empreendedor, Comunicação e *Startup*), não só visou uma descrição e interligação completa dos temas, essencial à sua compreensão, como também pretendeu facilitar o passo seguinte, de teor mais prático.

Parte II – *Startups* em Portugal

Começará esta segunda parte por descrever brevemente o panorama nacional das *Startups*, com base na exploração de vários artigos e notícias referentes ao tema e em entrevistas realizadas a dois importantes organismos neste meio, a Incubadora de *Startups Startup* Lisboa, e a associação de apoio e promoção do empreendedorismo BET. Posteriormente, a análise de quatro mini - estudos de caso, onde entrevistas e grelhas de análise à utilização das redes sociais *online* por parte das marcas visam clarificar desafios e opções tomadas, e a avaliação de um questionário enviado a cerca de 192 *Startups*. Os resultados alcançados serão interpretados à luz da teoria exposta, a fim de se identificar tendências, padrões e comportamentos que permitam compreender o mundo das *Startups* nesta vertente comunicacional.

Capítulo 1 – O estado da arte das *Startups* em Portugal

O enorme interesse em torno dos conceitos de *startup* e empreendedorismo, percebido a um nível global, espelha a importância atual destes temas.

Several metrics show that both the number of *startup* entrepreneurs and the community of mentors across the world are growing at an exponential rate. (...) Young entrepreneurs are benefiting from a growing community of entrepreneurship experts looking to give back (Clifford, 2013:1).

Este cenário de evolução e crescimento em torno do empreendedorismo não é exceção em Portugal. São cada vez mais as empresas criadas em território nacional. “Os números da consultora Informa D&B mostram que o número de novas empresas que nascem no país está a subir mais de 16% este ano.” (Brito, 2014). Segundo a Beta-i¹¹ (associação sem fins lucrativos, criada em 2010, com a missão de inovar o empreendedorismo),

Portugal é um dos melhores países para os empreendedores de todo o mundo visitarem e testarem a baixo custo as suas ideias de negócio e os seus produtos (...) Ao mesmo tempo, Lisboa está também a afirmar-se cada vez mais como uma ‘*startup city*’. De tal forma que a capital portuguesa mereceu destaque na lista das nove melhores cidades para *Startups* no mundo elaborada pelo portal Entrepreneur. (Silva, 2014).

¹¹<http://beta-i.pt/> - 26/03/2014

Outras fontes revelam os mesmos dados. Numa entrevista¹² realizada a Salvador Barros, estudante da Universidade Católica de Lisboa e membro do BET “Bring Entrepreneurs Together”, uma associação que promove o empreendedorismo, confirmou-se o grande crescimento que o ecossistema empreendedor em Portugal está a registar. Como referiu Salvador:

As empresas já não oferecem postos de trabalho com tanta frequência e as pessoas começam a não encontrar trabalho nas suas áreas de interesse. Isto desencadeia na sociedade um sentimento de necessidade, que leva cada vez mais à criação de negócios próprios. Neste âmbito, Lisboa já é falada como uma das melhores cidades para práticas empreendedoras, está mesmo a ser comparada com Silicon Valley. Aqui a mão-de-obra é barata mas muito qualificada, o que é bastante valorizado.

Também Ana Santiago, responsável pela área de Comunicação/Relações Públicas da *Startup* Lisboa, mencionou na sua entrevista¹³ a notória viragem para o empreendedorismo em Portugal.

Começa-se a perceber uma vontade crescente em criar o próprio negócio e neste contexto empreendedor, Lisboa está cada vez mais bem posicionada em termos mundiais, é cada vez mais referenciada. Apesar de não constituir um grande mercado, pois Portugal é um país com poucos milhões, é um ótimo local para se testar, para criar e lançar um produto. A qualificação dos profissionais é ainda uma mais-valia e por tudo isto cada vez mais estrangeiros procuram o nosso país para contratar.

De acordo com a infografia do Saldo Positivo de Empresas (Silva, 2014), das 30.481 empresas criadas, em média, em Portugal, 18.800 são *Startups*, o que leva a concluir que “o peso das *Startups* na Economia é relevante.” (Silva, 2014). Tendo em conta a mesma fonte, as *Startups* representam 6,5% do tecido empresarial português e 18% do novo emprego, envolvendo cerca de 46 mil pessoas. Como referiu Ana Santiago, o contributo das *Startups* para o decréscimo do desemprego é muito relevante, pois quando começam a crescer, as *Startups* começam também a contratar. Contudo, as condições de extrema incerteza em que se desenvolvem levam a que “menos de 50% apresente atividade ao fim do terceiro ano” (Silva, 2014), daí os seus primeiros anos de atuação serem fundamentais. Esta é uma situação que segundo Salvador Barros se deve maioritariamente aos problemas financeiros. “A maneira como se investe em *Startups* em Portugal é ainda muito precária. A intervenção não é feita numa fase inicial e muitas ideias de negócio, com forte potencial, “morrem” por não conseguirem aguentar as

¹² Realizada no dia 28 de Março de 2014

¹³ Realizada no dia 24 de Abril de 2014

dificuldades financeiras”. Também Ana Santiago mencionou os problemas financeiros como os mais evidentes, e a dificuldade em conseguir investimento em relação a outros países. Contudo, salienta a importância de revelar, nesses primeiros anos, força de vontade, capacidade de inovar, empreender, conhecimento do mercado e confiança no produto/serviço criado. Como a própria mencionou:

Temos muitas *Startups* que não estando fora, em *Silicon Valley* ou noutros locais, conseguiram investimento estrangeiro. Por exemplo, em cerca de um ano de existência tivemos sete das nossas *Startups* selecionadas por um dos principais fundos de investimento europeus, que é também acelerador, o Seedcamp. A partir daqui ainda mais investimento se conseguiu originar.

No que respeita aos empreendedores, “60% dos líderes de *Startups* estão a empreender pela primeira vez, 40% dos líderes tinham experiência empresarial anterior.” (Silva, 2014). Territorialmente “a região do Norte lidera o nascimento de novas empresas (37%) seguida da região de Lisboa (36%)” (Silva, 2014). Contudo, como já mencionado, o destaque de Lisboa a nível nacional e internacional no contexto empreendedor é notório. “Com uma crescente rede de Incubadoras, Lisboa está a destacar-se no panorama internacional, tendo sido classificada como entre as dez melhores ‘*startup cities*’ no mundo. Os programas de aceleração como o Founder Institute ou o Lisbon Challenge são alguns dos mais relevantes na capital portuguesa. Destaque ainda para a incubadora *Startup Lisboa* e para o fundo Portugal Ventures, no valor de 850 milhões de euros” (Silva, 2014). Contra o “elevado nível dos custos fixos” (Silva, 2014), Lisboa apresenta vantagens como a “proximidade dos clientes e dos fornecedores de bens/serviços, a qualificação da mão-de-obra, o acesso aos mercados internacionais e a disponibilidade de espaços de Incubação” (Silva, 2014). Ainda de acordo com estes dados, em Lisboa encontram-se 11 incubadoras, 200 *Startups* e 800 postos de trabalho. O sector onde as *Startups* têm maior peso é, sem dúvida, o das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Num contexto socioeconómico de crise, onde a elevada taxa de desemprego, os grandes cortes salariais e a forte intervenção externa obrigam a muitos sacrifícios, este cenário revela uma capacidade de adaptação e procura de oportunidades por parte dos portugueses. “A crise gera enormes oportunidades e quem for empreendedor e tiver visão é a melhor oportunidade para começar um negócio.” (Saraiva, 2012:1). O contributo que estas empresas têm para a Economia nacional é indiscutível, daí que a aposta na sua promoção e investimento seja crescente. Reveladores da importância que as *Startups* detêm na questão da empregabilidade e dinamismo económico são os apoios

e incentivos para que aquelas continuem a contribuir para uma alteração do estado de crise e recessão económica do país, como por exemplo a devolução de 100% do valor da Taxa Social Única (TSU) às *Startups* que contratarem desempregados, sem termo, até um limite máximo de 300 euros por colaborador, durante 18 meses (Silva, 2014).

Todos estes organismos de apoio, financeiro e institucional, multiplicam-se, assim como os eventos que divulgam e promovem as *Startups* e o empreendedorismo. Neste contexto, de salientar a Semana de Empreendedorismo de Lisboa, evento que engloba diversas iniciativas e que conta já com três edições. Organizado pela Direção Municipal de Economia e Inovação da Câmara Municipal de Lisboa e congregando mais de trinta parceiros, tem a missão de transformar Lisboa numa verdadeira *Startup City*¹⁴, através de várias atividades. De mencionar o “Lisbon Funding Day” que coloca em contacto investidores e ideias de negócio, inúmeras *talks* que apresentam várias experiências e casos de sucesso e importantes inaugurações, que neste ano de 2014 contaram com o lançamento da primeira plataforma de *crowdfunding* (financiamento colaborativo) de uma cidade e apresentaram o Village Underground e o *Startup Campus* (Costa, 2014:1). O Village Underground constitui um

Espaço de escritórios para a indústria criativa construído em contentores marítimos e dois antigos autocarros. Esta plataforma, que teve origem em Londres, pretende criar uma rede de espaços de produção e troca culturais, que sirva, igualmente, de palco para as mesmas. No centro deste conceito estão dois espaços distintos: um espaço de trabalho e um espaço cultural. Em Lisboa, numa primeira fase de construção, o VU disponibiliza sessenta lugares, distribuídos por catorze contentores marítimos e dois autocarros de dois andares, cujo desenho arquitetónico é bastante original. Numa segunda fase será construído o espaço cultural multifuncional, palco de concertos, exposições, teatro, conferências, em coprodução com o VU Londres, servindo igualmente de plataforma de promoção dos próprios artistas que habitam e circulam entre VU Londres, Lisboa e Berlim. É um projeto inédito em Portugal, inserido numa rede europeia e em expansão.¹⁵

O *Startup Campus* trata-se de um dos maiores espaços para *Startups* da Europa, cedido pelo banco Banif, à Incubadora Fábrica de *Startups*. O objetivo único deste espaço é a promoção do empreendedorismo em Portugal.

As Incubadoras de Empresas constituem dos mais importantes instrumentos auxiliares, de fomento ao empreendedorismo. Uma Incubadora de Empresas é um projeto ou empresa com o objetivo de criar ou desenvolver pequenas ou microempresas, auxiliando-as nas primeiras etapas da sua vida. Para a investigação do presente trabalho

¹⁴<https://www.facebook.com/semanaempreendedorismodelisboa/info> - 19/05/2014

¹⁵<https://www.facebook.com/villageundergroundlisboa/info> - 19/05/2014

contou-se com o apoio direto da Incubadora *StartupLisboa*, que nasceu da primeira edição do orçamento participativo e se apresenta como uma associação privada, sem fins lucrativos, cuja missão é facilitar a criação e desenvolvimento da iniciativa empresarial através da combinação de infraestruturas e serviços de apoio especializados.¹⁶ Com a definição são perceptíveis as ideias de disponibilidade, apoio e acompanhamento, características centrais deste tipo de estruturas. Contou com o apoio de três fundadores, incluindo a Câmara Municipal de Lisboa, principal promotora, o Banco Montepio que cedeu e reestruturou um dos edifícios da Incubadora (Rua da Prata) e o IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, que fornece apoio essencialmente institucional.

Normalmente, as “empresas embrião” ficam nas Incubadoras até conseguirem ser autossuficientes, até terem capacidade de enfrentar todos os desafios do mercado de forma independente. “Até lá, e por um período limitado, a Incubadora oferece uma estrutura física e logística para que possam desenvolver-se de forma saudável. Nestes espaços existe um ambiente propício à evolução.” (Amaral & Cardoso, 2012). Apostando no crescimento autónomo dos projetos, os serviços disponibilizados são inúmeros, estendem-se às áreas administrativa, de marketing, contabilidade ou gestão, incluem a facilidade de acesso a linhas de financiamento, assim como a promoção de relações entre a empresa e Instituições de ensino de pesquisa ou órgãos governamentais (Amaral & Cardoso, 2012). Geralmente, as *Startups* que se encontram neste sistema acabam por trabalhar em *coworking*. Este é um conceito que “pressupõe a partilha de um espaço de trabalho em que todos os trabalhadores têm a sua atividade laboral e não dependem de uma organização central” (Santos, 2012:1a). Não deve ser confundido com a incubadora em si, pois trata-se de um projeto com base social em que o grande objetivo é a cooperação, a criação de sinergias, entreajuda e parcerias, promovendo as relações humanas e combatendo o isolamento no trabalho. (Santos, 2012 a). A proliferação de Incubadoras por todo o território nacional tem acompanhado o *buzz* de que o tema empreendedorismo tem sido alvo, pelo seu impacto no desenvolvimento das economias e a crescente importância que revelam no sucesso de muitas *Startups*. E aqui de mencionar novamente o caso concreto da *Startup Lisboa*. Inaugurou o seu primeiro edifício na Baixa de Lisboa (Rua da Prata), em Fevereiro de 2012. Posteriormente percebeu a necessidade de alargar as instalações pelo crescimento e diversidade dos

¹⁶<http://startupilisboa.com/a-startup-lisboa> - 7/02/2014

projetos. O primeiro edifício tornou-se o polo *Tech*, com projetos ligados à área tecnológica, aplicações *mobile*, desenvolvimento de *software*, plataformas *web*, etc., e o segundo, situado na Rua Castilho, incorporou projetos ligados ao comércio, tradicional ou *online*, serviços, turismo entre outros. Contou com a parceria da União das Associações de Comerciantes de Lisboa. O crescimento dos projetos e o desenvolvimento dos temas envolventes tem sido tão grande que a Incubadora encontra-se já a caminho do terceiro edifício. Situar-se-á na Rua da Prata, em instalações cedidas pela Caixa Geral de Depósitos. Será também um pólo *Tech*, pois estes projetos são os que mais têm crescido, os mais escaláveis, facilmente associados ao conceito de *startup* e empreendedorismo.

Foi neste contexto que a Building Innovators, a embaixada da Finlândia, o Slush e a *Startup* Lisboa se uniram para organizar o Onda, uma réplica do Slush Finlandês, em Lisboa. “O Onda será uma forma de criar uma cultura como nunca antes vista de celebração do que de melhor se pode fazer em empresas novas de base tecnológica, as *Startups*. E trazer a Portugal os melhores investidores do mundo” (Moura, 2014:1), isto porque o Slush são “apresentações, reuniões, mas acima de tudo *networking* entre *Startups* investidores” (Moura, 2014:1).

Outro instrumento de apoio ao empreendedorismo, que tem vindo a proliferar são os chamados *Business Angels*. De acordo com a Associação Portuguesa Business Angels (APBA), um Business Angel trata-se de:

Um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (*startup* ou *early stage*). Participa em projetos com *smart money*, isto é, para além de aportar capacidade financeira, também contribui com a sua experiência e *network* de negócios. Os Business Angels possuem uma série de características em comum, como sejam, a realização de investimentos que normalmente variam entre os 25 000 e 500 000 euros; gostam de exercer a sua capacidade de *mentoring* dos projetos; buscam, não só um elevado retorno nos planos em que investem, mas também novos desafios de preferência no seu país ou região (APBA)¹⁷.

Pessoa física ou empresa trata-se de uma figura disposta a investir noutras empresas e em empreendedores que iniciam as suas atividades e necessitam de apoio financeiro. São investidores de alto risco com o objetivo de “rentabilizar o projeto o mais rapidamente possível para reaver o capital investido e participar nos lucros.” (Santos, 2012:1b). Interessam-se por projetos inovadores, promissores em termos de crescimento e impacto empresarial. Com intuito de contribuir para o desenvolvimento do mercado empresarial e da economia, aproveitando o potencial de vários projetos, os

¹⁷<http://www.apba.pt/o-que-e-um> - 10/02/2014

Business Angels têm vindo a agrupar-se em instituições como a APBA, a Business Angels Club, a Invicta Angels e outras distribuídas pelo território nacional. A um nível mais abrangente, “com o objetivo de ganhar mais visibilidade no panorama nacional do empreendedorismo” (Santos, 2012:1b), a Federação Nacional de Associações de Business Angels, “entidade conciliadora e fomentadora, que representa os interesses junto das empresas e dos empreendedores” (Santos, 2012:1b). Este cenário confirma a relevância que esta atividade tem ganho nos últimos anos em Portugal.

Outra das formas de financiamento de *Startups* é o Capital de Risco. A sua intervenção nas empresas surge tendencialmente após a dos Business Angels.

É uma forma de investimento empresarial privado ou institucional que procura empresas com forte potencial de rentabilização e crescimento. (...) A sua participação supõe também, para além do investimento de capital, a doação dos instrumentos necessários ao seu desenvolvimento, seja por via do *know-how* empresarial da Sociedade de Capital de Risco, seja pela rede de contactos que estas entidades possuem.” (Santos, 2012:1c).

As diversas Sociedades de Capital de Risco em Portugal contam com a Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento (APCRI) como representante dos seus interesses junto dos organismos oficiais, governamentais, económicos, financeiros e sociais (Santos, 2012:1-2c).

Tanto os Business Angels como as Sociedades de Capital de Risco procuram investir em projetos que reúnam determinadas características atrativas. A elevada escalabilidade e existência de uma equipa coesa são pontos essenciais. Deve haver uma “oportunidade de negócio perfeitamente identificada, um modelo de negócio bem definido e um posicionamento face ao mercado muito focado” (Pedro, 2012:2).

Associações e clubes de empreendedorismo são também organismos crescentes no território nacional, muitos deles criados no âmbito Universitário. De referir, como exemplo, o BET “Bring Entrepreneurs Together”, projeto que surgiu em Novembro de 2011 na Universidade Católica de Lisboa, juntando alunos de várias áreas de conhecimento, com o intuito de ajudar jovens empreendedores nas mais diversas áreas de atuação. O lançamento do BET veio incentivar o espírito empreendedor ao nível universitário, especialmente através da organização de eventos. O BET 24 horas é o de maior destaque, contando já com duas edições. Consiste numa dinâmica de 24 horas em que vários oradores partilham histórias de sucesso e de crescimento nacional e internacional, inspirando os participantes e onde se realizam vários *workshops*. Dividida em quatro departamentos (*Matching*, *Mainset*, *Mentoring money* e um departamento

dedicado ao empreendedorismo social) a área de atuação do BET é diversa e fornece auxílio a nível estratégico e financeiro, no contacto entre empreendedores e trabalhadores e entre empreendedores e investidores, conciliando todos os interesses presentes.

A título exemplificativo, de referir ainda a NovaWeb, uma plataforma de *Startups* e eventos que pretende dar notoriedade, a nível nacional e Europeu, à comunidade empreendedora portuguesa¹⁸. Com a missão de conectar as *Startups* portuguesas para o mundo esta comunidade *online* visa reunir os projetos, pessoas e empresas que estão a mudar Portugal¹⁹.

É então perceptível o crescente número de instrumentos, infraestruturas e organizações que apoiam a criação e desenvolvimento de *Startups*. Eventos e acções que as divulgam e promovem também proliferam por todo o território nacional. E ainda que este cenário seja muito distinto de outros países (onde o ímpeto empreendedor, mais sólido e estável, está mais enraizado), demonstra o grande investimento na criação de um ecossistema empreendedor em Portugal. A capacidade de renovação através da criatividade e inovação tem marcado o mercado empresarial, o sector económico e social.

¹⁸ <http://novaweb.pt/> - 19/05/2014

¹⁹ <https://www.facebook.com/novawebpt/info> - 19/05/2014

Capítulo 2 – Cenários reais – uma análise prática

2.1. Estudos de caso

A já mencionada pertinência na escolha de estudos de caso como técnica metodológica a adotar numa investigação deste tipo, que visa explorar a realidade das *Startups* portuguesas numa vertente comunicacional, por via de exemplos práticos, levou a que para cada uma das empresas selecionadas fosse realizada uma entrevista e uma grelha de análise.

A entrevista à Guava foi realizada no dia 25 de Novembro de 2013 e dirigida a Inês Caleiro, fundadora, *designer* e diretora criativa da *startup* e a Adriana Madeira, responsável pela marca e sua comunicação à data. (Atualmente Adriana já não se encontra no projeto). Na HomeLovers, a entrevista realizou-se no dia 16 de Dezembro de 2013, a Magda Tilli e Miguel Tilli, fundadores da marca. No mesmo dia entrevistou-se Sandra Gomes, fundadora da *startup* Outlux. A última entrevista foi realizada no dia 15 de Janeiro de 2014, a Diogo Cruz, CEO e fundador da *startup* Vertty e Frederico Cardoso, diretor criativo.

De um modo geral as entrevistas foram compostas por perguntas que visaram perceber toda a história (desde as origens, às motivações e objetivos, no fundo todo o contexto de criação), a missão, os valores e o posicionamento adotados, os principais desafios encontrados e as mais relevantes estratégias traçadas. Pontos referentes ao cliente, ao conceito de *startup* e incubação, assim como expectativas e projetos futuros foram igualmente questionados. Para complementar a informação recolhida com a entrevista, apresenta-se uma grelha de análise aos canais e redes sociais *online* das marcas, que avalia o tipo de utilização feito em diversas categorias. É um instrumento que pretende ajudar a caracterizar posições adotadas, situações específicas e relevantes que mereçam destaque no seio da presente investigação, pela perspetiva de quem observa a realidade como público. Todos estes dados e ideias, interligados, visam clarificar as opções tomadas pelas marcas, encontrar justificações e sobretudo chegar a conclusões que constituam um exemplo de aprendizagem prático neste âmbito do Marketing comunicacional.

2.1.1. Guava "The geometric seduction"

No concorrido sector do calçado português surge a *startup* GUAVA. Tendo como *core business* os sapatos, apresenta-se como uma marca de acessórios, singular, com uma perspetiva de design totalmente inovadora. As suas características únicas são constantemente promovidas na divulgação de qualquer informação, em qualquer canal ou rede social. Os saltos geométricos, os materiais sustentáveis utilizados no produto feito à mão, a produção exclusivamente portuguesa, a inspiração urbana, a paixão pela arquitetura e geometria, assim como as emoções das cores vibrantes são pontos reiterados na comunicação da marca, mais-valias no contacto com o cliente, no impacto e visibilidade que se pretende alcançar.

- **História**

Estudante de *design* gráfico no IAD, Inês Caleiro, teve o seu primeiro contacto com design de Moda ainda na licenciatura, quando realizou um estágio na área. Foi durante esse período que começou a perceber o seu grande interesse por acessórios de Moda, interesse esse que a levou até Londres, onde tirou uma pós-graduação em Moda e Produto, na *London College of Fashion*. O trabalho da *designer* não passou despercebido, especialmente na disciplina de calçado. Os desenhos de Inês chamaram a atenção da professora que a incentivou a realizar o projeto final de curso focado nessa disciplina. Com esse trabalho ganhou o título de melhor aluna - "*Best Student Award*"- e um estágio na conceituada marca *Jimmy Choo*, a primeira experiência profissional de Inês no mundo do calçado. Seguiram-se outras experiências profissionais, desta vez nos EUA, em sectores como joalheria e *design* de produto.

Foi em 2010, ainda fora de Portugal, que Inês começou a pensar no projeto GUAVA. Tinha uma enorme quantidade de desenhos de calçado, um traço comum em todos eles (os saltos geométricos), uma espécie de fio condutor que mostrava uma tendência no meio de tanta diversidade, e que lhe apontou a direção a seguir. Assim, pegando nos desenhos, que só por si mostravam já uma imagem de marca específica, e numa vontade, já antiga, de gerar o seu próprio negócio, Inês criou a GUAVA. Batizou a marca com o nome do seu fruto preferido (que quis manter em inglês por questões de internacionalização – ponto que pensou desde início) e tentou de imediato divulgar, chamando a atenção, para o seu produto diferenciador.

A paixão pelo seu país e a vontade de fazer algo de diferente, inovador ajudando a economia a crescer, fizeram Inês voltar a Portugal, onde implementou então este projeto.

- **Missão e valores**

GUAVA é um projeto que pretende sobretudo espelhar o lado criativo do mundo do calçado. Foi nesse ponto que começou e é exatamente essa a sua característica essencial. O avançar do negócio vai fazendo com que outras fases surjam, e outros valores se desenvolvam, mas sem nunca esquecer aquele ponto-chave. É uma marca *premium*, que representa um produto puramente de *design* da indústria portuguesa. Apesar de a internacionalização ter sido logo definida como um dos objetivos, produção nacional é muito valorizada, crucial para a marca. Pretende-se que os sapatos GUAVA sejam vistos como um produto *lifestyle*²⁰, ao qual Inês quer associar outros acessórios. Tentando sempre chamar a atenção da imprensa, a meta é alcançar e conquistar um lugar no mercado que permita, posteriormente, a abertura de uma loja própria.

- **Posicionamento**

Desde que começou a pensar no projeto e a perceber a linha diferenciadora do calçado que desenhava, Inês percebeu que a GUAVA seria uma marca para um nicho de mercado, um produto *premium*, que pretendia fugir à linha *mainstream* da maioria do calçado português. “Trabalhar para um nicho de mercado é difícil mas bastante estimulante!”, referiu a designer. A dificuldade reside no facto de inicialmente ser necessário um profundo estudo de mercado, uma pesquisa alargada que permita perceber a 100% para quem se está a criar, qual é exatamente o cliente, o mercado consumidor da marca. É esse o grande desafio. A partir desta fase de experiência (perceber quem gosta, quem procura, quem fala e tem interesse na marca) o trabalho torna-se ainda mais direcionado e interessante. O objetivo é continuar a mostrar a singularidade do produto, criando cada vez mais empatia com o cliente. Retira-se a vantagem de não se competir com as grandes marcas para massas já estabelecidas e bem posicionadas no mercado. O pioneirismo, nesta linha de calçado, torna-se um trunfo a partir do momento em que se cria uma ligação plena e forte entre produto e cliente.

²⁰ “The manner in which people conduct their lives, including their activities, interests, and opinions.”
(American Marketing Association)

- **Estratégia e vetores de Comunicação. Gestão e desafios da área.**

Sendo um projeto pessoal, Inês começou por geri-lo sozinha. Isso implicou que, inicialmente, fosse muito mais do que *designer*. O produto, a comunicação, as contas, tudo teve de ser gerido simultaneamente, e por isso o Marketing e Comunicação iniciais foram de certo modo “leigas”. Não tendo qualquer formação ou experiência na área, Inês começou por tentar perceber o que as outras marcas faziam de modo a conseguir compreender quais os passos que deveria tomar. Pelas páginas da TimeOut, a GUAVA foi comunicada ao público pela primeira vez, quando o produto ainda nem estava a ser comercializado. A partir daqui tentou-se sempre utilizar a imprensa, blogues e redes sociais *online* para comunicar e publicitar a marca, que inicialmente apenas dispunha de uma pequena apresentação e algumas fotos. Apesar da primeira coleção da marca ter sido a de Outono/Inverno para o ano 2011, foi em 2010 que se deu o verdadeiro “boom” da divulgação. Com as notícias a marca começou a ser falada, a despertar interesse, a chamar a atenção, pela novidade, pela diferença. De notícia em notícia e especialmente de “boca em boca”, a GUAVA foi começando a entrar no mercado, a ser conhecida, o que levou às primeiras encomendas e às primeiras vendas. Foram meses cruciais para a marca conseguir uma posição no mercado, um reconhecimento face ao cliente. O produto falou por si e por isso, mesmo sem uma estratégia específica pré-definida, o Marketing e a Comunicação foram ganhando forma e força.

Atualmente, com um plano de ação mais concreto, Inês conta com o apoio de Adriana Madeira para tratar de toda a área de Marketing e Comunicação. Licenciada em Marketing e Publicidade mantém em constante atualização o Facebook, o *Site* e o Twitter da marca, vetores de comunicação mais utilizados, assim como procura todo o tipo de eventos, campanhas e parcerias que façam sentido e constituam uma mais-valia para a GUAVA. A regra é fazê-lo sem qualquer custo, pois sendo uma *startup* os meios financeiros disponíveis são escassos. A publicidade para os nichos de mercado tem de ser muito bem pensada, não pode desiludir o cliente, não pode fugir à imagem pré-estabelecida, e num produto *premium* implica custos muito elevados, o que nesta fase seria um verdadeiro “tiro no escuro”. Alia-se o facto de, até ao momento, ainda não se ter sentido a necessidade de utilizar outros meios de comunicar a marca. A estratégia até então utilizada tem permitido chegar ao cliente, receber o seu feedback e manter a GUAVA no mercado.

- **O conceito de *Startup* - influências**

Desde que começou a pensar no projeto, Inês percebeu os riscos enormes que lhe estariam, inevitavelmente, associados. Com um fundo de maneio muito pequeno, tinha de investir tudo o que tinha e portanto a realidade de *startup* esteve desde sempre bem presente. A proliferar no mercado português as *Startups* ganham terreno e tornam-se característica do mundo empresarial. Percebendo desde cedo que este seria um “carimbo” presente no seu negócio, Inês evidenciou-o ao utilizar um espaço *co-work* como atuais instalações da GUAVA.

Cada vez mais comum no mercado nacional, o conceito de *Startup* implica inovação, grandes riscos e baixo financiamento. É sobretudo nesta área que Inês sente o peso desta definição e onde encontra mais dificuldade em arranjar apoios. Já se candidatou a vários fundos monetários e procurou diversas ajudas financeiras, mas até agora as respostas são maioritariamente negativas.

Por outro lado, nas áreas da comunicação e do marketing, o conceito ganha relevo demonstrando um impacto positivo. A “moda das *Startup*” dá *buzz* à marca, acabando por divulgá-la ainda mais. A visibilidade no mercado vai aumentando e isso percebe-se pela conquista de algum terreno internacional.

- **Situação atual e projetos futuros**

Ao longo de toda a entrevista, e à medida que as respostas às questões colocadas iam sendo dadas, todos estes pontos acabaram por ser abordados e esclarecidos. Para finalizar, talvez faça sentido que se foque uma perspetiva de futuro, de visão posterior. Assim, como referiu Inês: “O principal objetivo é sem dúvida alcançar a estabilidade do negócio, um volume de encomendas que nos permita ter uma situação confortável e crescer enquanto empresa. Deste modo poder-se-á investir em mais acessórios para conjugar com os sapatos que continuarão a ser, sem dúvida, o *core business*.” A longo prazo há grandes expectativas, ideias ambiciosas. Deixar o conceito de *startup* para passar a ser um negócio estável é o grande fim, mas se há coisa que Inês aprendeu neste meio é que a postura ideal exige calma, que o pensamento se foque no dia-a-dia.

Tabela 1: Grelha de Análise Qualitativa GUAVA
(Observação como Utilizadora)

Análise de 12/02/2014 a 9/06/2014

CATEGORIAS PARA ANÁLISE								
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶	
CANAIS/ REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS	Site da Marca	Não se tratando de uma rede social <i>online</i> que exija publicações tão frequentes, a informação do <i>site</i> vai sendo atualizada conforme as novidades que a marca tem interesse em divulgar. As novas coleções quer femininas, quer	No <i>site</i> , a informação disponibilizada visa sobretudo apresentar a marca, toda a história por detrás da sua criação, as suas características únicas e diferenciadoras. O percurso e conquistas alcançadas também vão sendo promovidos. A apresentação da <i>designer</i> é ponto de	Num separador próprio – Clipping – a divulgação das notícias de que a marca já foi alvo. São exibidas várias imagens de revistas e artigos web sobre a marca, podendo ser consultadas a partir do <i>site</i> .	As informações apresentadas ao longo do <i>site</i> vão revelando a preocupação na divulgação destes pontos. Cruciais para dar a conhecer a marca, são expostos sobretudo nos separadores “ <i>About Guava</i> ” e “ <i>Press</i> ”. Coloca-se	Não se tratando de uma ferramenta que revele informações claras sobre este ponto, o <i>site</i> divulga contactos, e a possibilidade de subscrição à newsletter	A comunicação da marca tende a ser clara e objetiva. Utilizando muitas imagens, essenciais para comunicar o produto em si, aposta numa envolvimento emocional evidenciando as	Tendo em conta a ferramenta sob análise este é um ponto não muito explícito. A evolução que se pode perceber refere-se à atualização

²¹ Analisar e descrever a informação das publicações, se é exclusivamente para divulgação do produto/serviço, se mostram trabalho realizado, se associam outras notícias, eventos, etc. Ver também se se consegue identificar algum padrão.

²² Utilização de outros canais de comunicação para promoção da marca via redes sociais *online* (Interligação de canais). Até que ponto e de que modo utilizam as notícias sobre a marca.

²³ Como é feita, se é sempre uma preocupação nas publicações, etc.

²⁴ Neste ponto, e no que respeita ao facebook, analisar o botão “destaques” que apresenta uma secção apenas com as publicações e outras pessoas na página. Analisar também comentários, respostas aos comentários, etc.

²⁵ Se é uma comunicação mais objetiva, direta, ou mais emocional, envolvente, etc.

²⁶ Se é visível uma grande diferença no tipo e/ou frequência dos posts ou se o registo é muito semelhante desde o início.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
	masculinas, a atualização do <i>lookbook</i> , novas referências à marca na comunicação social, entre outros.	destaque e, inevitavelmente, a exibição do produto também. Partilham-se ainda os contactos, apresenta-se a equipa e a possibilidade de subscrição à <i>newsletter</i> da marca. Expondo também os outros canais e redes sociais <i>online</i> utilizados pela marca, disponibiliza um separador muito importante da loja <i>online</i> , <i>Web Shop</i> , com exposição de todos os produtos e preços. Toda esta informação apresentada no <i>site</i> encontra-se disposta de uma forma <i>clean</i> , organizada, de fácil navegação e portanto apelativa.	Este é um excelente modo de promoção da marca, revela reconhecimento, desenvolvimento e impacto positivo no mercado. O público revela mais curiosidade e torna-se mais recetivo quando há este tipo de atenção em torno de um novo produto, de uma nova marca.	a tónica na ideia de percurso único e marca singular, como forma de diferenciação no mercado. Ainda que o <i>core business</i> incida num produto já muito comercializado, os saltos geométricos, a mistura de experiências (arquitetura, geometria e design gráfico), a inspiração cosmopolita, a emoção das cores vibrantes, os materiais sustentáveis e a produção exclusivamente portuguesa marcam a diferença. Elevam a marca para além da conceção de sapatos, constituem o conceito, a identidade GUAVA.	da marca. Assim, demonstra disponibilidade e para ser contactada, preocupação e interesse nesta interação.	próprias características do produto. As cores vibrantes, a inspiração cosmopolita e sedução geométrica, mais do que explicadas são exibidas em fotos apelativas onde a emoção se apodera da comunicação. Preocupando-se com a divulgação de todos os detalhes, que marcam a diferença, a GUAVA comunica todos os pormenores, desde a história da <i>designer</i> que levou ao aparecimento da marca, ao produto em si.	dos catálogos e coleções que por si só acabam por demonstrar o crescimento e desenvolvimento da marca. No geral, o <i>site</i> revela o objetivo da marca em promover a diferenciação, os sapatos como <i>core business</i> , o salto geométrico como identidade GUAVA, a sustentabilidade e o <i>made in</i> Portugal. O detalhe e pormenor das informações apresentadas no <i>site</i> são diretamente

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
						A exposição das informações em português e inglês mostram um foco na expansão e crescimento internacional.	proporcionais à minúcia e cuidado com o produto em si.
Facebook	Sendo esta a rede social <i>online</i> mais ativa da marca, as publicações são muito frequentes. A maior parte das vezes diárias, e quando tal não acontece pelo menos semanais.	As publicações da GUAVA visam sobretudo divulgar o produto e a projeção da marca. Partilham-se muitas fotos dos sapatos, algumas com foco em pormenores específicos (maioritariamente o salto geométrico); as coleções que vão sendo criadas; sugestões de <i>outfits</i> , que podem conjugar outros produtos GUAVA; personalidades conhecidas que usam o produto, sendo esta uma importante forma de dar visibilidade à marca; alguns <i>making-</i>	Os <i>posts</i> que promovem o reconhecimento da marca são muito frequentes. Notícias de revistas, jornais, reportagens televisivas, personalidades que usam e divulgam o produto, prémios e nomeações são divulgadas no Facebook da GUAVA de forma a exibir o crescimento da marca. A visibilidade e impacto que este	É notório o cuidado da marca em ter sempre presente a identidade da marca nas publicações divulgadas. As características essenciais por detrás do conceito, que pautam valores, missão e posicionamento no mercado são reiteradas quer se tratem de imagens, vídeos ou informações textuais. As formas geométricas e cores vibrantes, a inspiração urbana e junção do <i>design</i>	A interação entre marca e cliente tende a ser ativa. As publicações de outras pessoas na página expõem comentários de felicitação pelo bom trabalho e crescimento. A divulgação de páginas com produtos e serviços relacionados, que possam interessar à marca é	Com a preocupação de comunicar de forma clara e direta, dando-se a conhecer o melhor possível ao mercado, a GUAVA investe numa comunicação ao mesmo tempo envolvente, diferenciadora e singular tal como o produto em si. As formas geométricas e cores vibrantes apelam à emoção, a um	A evolução observada na página de Facebook da marca acompanha o crescimento, a expansão e reconhecimento da mesma. Novas coleções, novos produtos para além do <i>core business</i> (sapatos), novas campanhas, reportagens e notícias vão revelando um

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
		<p>of de campanhas publicitárias; promoções, saldos e <i>gift vouchers</i>, muitas vezes associados a datas específicas (Dia da Mãe, de S. Valentim, Natal, etc.); eventos em que a marca participa; prémios, nomeações e outros fatores de reconhecimento da marca. O percurso profissional da <i>designer</i> é igualmente evidenciado, repetindo-se os <i>posts</i> sobre como criou a GUAVA, de que modo a desenvolveu e de que maneira se continua a inspirar. Grande parte destas informações encontra-se agrupada em álbuns que a marca utiliza para organizar e facilitar a divulgação. A responsabilidade social, já explícita pelos materiais</p>	<p>tipo de publicações implica, atraem o público, que mais seguro da qualidade do produto se sente curioso na procura e confiante na aquisição.</p>	<p>gráfico arquitetura e geometria, os materiais sustentáveis, e especialmente a singularidade de toda a marca num produto já comum não se fazem esquecer. São a mais-valia da marca, cruciais para marcar a diferença, atrair o consumidor e conquistar uma posição vantajosa num mercado concorrencial.</p>	<p>também frequente. De salientar as imagens que clientes a utilizar os sapatos GUAVA publicam, muito importante para a promoção do produto. São igualmente visíveis questões sobre preços, características e formas de aquisição. Atenta e cuidada a marca responde à maioria das interações, revelando uma saudável relação com os clientes.</p>	<p>envolvimento próximo com o produto e consequentemente com a marca. A sustentabilidade é também utilizada para comunicar emocionalmente, tocando a consciência de cada um. Os cenários, cores e formas utilizadas na apresentação das coleções revelam um certo misticismo que visa prender ainda mais a atenção do cliente. A recorrente utilização do inglês mostra o desejo de expansão e</p>	<p>desenvolvimento contínuo e uma visibilidade crescente. Um exemplo a destacar é a utilização de características marcantes do produto, nomeadamente, as cores vibrantes como mais-valia na comunicação da marca. A criação de semanas onde “vigora” uma cor na página, sendo exibidos <i>looks</i> e produtos relacionados, atrai clientes, aumenta as visitas. Percebe-se um maior cuidado</p>

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
		sustentáveis utilizados no produto, é ainda promovida pelo apoio a diferentes causas e campanhas. De salientar também a divulgação da <i>online shop</i> nacional, assim como das internacionais onde se pode adquirir o produto. Se exibir o produto é essencial, promover a sua compra não pode ser esquecido. De mencionar também a repetição de algumas publicações lembrando eventos, promoções, novas coleções, o que demonstra a preocupação da marca numa presença forte e constante na mente do consumidor.			Os passatempos promovidos pela marca assim como a partilha de questionários de trabalhos universitários referentes à GUAVA são mais dois exemplos que evidenciam este ponto.	internacionalização da marca. Tal como o produto a comunicação da GUAVA tenta estar sempre na dianteira. Criando novas tendências, novos padrões investe numa posição de destaque, num patamar de ícone.	e organização no que se divulga, a definição de uma estratégia que aproveite os benefícios desta rede social.
Instagram	Não utiliza						
Pinterest	Sendo esta uma rede social <i>online</i> de	A GUAVA utilizou o Pinterest sobretudo	Esta não é uma rede social <i>online</i>	Ainda que as fotos que exibem o	Sendo os gostos a única	Uma comunicação	A única evolução

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
	compartilhamento e fotos, a frequência das publicações acompanha as novidades que a marca quer divulgar fotograficamente, e sobretudo o lançamento de novas coleções.	para divulgação do produto. Os álbuns com as diversas coleções, as inúmeras fotografias dos sapatos e de <i>looks</i> que conjugam outros acessórios, as imagens de objetos, locais, cores e produtos que constituem fonte de inspiração exibem e dão a conhecer as características do tipo de produto criado. Igualmente promovida é a essência marca, que se apresenta com uma visão, estilo e perspectiva de <i>design</i> inovadoras. Com uma “street fashion experience” a GUAVA traz uma sugestão energética de <i>glamour</i> .	que a marca aproveite para promover o aparecimento nos meios de comunicação social. O reconhecimento que notícias, reportagens, nomeações e prémios conferem à GUAVA não é aqui divulgado.	produto, as coleções e todas as inspirações da marca vão revelando características essenciais da sua identidade, demonstrando de certo modo os valores, missão e posicionamento adotado, a única referência direta que nesta rede social <i>online</i> se percebe encontra-se na apresentação inicial. Junto à foto com o logo, refere-se a ideia de “new vision”, de “Fresh new <i>design</i> perspective” e “energetic suggestion of <i>glamour</i> ”.	forma de averiguar o agrado do produto por parte do público, a interação com o cliente é um ponto de difícil perceção nesta rede social.	com base fotográfica tende a ser sempre mais atraente e envolvente para o público. Assim a GUAVA expõe fotos apelativas, com cores vibrantes, paisagens sublimes, cenários atrativos que despertam emoções e ligações fortes à marca. Esta é uma rede social <i>online</i> muito ligada à moda, ao <i>design</i> , à fotografia, à arquitetura e por isso faz sentido numa marca como a GUAVA. É	perceptível diz respeito à divulgação das novas coleções de acordo com a sua criação. Inicialmente os álbuns criados eram mais diversos, paisagens, acessórios, cenários e objetos inspiradores, foram dando lugar às fotos exclusivamente e divulgadas aos sapatos, às campanhas e coleções criadas para a promoção deste produto.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
						mais um traço da sua personalidade, mais uma exposição das suas características, mais um modo de divulgação, de chegada ao público.	
Linked In	Não utiliza						
Vimeo	A marca aderiu a esta rede social <i>online</i> há cerca de dois anos e as publicações revelam não se tratar de uma rede muito ativa ou utilizada, visto o último vídeo carregado ser de há 8 meses atrás. Ainda não foi atualizada a nova coleção ou os novos vídeos feitos sobre a <i>designer</i> e história da marca, já divulgados noutras redes.	Utilizada para a divulgação de vídeos, nesta rede a GUAVA partilha as campanhas realizadas, as coleções criadas e a apresentação da <i>designer</i> e da história da criação da marca. Na página inicial é também exposto um texto descritivo, sobre o que é a GUAVA, características principais, valores e missão, identidade e conceito.	Rede onde não é promovido este tipo de reconhecimento e aparecimento da marca.	Os vídeos das campanhas, coleções e especialmente o que apresenta a marca tocam estes pontos essenciais. Missão, valores, posicionamento e principais características que no fundo traçam uma identidade única e diferenciadora. O texto que dá a conhecer o conceito GUAVA é também	Rede onde não é percebido este ponto. É possível enviar mensagem à marca mas os contactos que possam ser estabelecidos não são divulgados.	A comunicação efetuada aproveita-se das mais-valias que o vídeo, a imagem possuem, para transmitir emoção e envolver o público, para marcar a posição diferenciadora do produto e da marca em si. Prendendo mais facilmente a	Não sendo este também um ponto muito claro, percebe-se uma certa estagnação devido à falta de atualização de novos vídeos.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
				outro meio de promover estes sinais. A paixão por formas arquitetónicas, assimetrias e cores vibrantes, a experiência urbana e sedução geométrica, os detalhes únicos de cada produto feito à mão e em território nacional, os materiais sustentáveis e modernas tecnologias, criam a “new design perspective”, culminando “in the most elegant avant garde fashions.”		atenção de quem assiste aos vídeos, criam um maior impacto para os amantes de calçado e não só.	
Twitter	A utilizar a rede desde Abril de 2011, o último <i>tweet</i> da marca foi a 6 de Junho de 2014, portanto uma atualização recente. As publicações nesta rede são muito	Desde fotografias do produto, vídeos com campanhas ou coleções da marca, reportagens sobre a <i>designer</i> e a criação GUAVA, a notícias de reconhecimento, prémios e nomeações,	A promoção da GUAVA através da divulgação das notícias, reportagens e referências que se fazem à marca é muito utilizada pela marca nos	Todas as publicações, de uma forma mais ou menos direta, fazem referência à missão, valores e posicionamento da marca. Seja pelas imagens que	Não é um ponto claro perante os dados disponíveis. Ainda assim, ao permitir resposta, gostos e	Sendo uma comunicação clara e objetiva, que pretende chegar ao cliente da melhor maneira possível, a GUAVA	A evolução que a marca pode apresentar nesta rede social <i>online</i> é diretamente proporcional ao

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
	frequentes, maioritariamente diárias, chegando a haver vários <i>tweets</i> no mesmo dia. A GUAVA revela uma presença constante e uma atualização da informação muito intensa, dando a conhecer ao público qualquer novidade.	vários são os pontos em que incidem as publicações nesta rede social. Pretendem promover o produto, consequentemente a marca, dar a conhecer o conceito e características diferenciadoras, mostrar não só o que se pode comprar mas tudo que está por detrás disso. A referência às outras redes sociais <i>online</i> usadas pela marca, como o Facebook ou o <i>site</i> oficial são também frequentes.	vários canais sociais que utiliza, não sendo o Twitter exceção. Muitas publicações referem o aparecimento da GUAVA em mediáticas revistas, importantes <i>blogs</i> de moda e canais televisivos. Exibem a satisfação de clientes, muitas vezes personalidades conhecidas, com o produto, prémios e nomeações reveladores de um percurso de sucesso, de um trabalho dedicado e constante.	ilustram as características únicas do produto, pelas reportagens que dando a conhecer toda a história da marca, explicam pormenorizadamente o conceito e identidade, ou até pela breve apresentação que se encontra na página inicial do Twitter, estes pontos estão sempre presentes, são reiterados como forma de divulgar a GUAVA, de não fazer esquecer a sua essência. Do <i>glamour</i> à sustentabilidade, da paixão pela assimetria das formas geométricas à emoção das cores vibrantes, de uma experiência internacional que	<i>retweets</i> das publicações, é uma rede social <i>online</i> que promove a interação.	investe simultaneamente e numa comunicação que atrai, envolva o público. A paixão da <i>designer</i> por todo o contexto que levou à criação da marca tende a ser promovida, para que se consiga demonstrar a singularidade e um produto já bastante comercializado. A emoção das cores vibrantes, a sustentabilidade, o <i>made in</i> Portugal, no fundo, todos os pontos mais facilmente associados a	crescimento e expansão da mesma. As atualizações vão sendo feitas conforme as novidades a transmitir. A criação de novas coleções, de novos acessórios, a rotação de novas campanhas, ou as novas referências e reconhecimentos feitos à GUAVA.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²¹	Media ²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ²³	Interação com os clientes ²⁴	Comunicação nos Posts ²⁵	Evolução ²⁶
				criou uma marca <i>made in</i> Portugal, tudo é dado a conhecer, promovido como fator diferenciador.		sentimentos são utilizados como mais-valia para a divulgação do produto e da marca.	
Google +	Não utiliza						
Blog	Sendo a última publicação de 28 de Junho de 2013 é perceptível não se tratar de um canal muito utilizado pela marca.	Exibindo separadores que ligam às restantes redes sociais, que apresentam a marca e a <i>designer</i> (“About”), que dão a conhecer fontes de inspiração (“Inspire”), que mostram coleções, campanhas, desfiles, eventos (“Create”), que exibem todo o estilo envolvente (“Style”) e que destacam que os produtos criados têm também uma vertente masculina (“GUAVA MEN”), as publicações no blog visam sobretudo dar a conhecer a marca, a história da sua criação e todo o ambiente que a envolve, exibindo e	É sobretudo no separador “Create” que se encontra referência a este ponto. O aparecimento do produto ou da marca em revistas ou <i>blogs</i> é exibido como forma de promoção, de divulgação do reconhecimento e impacto que a marca está a ter.	Todas as publicações acabam por mencionar estes pontos, mas é sobretudo no separador “About” que missão, valores e posicionamento são explicados. A explicação, quer textual, quer por vídeo, de todo o conceito, das origens, de todas as características essenciais e diferenciadoras permitem perceber a essência da GUAVA, a sua identidade.	É promovida pela possibilidade de subscrição, e de enviar email “Get in touch”. As publicações não tendem a ser alvo de comentários por parte do público.	Com a possibilidade de ser consultado em diversas línguas, o <i>blog</i> espelha uma comunicação com vista à expansão, ao crescimento internacional. Objetiva, é simultaneamente e uma comunicação emocional, que recorre às fortes imagens em que é exibido o produto, às cores vibrantes, às características únicas e	De Março a Junho de 2013 houve alguma frequência nas publicações e evolução conforme as novidades sobre o produto e marca. Contudo, de referir uma estagnação neste canal a partir desse último mês.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
GUAVA	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas²¹	Media²²	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento²³	Interação com os clientes²⁴	Comunicação nos Posts²⁵	Evolução²⁶
		promovendo o produto.				diferenciadoras para envolver e criar uma relação próxima com o cliente.	

Tabela 2: Grelha de Análise Quantitativa GUAVA

					CATEGORIAS PARA ANÁLISE				
					Guava	Gostos/Seguidores	Estatísticas de Páginas²⁷	Classificações²⁸	
CANAIS/REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS					Site da Marca				
					Facebook	Pessoas que falam sobre a marca – 89 Número total de gostos – 12.900	Cidade – Lisboa Faixa etária – 25-34 anos		
					Instagram	Não utiliza			
					Pinterest	339 Seguidores			
					Linked In	Não utiliza			
					Vimeo	21 Followers			
					Twitter	173 Seguidores			
					Google +	Não utiliza			

²⁷ Através do Social Bakers (<http://www.socialbakers.com/>) e das estatísticas de cada página de Facebook, por exemplo (<https://www.facebook.com/homelovers.pt/likes>).

²⁸ A página de Facebook de cada marca pode apresentar uma média de classificações.

Espelho do lado criativo do mundo do calçado, a GUAVA foi criada como marca *premium*, dirigida para um nicho de mercado, cuja definição e conhecimento constituem um dos principais desafios. Conhecer de modo pleno e seguro o nicho que se pretende alcançar, e posteriormente conseguir comunicar de modo a criar a uma ligação forte que se torne vantajosa, são as principais dificuldades reconhecidas pela marca. O cliente está no centro de qualquer negócio e a sua satisfação é quase sempre o maior dos obstáculos.

Não definindo previamente uma estratégia de comunicação, a marca aproveitou da melhor forma o *boom* que o aparecimento na TimeOut lhe proporcionou, assim como o *buzz* associado ao conceito de *startup*. Uma notícia numa revista de renome, com grande reconhecimento e impacto no público suscitou a curiosidade das pessoas, o interesse pela marca, começando o produto a ser procurado, a *designer* a ser contactada e questionada. Deste modo, as notícias, reportagens e artigos foram-se multiplicando, tendo tido o “marketing boca-a-boca” papel crucial. Esta situação foi percebida pela marca como uma mais-valia comunicacional, reconhecida como ponto-chave de divulgação, e assim, num plano mais definido, numa estrutura mais organizada exigidos pelo desenvolvimento da marca, a imprensa, as redes sociais *online* e os *blogs* tornaram-se os principais meios de comunicação da GUAVA. Sem custos, o que para uma *startup* é muito benéfico, a comunicação foi sendo cada vez mais pensada, mais cuidada, acompanhando a evolução da marca. Não podendo esquecer o nicho específico a alcançar assim como o conceito e imagem criadas, tem de atrair, envolver, satisfazer e jamais desiludir o cliente.

Traçado desde a criação da marca, o objetivo da internacionalização vai também sendo promovido pelo tipo de comunicação empregada. A utilização do inglês e a possibilidade de consultar o *blog* em diversas línguas são os exemplos mais evidentes. A evolução do estatuto de *startup* para uma empresa mais segura, um negócio mais estável, é outra das metas a atingir. Os produtos GUAVA são comercializados em lojas de outras marcas ou via *online*, (o que revela a utilização da internet também como meio comercial para além do comunicacional), situação que pretende ser apenas o primeiro passo para a posterior criação de uma loja própria. A acompanhar esta evolução, o crescimento da linha de acessórios criados foi ponto referido pela *designer*.

Se as características singulares do produto evidenciam a diferenciação da GUAVA, é o foco na *designer*, o destaque para a sua história e apresentação que especializa a comunicação da marca. A promoção do produto, das coleções, os sucessos

e reconhecimentos conquistados são constantemente associados a Inês Caleiro, como se o sapato GUAVA não se pudesse dissociar da sua criadora. O seu notório currículo e a grande paixão que demonstra pela marca criada estarão certamente na origem deste fator.

Mais fortalecida, a GUAVA tem ainda muitos objetivos a cumprir e projetos ambiciosos a desenvolver. São passos difíceis, especialmente quando a falta de meios financeiros, problema comum a quase todas as *Startups*, tende a manter-se. Mas como referiu Inês Caleiro é preciso aguardar, com foco no futuro trabalhar no presente.

2.1.2. HomeLovers “Home is where your heart is”

Foi no ramo do sector imobiliário que nasceu a *startup* HomeLovers. Pretendendo trazer novidade e dinamismo a uma área marcada pela homogeneidade de ofertas, investiu numa atuação diferenciadora, que lhe permitisse alcançar uma posição única no mercado.

- **História**

A HomeLovers nasceu em Novembro de 2011. Uma má experiência profissional apresentou-se como ponto de partida para a conceção da ideia da marca. Os fundadores, o casal Miguel Tilli e Magda Tilli, tinham já uma empresa ligada ao ramo imobiliário, com a qual geriram, durante 7 meses, uma marca de *franchising*. Tratavam da mediação imobiliária mas apenas conseguiram auferir perdas de tempo e dinheiro. Contudo, o gosto pelas casas, pelo ramo imobiliário foi crescendo, assim como a vontade de corrigir os erros cometidos. A aprendizagem, ainda que pelas consequências negativas que obtiveram, despertou uma grande vontade de fazer algo de novo, de interessante na área. Simultaneamente, Miguel foi-se apercebendo de dois importantes pontos, a dificuldade em conseguir empréstimos no banco para comprar casa, e o crescente interesse pelo arrendamento. Assim, tentando ser uma “lufada de ar fresco” tiveram a ideia de criar uma marca (visto já terem a empresa) dedicada ao arrendamento, em Lisboa, só com casas de qualidade, que seriam promovidas utilizando apenas o Facebook. Contando com um amigo para fazer o *design* da marca foram começando lentamente. Inicialmente os *likes* custavam a aparecer, mas hoje, passados dois anos, passaram já os 100 mil.

- **Missão e Valores**

A missão da HomeLovers é apresentar produtos alternativos, de qualidade, com fotos bonitas, reais e apelativas. Com a primeira experiência no ramo, Miguel e Magda foram-se apercebendo da tendência da generalidade das imobiliárias para apresentar más fotos, com baixa qualidade, em que muitas vezes os atributos das casas não se conseguem perceber. O casal passou então a ter o objetivo de criar uma imagem *clean*, muito profissional, onde as fotos demonstrassem fidedignamente a qualidade do produto.

Quanto aos valores, a marca aposta sobretudo numa atividade transparente, séria e genuína. Miguel e Magda investem no rigor no tratamento dos pedidos dos

clientes. Todos os pormenores e requisitos são cuidadosamente atendidos. A HomeLovers é uma marca muito objetiva que não quer fazer o cliente perder tempo. A vocação jurídica que ambos os fundadores possuem torna a preocupação com o rigor e seriedade ainda mais constante, e por isso consolidar uma imagem séria, e uma relação transparente com os clientes é o mais importante. Nas publicações de casas tudo é descrito com o máximo de precisão. Tenta-se também evitar a especulação, isto é, a marca tenta apresentar valores o mais próximo possível do preço de mercado. No fundo, como referiu Miguel: “Quisemos fazer tudo aquilo que de um modo geral não é feito nesta área.”

- **Posicionamento**

A criação de um produto diferente, a novidade em relação ao que se apresentava na generalidade do ramo imobiliário fez com que, inevitavelmente, o cliente HomeLovers se começasse a segmentar. Cliente de uma faixa social média/alta, que procura casas remodeladas em zonas históricas de Lisboa. Estes requisitos têm, obviamente, um preço, e muitas vezes a marca é vista como *premium*. Esta é uma tendência que Miguel e Magda querem evitar pois como frisaram: “Uma casa que custe 400 euros mas seja bonita para nós é excelente!”

- **Feedback**

O feedback do cliente é sempre avaliado com muito cuidado. Há uma constante preocupação em adaptar o Facebook às necessidades dos clientes, quer ao nível dos pedidos que são feitos, quer ao nível das reclamações/opiniões (que sobretudo incidem nos tempos de resposta). Os desejos e solicitações do cliente são tratados como prioridade, por mais difíceis que muitas vezes possam ser. As exigências são muito valorizadas e a preocupação em dar-lhes resposta é grande.

- **Estratégia e vetores de Comunicação**

Quando se criou a marca, as áreas de Marketing e Comunicação não foram alvo de planeamento ou de definição prévia de estratégias, antes pelo contrário, o que aconteceu foi pensar-se numa solução para o momento. No começo era muito difícil imaginar a evolução do negócio, pensar nas coisas a longo prazo e portanto optou-se pelo que se mostrava mais adequado à fase inicial, o meio mais fácil e especialmente o mais barato, o Facebook. Na altura nenhuma empresa imobiliária o fazia, a HomeLovers foi a primeira empresa a atuar deste modo e como tal, não

tendo qualquer modelo por onde se guiar, correu inevitáveis riscos. A necessidade de chegar ao cliente e a impossibilidade de gastar dinheiro levaram a uma experimentação em substituição da estratégia, postura que foram mantendo. Com o passar do tempo e o desenvolvimento da marca imensas coisas foram sendo alteradas. A inovação e a ambição de estar sempre na vanguarda implica que “ninguém vá à frente”, que não se consiga perceber se o caminho que se está a seguir é o mais correto, e por isso, a empresa sempre fez muitos testes, muitas experiências, errou muitas vezes, corrigiu esses erros, andou para trás e para a frente, alterando constantemente o caminho. São inerências próprias do percurso de uma *startup*.

Atualmente, em termos de repercussões do que se vai fazendo no dia-a-dia, é mais fácil pensar as coisas num prazo mais alargado. A marca já faz campanhas pagas (o que inicialmente não acontecia, dado que os meios financeiros impossibilitavam tal opção), já havendo custos nesta área. Até ao momento continuam a trabalhar apenas com redes sociais, Facebook e Instagram, sendo que o *site* se encontra praticamente finalizado (a previsão é que comece a funcionar a partir de Maio). A marca está a começar a entrar em vários canais de comunicação diferentes para determinados nichos de mercado. Começou a publicar casas, para venda, no BPI expresso imobiliário, pois os clientes que procuram casa para compra não vão normalmente ao Facebook, visto não associarem o meio à seriedade do negócio em si. A marca tem vindo então a investir num canal mais direcionado para um nicho específico.

- **A gestão e os fins da comunicação praticada**

Claramente que o lucro se apresenta como uma preocupação, especialmente para uma *startup* que precisa de retorno rápido para dar resposta ao investimento feito e alavancar o crescimento do negócio. É preciso crescer para alcançar os objetivos futuros, inevitavelmente é preciso dinheiro. Mas há igualmente um cuidado em nunca esquecer o conceito que se criou com a marca. Os valores de transparência, genuinidade e seriedade não podem ser esquecidos ou subvalorizados, têm de ser constantes pois acabam por ser também motor de crescimento pela forte relação de confiança que ajudam a criar com o cliente.

Por casualidade foi Magda quem começou a tratar do marketing da marca, a trabalhar a parte de comunicação. Foi sua a ideia de utilizar o Facebook como meio

de divulgação da marca e de chegar ao cliente e por isso começou desde o início a estar mais envolvida neste âmbito. Sem qualquer formação na área, sempre trabalhou com base na experiência, como a própria referiu: “Experimento, corre mal, volta-se atrás.” Para Magda este modo de atuação possui uma grande vantagem em relação à comunicação programada, a genuinidade. Ainda que a programação possa auxiliar na avaliação de perspectivas futuras dando consistência e segurança à marca, o teste é muito mais genuíno. Assim a empresa, ao poder errar, assumir que errou aprendendo com o erro e tentando fazer de outro modo, não perde a autenticidade, a sua verdadeira essência. Magda considera que este foi um ponto-chave na aproximação entre marca e cliente.

- **Principais desafios**

No início, a maior dificuldade de todas era a angariação de casas. Conseguir explicar exatamente qual o tipo de casa HomeLovers, esclarecer que não se queria trabalhar todo o tipo de casas nem todos os locais em Lisboa foram tarefas complexas. Nestes pontos a comunicação com as pessoas foi difícil, pois muitas vezes elas sentiam-se ofendidas quando a empresa recusava determinada casa, mesmo tentando explicar que apenas o fazia por não se enquadrar no conceito da marca. Magda e Miguel foram percebendo que criar o próprio conceito da casa HomeLovers não era fácil, sendo que acabou por ser o cliente a ajudar a construí-lo. Com os seus pedidos e desejos, este foi mostrando o que pretendia, contribuindo decisivamente para criar a “casa HomeLovers”. Assim que perceberam a diferença das suas casas, Miguel e Magda começaram a conseguir defini-las com mais clareza, com mais precisão. Mas até esta fase os tempos foram complicados. A empresa teve de enfrentar o descrédito das pessoas, que não conheciam a marca e muitas vezes não conseguiam perceber o conceito pretendido. Também o modo de apresentação, apenas pelo Facebook, trouxe problemas. Apesar de funcionar bem para a marcação de visitas das casas, em nada contribuía para a angariação das mesmas. As pessoas que tinham casas ou não estavam no Facebook, ou não o consideravam um meio suficientemente sério para tratar de assuntos daquela natureza.

Atualmente as dificuldades são outras. Hoje, quase não é necessário fazer angariações, são as próprias pessoas que contactam a marca, considerando ter uma casa HomeLovers que querem que a empresa arrende. Contudo os problemas não acabam e, de momento, a maior dificuldade que a empresa enfrenta é perceber qual

o caminho a seguir. Continuar um passo à frente no nicho de mercado para o qual trabalham, à frente de tantos outros concorrentes que foram surgindo e dos quais Magda e Miguel se querem distanciar são tarefas árduas. Especialmente quando a esta ambição se junta o inevitável objetivo de não descaracterizar a marca, de manter um fio condutor em todas as atuações. Gerir a ambição de crescer, lutando contra acções desmedidas são provas difíceis mas que garantem a almejada genuinidade.

- **O conceito de *Startup* – influências**

Para Miguel o grande problema de uma *startup* são, sem dúvida, os custos. Nas palavras do próprio: “O investimento tem de ser grande, o retorno é muito curto porque a empresa está a começar, o financiamento para investir é baixo, mas sem investimento não pode haver retorno e assim vive-se num ciclo complexo de altos e baixos e grandes expectativas.” Mas ao conceito de *startup* não se associam apenas problemas, pelo contrário, são várias as vantagens. A possibilidade de trabalhar num espaço *cowork* como a *Startup* Lisboa permitiu à empresa uma importante vantagem do ponto de vista económico, conseguir instalações numa boa zona de Lisboa a um preço acessível, com a possibilidade de utilização de uma sala de reuniões, onde a marca pode reunir toda a equipa, receber clientes, etc. Mas a HomeLovers conseguiu mais do que benefícios monetários. As sinergias criadas à volta de uma *startup* revelam-se muito importantes. Estar em contacto diário com um vasto número de empresas distintas, trabalhando no mesmo espaço cria inúmeras interligações que acabam por ser uma preciosa ajuda na alavancagem dos negócios. Todas as empresas podem usufruir de produtos e serviços distintos ao partilhar o mesmo espaço de trabalho. Como mencionou Miguel: “Não há nenhuma empresa aqui na *Startup* Lisboa, que precisando de uma casa, não venha falar connosco.” Estas sinergias tornam-se uma mais-valia para qualquer empresa, especialmente empresas recém-criadas, que entraram recentemente no mercado.

- **Situação atual e projetos futuros**

Um importante ponto a mencionar relaciona-se com a dificuldade que Miguel e Magda sentiram na tomada de decisão sobre o lançamento do *site*. Sendo uma estratégia de comunicação que inicialmente decidiram não utilizar, a sua criação sempre suscitou dúvidas, nunca gerando consenso. Acontece que desde há 7/8

meses tornou-se impossível não ter *site*. O negócio foi crescendo, evoluindo, e o Facebook deixou de conseguir dar resposta a tantos pedidos, de organizar a informação convenientemente. O volume de trabalho exigiu que se pensasse numa alternativa, tornando o *site* num projeto urgente que se prevê que esteja pronto no mês de Maio. Questionados sobre outros projetos futuros, Miguel e Magda mencionam a internacionalização e autonomização da empresa como principais. Com o desenvolvimento da marca ter um espaço próprio torna-se uma necessidade cada vez mais forte, sendo que neste momento, o processo para a mudança de instalações já está a ser negociado. Os fundadores consideram que dar à empresa o seu próprio espaço vai permitir levar a marca para um outro nível, em termos de atendimento ao cliente, de imagem perante este, de reuniões, presença mais constante do *team* e melhores condições de trabalho para uma equipa que foi crescendo. No fundo, a HomeLovers encontra-se numa fase de transição, em que a *startup* do ponto de vista logístico já não se torna tão interessante, apesar de do ponto de vista da parceria continuar a ser vantajosa. Deste modo, a empresa pretende aproveitar a possibilidade que a *Startup* Lisboa oferece de continuar ligada à incubadora, não sendo residente, mas mantendo as sinergias com as empresas residentes. Como referiu Miguel: “Pagando um x, conseguimos manter um relacionamento com as empresas que cá estão, o que é uma mais-valia.” Estando já em Lisboa, Cascais, Coimbra e Porto, onde os mercados se apresentam muito distintos, Magda e Miguel começam também a pensar na internacionalização. Ambicionando sair de Portugal, vêem Espanha como primeiro país a investir.

Tabela 3: Grelha de Análise Qualitativa HomeLovers
(Observação como Utilizadora)

Análise de 10/04/2014 a 15/06/2014

CATEGORIAS PARA ANÁLISE								
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴	
CANAIS/ REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS	Site da Marca	Recentemente criado (11/06/2014), o <i>site</i> foi divulgado nas outras redes sociais <i>online</i> da marca, para dar a conhecer ao público a sua disponibilidade. Tendo em conta este facto, a	O <i>site</i> da HomeLovers divulga e promove a marca e os serviços que esta se disponibiliza a prestar. Apresentando de imediato logótipo e <i>slogan</i> , exhibe quatro separadores com os títulos “Sobre nós”, “Serviços”, “Press” e “Contactos”, as	Num separador próprio (Press) a marca exhibe recortes com excertos de notícias sobre a HomeLovers. Provenientes de diferentes fontes, revistas, jornais ou <i>sites</i> de renome,	Explicados essencialmente no separador sobre nós, estes pontos vão sendo revelados um pouco por todo o <i>site</i> . Como a própria marca refere, a missão é “ (...) ajudar a tornar as Casas com alma, curadoria e estória de uns em	Foco da atuação da marca, o <i>feedback</i> do cliente é essencial para a HomeLovers. Esta promove a interação através da possibilidade de subscrição à Newsletter, de	Pretendendo ser clara e transparente, a comunicação utilizada pela marca é sobretudo marcada pela emoção e intensidade depositadas em qualquer	Uma evolução concreta em relação ao <i>site</i> não é possível tendo em conta o seu recente lançamento. Contudo, o facto de ter sido criado revela evolução da marca em si.

²⁹ Analisar e descrever a informação das publicações, se é exclusivamente para divulgação do produto/serviço, se mostram trabalho realizado, se associam outras notícias, eventos, etc. Ver também se se consegue identificar algum padrão.

³⁰ Utilização de outros canais de comunicação para promoção da marca via redes sociais *online* (Interligação de canais). Até que ponto e de que modo utilizam as notícias sobre a marca.

³¹ Como é feita, se é sempre uma preocupação nas publicações, etc.

³² Neste ponto, e no que respeita ao facebook, analisar o botão “destaques” que apresenta uma secção apenas com as publicações e outras pessoas na página. Analisar também comentários, respostas aos comentários, etc.

³³ Se é uma comunicação mais objetiva, direta, ou mais emocional, envolvente, etc.

³⁴ Se é visível uma grande diferença no tipo e/ou frequência dos posts ou se o registo é muito semelhante desde o início.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
	frequência das publicações e atualizações não é ainda perceptível.	hiperligações para as outras redes sociais <i>online</i> utilizadas pela marca, a possibilidade de subscrever a Newsletter e um separador para quem tem uma casa HomeLovers para arrendar ou vender. A operar nas áreas de Lisboa, Porto e Cascais, a marca dividiu o <i>site</i> em áreas específicas de acordo com o local onde se pretende encontrar casa, de modo a facilitar o acesso por parte do cliente e a conseguir dar uma resposta mais eficaz. Este é um ponto essencial, vem permitir uma busca mais direcionada, mais simples. Revela uma organização e estrutura cuidadas, uma	exibem frases fortes, intensas reveladoras das mais-valias da marca. O reconhecimento de um bom trabalho, de um grande crescimento e da satisfação por parte do cliente partilhados em outros meios de comunicação, é um meio de promoção eficaz e que a HomeLovers muito bem aproveita. O impacto e visibilidade causados são maiores, a curiosidade a atração que se consegue	Casas de sonho de outros ³⁵ , tendo sempre em conta o pormenor indelével, a qualidade inquestionável. Constantemente destacando a importância do sítio onde se vive, tudo aquilo que representa, investe numa busca de casas com alma, com carisma, com uma identidade e genuinidade muito próprias. Transparência, honestidade e objetividade pautam toda esta atuação, este posicionamento desde logo definido.	partilhar noutras redes sociais <i>online</i> as casas de interesse para o cliente, com as fotos e características mencionadas e ainda de deixar comentários nas diversas casas apresentadas de modo a perceber opiniões, apreciações ou dúvidas. Os contactos gerais da marca e o sector de mais informações também desempenham este papel. Mais uma vez pela recente criação do <i>site</i> este é um ponto que	informação apresentada. A paixão subjacente à criação da marca, assim como a importância em relação ao que uma casa representa, constantemente e reiterada, levam a que a HomeLovers comunique de forma apelativa, carismática e envolvente. A comunicação é feita em português, também pelas áreas onde atua, cingidas ao território nacional.	Crescimento e expansão que tornaram indispensável este canal para dar resposta a todos os pedidos, para melhor organizar a informação e atuação. Era um dos projetos futuros da marca que foi alcançado, mais uma prova de sucesso, de conquista. Outro ponto evidenciar desta situação é o aumento na diversidade de serviços prestados, que a própria marca explica: “ (...) porque, cada

³⁵ <http://www.homelovers.pt/index.php/sobre-nos> (consultado em 14/06/2014)

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
		valorização geral no trabalho prestado. Escolhendo a cidade, é ainda possível especificar zona, tipologia, preços e outras observações pretendidos. Neste seguimento são apresentadas as casas de interesse, onde se descrevem detalhadamente todas as características e informações relevantes e onde se exibem as fotos, pois a parte visual é sempre de grande importância. O separador “Sobre nós” apresenta a marca, explicando o porquê da sua existência, o que faz e como são as casas HomeLovers. Os diferentes tipos de serviço são apresentados e descritos na secção	despertar no público, muito mais intensas.		ainda não poder ser concretamente analisado, mas que se percebe preocupar a marca e merecer a sua atenção.		vez mais a Casa é um conceito que se reconfigura, multiplica ou que simplesmente se vive.” ³⁶

³⁶ <http://www.homelovers.pt/index.php/servicos> (consultado em 14/06/2014)

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas²⁹	Media³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento³¹	Interação com os clientes³²	Comunicação nos Posts³³	Evolução³⁴
		<p>“serviços”, revelando que para além do arrendamento e compra, a marca também atua nas áreas “To invest”, “To care” e “To stay”. O sector Press faz referências às notícias de que a HomeLovers já foi alvo. Por fim há ainda a divulgação dos contactos possíveis, também de acordo com as cidades de interesse.</p>					

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
Facebook	Desde a sua fundação que a HomeLovers investiu no Facebook como modo exclusivo de promoção e divulgação da marca e dos serviços prestados. Único meio de se dar a conhecer, o Facebook é indubitavelmente a principal rede social <i>online</i> utilizada pela marca, com publicações e atualizações muito frequentes, quase sempre diárias.	Sendo a principal rede utilizada pela marca, a que marcou o seu lançamento no mercado e a sua apresentação ao público, contém publicações de variados tipos, com o principal objetivo de promover a marca e o tipo de serviço prestado. São partilhadas informações básicas como o logótipo, <i>slogan</i> , morada, contactos, missão, descrição da empresa e dos tipos de serviço disponíveis, fundadores e ainda data de lançamento. São também divulgados eventos, passatempos, notícias de que a marca foi alvo, interação com outras redes sociais, parcerias, apoios a causas sociais,	A promoção da marca pela divulgação de notícias e referências de que foi alvo é muito utilizada pela HomeLovers. São várias as publicações que espelham a situação. Reportagens, notícias em revistas, jornais, <i>blogs</i> ou <i>sites</i> são sempre partilhados. Este é um importante modo de revelar crescimento e expansão, de mostrar impacto e visibilidade e conseguir ainda um maior destaque. De	Estes são pontos essenciais que a HomeLovers faz questão de reiterar. Explícitos na secção sobre, vão sendo reiterados, de forma mais ou menos direta em todas as publicações. A missão, os valores, o posicionamento e objetivos definidos traçam a identidade da marca, a sua essência, tornam-na diferente, única, e por isso merecem destaque no contacto com o público. A preocupação com o cliente faz apostar numa transparência, honestidade e objetividade vincadas, a paixão que conduziu à criação da marca leva à procura de casas com alma e carisma, uma qualidade	É perceptível a existência de uma interação forte e positiva entre a HomeLovers e os clientes. Esta é promovida por diferentes formas, pedidos específicos de opiniões e partilha da marca, passatempos, disponibilidade para esclarecer dúvidas, prestar informações e ir ao encontro de desejos pretendidos no que se refere a características ou localizações específicas para as casas. Os gostos e comentários nas diferentes publicações são	O tipo de comunicação utilizada visa sobretudo atrair o público, impactá-lo e envolvê-lo com a marca, com o conceito criado. Quer-se transmitir a real preocupação e importância que a procura de casa acarreta e que a marca não subvaloriza. Trata-se da procura de um lugar especial, nosso, onde emoções e sentimentos inevitavelmente surgirão. É mais do que um espaço	É perceptível uma grande evolução da marca nesta rede social. O tipo de publicações foi de certo modo acompanhando o desenvolvimento da marca, os passos dados, o crescimento conseguido. Os primeiros <i>posts</i> exibiam apenas as casas disponíveis para venda ou arrendamento, com fotos (em menor número) e descrições (menos detalhadas). Numa fase inicial o objetivo era dar-se a conhecer ao

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
		<p>aproveitamento de datas especiais e épocas festivas para promoção da marca e referências à incubadora da HomeLovers, <i>Startup Lisboa</i>. De destacar as publicações que referem o crescimento e desenvolvimento da marca, como o aumento do tipo de serviços prestados, a expansão da área de atuação para Porto e Cascais e a mudança de morada para um espaço próprio e autónomo. Este último ponto é de grande importância, revela um grande crescimento da marca que começa a ganhar independência em relação à Incubadora que a impulsionou. Contudo, o maior número de posts refere-se a duas áreas específicas.</p>	<p>salientar a divulgação da marca pela agência de publicidade McCann Lisbon, que levou à sua promoção internacional.</p>	<p>singular.</p>	<p>recebidos pela marca com muito agrado e atenção, existindo sempre uma resposta às questões colocadas ou um simples agradecimento a elogios, palavras reconfortantes. As classificações dadas à página são acompanhadas de comentários por parte do público que exibem uma satisfação geral pelo conceito criado e serviços prestados.</p>	<p>físico por isso, como explica a marca, quer-se com alma, com carisma, com pormenores únicos, uma história singular. É nestes pontos que a comunicação toca, de forma intensa e clara. Honestidade e transparência, sempre presentes, querem promover uma relação de confiança.</p>	<p>cliente, explicar o serviço prestado e portanto esta tendência fez todo o sentido. O passar do tempo e o desenvolvimento da marca permitiram uma maior organização das publicações e a conquista de muitas etapas que foram começando a traçar um caminho de sucesso. A interação com o público através de outras publicações, a promoção de outras áreas de interesse, a adesão a outras redes ou o aperfeiçoament</p>

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
		Inevitavelmente, à apresentação das casas HomeLovers, normalmente organizadas por álbuns que contêm fotos e uma descrição das características e informações relevantes para os clientes, e à promoção da cidade de Lisboa, seja pelas inúmeras fotos de paisagens e pormenores característicos, seja pelas notícias e eventos que promovem a cidade ou pelos passatempos que a marca cria, também neste seguimento. De salientar que a marca criou páginas de Facebook autónomas, em relação ao Porto e a Cascais, com a divulgação específica das casas disponíveis nessas zonas.					o das fotos e descrições feitas são alguns exemplos que revelam a diferença, que espelham o forte crescimento, a enorme evolução alcançada.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
Instagram	Esta é uma rede social <i>online</i> muito utilizada pela marca. As publicações são frequentes, praticamente diárias, não sendo nenhum mês deixado em branco.	O Instagram é usado como mais uma forma de promoção da HomeLovers e do serviço que presta. Este último é descrito com os <i>slogans</i> que a marca utiliza e que revelam os seus valores e objetivos. Tratando-se de uma de partilha de fotografias, a apresentação da marca é ainda mais apelativa, mais envolvente. As fotos disponíveis são maioritariamente de zonas de Lisboa, paisagens, locais específicos, pormenores característicos, assim como da exibição das casas HomeLovers. São ainda divulgadas notícias sobre a marca, ligação a causas solidárias, eventos e referências épocas e dias festivos. Há também uma referência	Importante modo de divulgação e promoção da marca, a referência a notícias e reportagens que falem sobre a HomeLovers é partilhada nesta rede. Fotografias de <i>making of</i> de reportagens, ou excertos de jornais com a notícia específica são alguns exemplos. Esta é uma forma de revelar ao público o crescimento da HomeLovers, a visibilidade já alcançado, o impacto que se percebe estar a ter no mercado.	Perceptíveis em todas as fotografias partilhadas, estes pontos são ainda mais explícitos nos <i>slogans</i> usados na inicial descrição do serviço. “Find your home in Lisbon cause Home is where your Heart is. Real Homes for real People.” Através de uma frase conhecida, que fica na memória e que se aplica ao ramo em causa, a marca revela a envolvimento que pretende alcançar. Mais do que arranjar uma casa, arranja-se um lar, o local onde se vai viver e onde inevitavelmente serão depositados grandes sentimentos e emoções. Não se trata apenas de valorizar o espaço físico, mas sim o amor criado, o afeto a um local que	Os gostos e comentários deixados nas fotografias partilhadas promovem a interação entre o público e a marca, estreitando relações. Os comentários normalmente felicitam o bom trabalho, revelam agrado pelas fotografias, sempre com resposta por parte da HomeLovers. A interação mostra-se como positiva, o cuidado da marca com o <i>feedback</i> e opinião do cliente é notório.	A HomeLovers aposta numa comunicação que revele fidedignidade e a paixão, o esforço, a vontade e dedicação depositadas na criação da marca. Investe-se na transparência, clareza e objetividade, de modo a alcançar a confiança desde início almejada. Simultaneamente apela-se às emoções como forma de atrair e envolver o cliente. As fotos partilhadas	A evolução percebida nesta rede social <i>online</i> acompanha o desenvolvimento da marca. Alcançando autonomia em relação à sua Incubadora, a HomeLovers revela um grande crescimento e impacto no mercado. As publicações espelham isso mesmo. Cada vez mais frequentes, a exibição de mais casas, com mais novidades e reconhecimento.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
		à página do Facebook (principal rede, desde a fundação da marca), reveladora da interligação que se pretende entre redes sociais <i>online</i> e à Incubadora da marca, <i>Startup</i> Lisboa.	É um modo de atrair ainda mais clientes, de se tornar ainda mais popular.	se torna nosso. Foca-se ainda o facto de se tratar de um serviço que se pretende acessível. Satisfatório de necessidades verdadeiras, concretas, destina-se a pessoas reais. Ainda que muito diferentes entre si, vêm na procura de casa muito mais do que um espaço físico. É adotando este posicionamento e tentando alcançar estes fins, que a HomeLovers atua.		são muito clean e apostam numa beleza e intensidade fortes. Com cores envolventes, promovem e valorizam o que a imagem retrata.	
Pinterest	Tendo em conta o crescimento já registado pela marca e as publicações realizadas noutras redes sociais, percebe-se que o Pinterest não é uma rede muito utilizada pela marca. As	Esta é mais uma rede que visa divulgar e promover a marca, o tipo de serviço que se presta. Fá-lo sobretudo através de fotografias, base importantíssima para o ramo imobiliário. Estas são agrupadas em álbuns cujo título faz referência ao tema		Apesar de não serem pontos apresentados de forma explícita, direta, estão subjacentes a todas as publicações. Pautam toda a atuação da marca e portanto a sua perceção é inevitável. A paixão depositada no serviço prestado, na	A possibilidade de gostar ou republicar as publicações da marca promove de certo modo esta interação. Permitem perceber o impacto causado, acabam por	A HomeLovers aposta numa comunicação clara, que vá de encontro à transparência da sua atuação, objetiva, de modo a que não restem	Este é um ponto de difícil perceção, sobretudo pelo facto de o Pinterest não ser uma rede social <i>online</i> muito utilizada pela marca.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
	atualizações feitas não são de grande frequência.	abordado. Casas para comprar ou para arrendar (com uma descrição detalhada do espaço, de todas as características relevantes), casas de sonho, espaços e lugares inspiradores são alguns dos exemplos. A destacar os vários álbuns referentes a Lisboa, especialmente o “Lisbon: A photo travel guide” com 771 fotografias e que espelha o grande foco na promoção e divulgação da cidade de Lisboa. A referência ao <i>site</i> e endereço da página de Facebook revelam ainda a aposta na interligação das diferentes redes sociais <i>online</i> utilizadas.		apresentação das casas ou na preocupação com o cliente é visível. Transparência, objetividade e confiança são valores que a HomeLovers faz questão de reiterar e nunca esquecer em qualquer publicação que faça.	possibilitar ter algum feedback.	dúvidas ao cliente, mas ao mesmo tempo apelativa, envolvente e emocional. A procura de casa, de um lar implica muitas emoções e sentimentos que a marca não esquece. Faz questão de cuidar e de aproveitar também como mais-valias na sua comunicação.	
Linked In	Ponto não relevante sendo esta uma rede de negócios apenas	O tipo de informações apresentadas relata brevemente a história da marca, as suas		São pontos referidos na breve apresentação da HomeLovers. São essenciais para o		Clara, direta e objetiva. Aqui apenas com o intuito de	

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
HomeLovers	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ²⁹	Media ³⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ³¹	Interação com os clientes ³²	Comunicação nos Posts ³³	Evolução ³⁴
	com fins profissionais.	origens. Refere igualmente os tipos de serviços, principais características, objetivos, valores, missão e posicionamento. E ainda o tipo e tamanho da empresa, o <i>site</i> , o sector, a sede e o ano de fundação		primeiro impacto a criar no público, para a primeira abordagem, pois revelam a identidade e essência da marca.		informar.	
Vimeo	Não utiliza						
Twitter	Não utiliza						
Google +	Não utiliza						

Tabela 4: Grelha de Análise Quantitativa HomeLovers

CATEGORIAS PARA ANÁLISE				
	HomeLovers	Gostos/Seguidores	Estatísticas de Páginas³⁷	Classificações³⁸
CANAIS/REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS	Site da Marca			
	Facebook	Pessoas que falam sobre a marca – 1.800 Número total de gostos – 130.500	Cidade – Lisboa Faixa etária 25-34 anos. Grande aumento do número de fans, maior representação em Portugal, seguindo-se o Brasil. ³⁹	Classificação média dos utilizadores – 4,6. (Pontuação máxima – 5).
	Instagram	2.490 Followers		
	Pinterest	342 Seguidores		
	Linked In			
	Vimeo	Não utiliza		
	Twitter	Não utiliza		
	Google +	Não utiliza		

³⁷ Através do Social Bakers (<http://www.socialbakers.com/>) e das estatísticas de cada página de Facebook, por exemplo (<https://www.facebook.com/homelovers.pt/likes>).

³⁸ A página de Facebook de cada marca pode apresentar uma média de classificações.

³⁹ <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/278672325494992-homelovers> (consultado a 13/06/2014)

Comum ao que acontece com a maioria das *Startups*, a vontade e necessidade de um lançamento rápido fizeram com que a marca não definisse uma prévia estratégia de comunicação, estabelecendo apenas que o negócio seria divulgado e promovido pelo Facebook. Este apresentava-se como o meio mais fácil, mais barato e por isso a HomeLovers considerou ser a melhor opção a tomar. Inevitavelmente, esta rede adquiriu um papel crucial, e mesmo com o crescimento e desenvolvimento da marca continuou a ter uma posição central. Promoveu a criação e toda a evolução da HomeLovers.

A aposta em campanhas pagas e noutras redes sociais *online* foi surgindo, especialmente redes de partilha de fotografias, elemento essencial na comunicação da marca. Pinterest e Instagram vieram complementar os álbuns do Facebook, exibindo fotografias de casas para arrendamento ou venda. Neste âmbito, investiu-se na exposição de fotos reais, bonitas, apelativas, muito *clean* e a evidenciar as mais-valias do espaço. A HomeLovers quis demonstrar fidedignamente a qualidade do produto e por isso, a comunicação visual tornou-se, na maior parte das vezes, o principal meio de chegar ao cliente. A envolvência e ligação que a marca desde logo definiu como objetivo foram deste modo facilitadas. Mas foi na recente criação do *site* que a marca exibiu o forte crescimento alcançado. Se inicialmente o Facebook se revelou suficiente, o significativo aumento da procura exigiu outros meios de resposta. O *site* permite não só uma busca mais direcionada, um acesso mais rápido e fácil ao cliente, como também uma melhor organização dos dados por parte da empresa.

Apesar de evidenciar um percurso marcado por conquistas e sucessos, e de apresentar uma comunicação forte, intensa e estruturada, vista como uma das razões para o crescimento alcançado, a marca teve de ultrapassar árduos desafios, especialmente neste ponto, de comunicar com o cliente e conseguir explicar-lhe exatamente qual o tipo de casa HomeLovers. É nesta situação que evidencia a sua verdadeira natureza de *startup*. Substituindo a estratégia pela experimentação, cometendo erros e alterando posições, recolhendo feedback e opiniões dos clientes (críticas, pedidos e questões) conseguiu traçar claramente o seu posicionamento, definir a casa HomeLovers e perceber qual o segmento de mercado para o qual trabalhar.

Numa atuação séria, transparente, genuína e objetiva, preocupada com o rigor, precisão e detalhe, a HomeLovers é o exemplo de uma *startup* de sucesso. Conjugando a paixão pelo ramo com uma grande vontade de alterar situações já vividas pela experiência no meio, espelha de modo claro todos os passos a passar por uma *startup*.

Incubada na *Startup* Lisboa, onde encontrou inúmeras ajudas e benefícios, especialmente pelo trabalho em *co-work*, facilidade de investimento e visibilidade no mercado, conseguiu graduar-se, alcançar independência e autonomia, tendo atualmente as suas próprias instalações. No momento a ambição é continuar a crescer, também a nível internacional.

2.1.3. Outlux “Out of clichés, out of worries, out of money”

No âmbito da organização de eventos, nasce a *Startup* Outlux com um conceito diferente, único, no que respeita à prestação deste tipo de serviços. “Out of clichés, Out of worries, Out of money” é o *slogan* revelador da identidade da marca.

- **História**

Em meados de Fevereiro/Março Sandra Gomes lançou a Outlux, uma *startup* de organização de eventos com um conceito diferente e a preços mais baratos. Formada em Direito, Sandra exerceu advocacia durante oito anos, numa grande sociedade de advogados, mas a maternidade, conjugada com outros motivos pessoais levaram-na a optar por suspender temporariamente a sua carreira. Foi nesta fase da sua vida que surgiu a ideia de abrir a sua própria empresa. Enveredando por uma área completamente nova, Sandra focou o seu pensamento no comportamento das pessoas em busca de uma oportunidade de negócio. Acabou por perceber que mesmo em tempos de crise as pessoas não deixam de festejar, de comemorar datas e ocasiões especiais, de batizar os filhos, de casar, de comemorar os 25 ou 50 anos de casados, etc., simplesmente querem-no fazer através de um conceito diferente e gastando o menos possível, pois a capacidade financeira é cada vez menor e as prioridades acabam por ser outras. No fundo as pessoas tentam continuar a celebrar mas com um custo menor.

Começando a analisar cada vez mais pormenorizadamente a área, Sandra apercebeu-se de uma importante lacuna no mercado que se propunha trabalhar e que poderia utilizar a seu favor. Apesar de a oferta ser muita era toda igual, ou seja, não se diferenciava. Começando a juntar todos estes pensamentos, todas as peças, Sandra foi definindo o negócio. Quis enquadrá-lo no atual contexto socioeconómico tentando responder o melhor possível às necessidades que foi identificando e por isso investindo numa boa qualidade para os seus serviços. Assim, incorporou a ideia de *premium low cost*, boa qualidade a preços baixos. Sabendo que poderia parecer uma ideia contraditória, pois na maioria das vezes o *low cost* é associado a baixa qualidade, Sandra quis provar o contrário, e criou a marca Outlux para mostrar que é possível fazer coexistir os dois conceitos. O nome escolhido pretendeu exatamente retratar todas estas noções. Out de *out of clichés, out of worries e out of money*, portanto, e usando as palavras de Sandra: “O out num sentido de fora de qualquer coisa, no sentido de diferente.” Por seu lado, o Lux no sentido de se associar à

marca a ideia de *glamour*, de luxo, a tal ideia *premium*. Deste modo nasceu a Outlux, “*Premium Low Cost Weddings and Events*”.

- **Missão e Valores**

A missão da Outlux é concretizar sonhos a um preço acessível. A empresa propõe-se prestar um serviço personalizado, permitindo que o *event planner*, ou *wedding planner* seja algo acessível a todos, e não apenas para uma determinada classe social. Pretende-se que este serviço seja o mais transparente possível, o mais honesto e objetivo. Muitas vezes, este tipo de empresas não fornece toda a informação de forma detalhada, na altura devida, com os necessários esclarecimentos, sendo frequentes os ajustes e notas de rodapé que aumentam consideravelmente os custos finais. Contrariamente a este cenário, a Outlux disponibiliza toda a informação de forma prática, clara e objetiva, dando logo a perceber quais os serviços incluídos e como funcionam. Embora os valores não sejam individualizados por serviço, a preocupação da Outlux é sempre chegar à melhor solução para o cliente. Quer-se criar uma relação sólida, de confiança com o cliente e como tal é importante que este saiba com o que pode ou não contar.

- **Posicionamento**

Sandra tentou criar um negócio que abrangesse o maior número de pessoas possível. O objetivo não era um público-alvo muito específico, muito definido, mas sim alargado, quer em termos de faixa etária, quer em termos de classe social. No entanto, em relação ao segundo ponto, Sandra foi-se apercebendo de uma segmentação. As pessoas que mais se identificavam com o conceito da marca eram pessoas com alguma capacidade financeira, mas que não queriam dispensar grandes quantias num casamento ou noutro tipo de evento, pois tinham outras prioridades. Pessoas com pensamento *open mind* em relação ao tradicional, o que para Sandra é claramente uma questão de mentalidades. Assim, a própria marca começou a perceber que não tinha sido concebida para pessoas que seguem à risca os parâmetros tradicionais ou ainda para pessoas que vêem o *low cost* como “sem custos”. Como Sandra referiu: “Somos *low cost* mas não pretendemos garantir o preço mais barato do mercado. O que se pretende é fazer algo diferente, clean, simples mas com o requinte que este dia exige, com qualidade, a preços mais baixos

que o normal.” O posicionamento para este mercado acaba então por ser um constante reiterar destes valores, destas ideias.

- **Feedback**

Para a Outlux o feedback do cliente é importantíssimo. A empresa conta já com muitos pedidos de contacto (em apenas 8 meses conseguiu quase 500) e com todos eles tem o cuidado imediato de seleccionar a informação. Uma análise e avaliação detalhadas tentam perceber exatamente o que o cliente quer, quais os seus desejos, as suas necessidades, o que procura, o que valoriza, no fundo tudo aquilo que possa ajudar a traçar o seu perfil. Mesmo quando o potencial cliente acaba por não contratar os serviços da empresa, há sempre a preocupação de perceber o porquê. Nestes casos questiona-se a pessoa sobre a opção que acabou por tomar, para perceber até que ponto pode representar um concorrente direto para a marca, assim como as razões que estiveram por detrás da escolha. Quando há adjudicação, depois de realizado o evento, também se contacta sempre o cliente a fim de avaliar o próprio trabalho, se tudo correu bem, se surgiram alguns problemas, o que se deve manter e o que se pode modificar. Para o trabalho interno esta avaliação é fundamental. Todas as melhorias, alterações e transformações dependem deste feedback. Especialmente para uma *startup* é essencial perceber erros, mas também oportunidades.

- **Estratégia e vetores de Comunicação**

A conceção da empresa não foi acompanhada de uma estratégia de marketing ou comunicação pré-definida. Na fase inicial, a grande preocupação de Sandra foi fazer o negócio arrancar o mais rapidamente possível, encarando a elaboração do plano de comunicação e o estabelecimento de parcerias como tarefas a realizar numa fase posterior. Para esse arranque Sandra investiu sobretudo no *site*, considerando que este seria o ponto-chave para revelar a imagem da marca. Investiu-se num *site* de qualidade, apelativo, que não espelhasse a ideia de *low cost* mas sim a de *glamour*. A empresa também criou página de *Facebook*, sendo estes os dois principais canais de comunicação, tanto no início como atualmente. Para surpresa de Sandra, o lançamento da marca foi acompanhado de um grande *buzz* na comunicação social, não por ter procurado divulgação por esta via mas porque o empreendedorismo, especialmente quando aliado a uma história de mudança de vida, de transformação profissional, como a de Sandra, é um tema muito cobiçado e interessante para

noticiar. Deste modo, a marca foi rapidamente divulgada, na SIC Mulher, no Económico TV, na CM TV, no Dinheiro Vivo, no Jornal de Negócios, no Público, etc., o que permitiu uma projeção enorme. Hoje em dia, a marca tem uma estratégia mais definida ao nível do *Facebook*, pois inicialmente a preocupação era lançar muitos *posts*, ao passo que agora a informação que se publica é mais pensada, mais prévia e estrategicamente definida. O *site* continua a ser um elemento fundamental, sendo que através da própria *Startup* Lisboa a marca também é promovida. Com os contactos que inicialmente se conseguiram estabelecer investe-se ainda no lançamento de qualquer novidade através da comunicação social.

- **A gestão e os fins da comunicação praticada**

No imediato, aquilo que a marca pretende é angariar clientes, ser divulgada, para que possa vender os seus serviços, ter lucro e assim se desenvolver. Especialmente para uma *startup*, o rápido retorno do investimento feito é muito importante. Contudo, há a preocupação simultânea de dar a conhecer a missão e os valores da Outlux, explicar o que esta se propõe fazer. Sandra mencionou a participação da empresa numa conferência sobre empreendedorismo e novas empresas, o que revela claramente este cuidado. Assim, a empresa tenta trabalhar as duas vertentes para alcançar o equilíbrio essencial de qualquer negócio.

Atualmente, a Outlux é composta por uma equipa de três pessoas, sendo que a área de Marketing e Comunicação esteve temporariamente mais centrada na pessoa com formação especializada, Ana Rita. Atualmente todos os elementos da equipa tentam contribuir para esta área embora continue a estar mais centrada numa pessoa, Rita, mas desta vez, arquiteta. De momento ainda não se faz qualquer investimento a nível comunicacional, portanto a empresa não tem custos com esta área. Isto porque, o grande impacto que o lançamento da marca alcançou, o próprio *site* e *Facebook* têm-se mostrado suficientes para manter a marca ativa, presente no mercado e para o cliente.

- **Principais desafios**

Inicialmente, a comunicação da marca não foi uma tarefa difícil. A procura da empresa por parte da comunicação social projetou com grande força o negócio e, inesperadamente, houve um *boom* de pedidos de contacto, de clientes, de reuniões, que quase não permitiram a Sandra tempo para finalizar a estruturação de certos

pontos em falta. Como explicou: “Se pudesse encarar assim, diria que o problema inicial da Outlux foi ter clientes a mais.” Presentemente, após conseguir chegar ao mercado, estruturar tarefas, organizar pedidos e angariar clientes, a grande dificuldade é perceber exatamente o que estes querem, pois conseguir gerir clientes que são completamente diferentes constitui, sem dúvida, um desafio. Nos *posts* do *Facebook* a marca tem a preocupação de ter sempre presente os diversos interesses. Tenta-se manter uma comunicação coerente, agradando, dentro do possível, a todos os tipos de cliente.

- **O conceito de *Startup* – influências**

Quando começou a desenvolver a ideia e a trabalhar no lançamento da marca, Sandra não percebeu de imediato a associação do conceito de *startup* ao seu negócio. Conhecia muito pouco sobre o tema, as regras, os benefícios, as implicações ou a existência de incubadoras de empresas como a *Startup* Lisboa. Portanto, a ligação à incubadora e ao próprio conceito acabaram por surgir casualmente. Sandra ouviu falar das candidaturas à incubadora e informando-se acabou por decidir propor-se. Como referiu: “Foi tudo muito rápido, por acaso e por sorte.”

“É um conceito e um ambiente que ajudam muito!”. Sandra considera que trabalhar num espaço *co-work*, com muitas empresas, muito distintas entre si, permite criar sinergias deveras vantajosas. Pertencer a uma incubadora de empresas é fundamental para ultrapassar um certo isolamento, sobretudo profissional, que a criação do próprio negócio e a entrada no mundo do empreendedorismo tendem a gerar. Compartilhando experiências e local de trabalho, os trabalhadores e os próprios negócios tornam-se mais ativos, mais dinâmicos. Partilham-se ansiedades, responsabilidades e problemas. Conseguem-se ajudas a nível dos custos, o que representa uma enorme vantagem para uma empresa recém-criada. Usou-se ainda de um espaço que permite receber clientes, passando uma imagem mais profissional da empresa, transmitindo uma maior segurança. No fundo, adquirem-se vantagens fundamentais para o lançamento e projeção do negócio.

- **Situação atual e projetos futuros**

O conceito por detrás da marca Outlux faz com que esta represente um negócio muito dinâmico, que tenta estar sempre um passo à frente daquilo que é o

tradicional. Ao contrário de outras empresas, que depois de criadas e de conseguirem alcançar alguma estabilidade tornam-se um pouco estanques, a Outlux está em constante inovação, a investir na criação de novidades. Os packs que presentemente disponibiliza fazem parte do que a marca apelidou “Coleção 2013/2014”, e portanto, um pouco na linha do que acontece no mundo da moda, outras coleções terão de ser criadas, daí a necessidade de atualizações constantes. Hoje em dia, a marca tem conceitos pensados que poderão estar na vanguarda, mas que rapidamente serão imitados e por isso requerem renovação. Assim, existem sempre projetos e desafios novos, uma necessidade de atualizar a estratégia de comunicação de modo a divulgar todas as novidades, obviamente, com a cautela necessária de um mercado concorrencial. Em suma, como disse Sandra: “É preciso estar em constante evolução.”

Tabela 5: Grelha de Análise Qualitativa Outlux
(Observação como Utilizadora)

Análise de 8/04/2014 a 5/06/2014

CATEGORIAS PARA ANÁLISE								
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos Posts ⁴⁴	Evolução ⁴⁵	
CANAIS/ REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS	Site da Marca	Não se tratando de uma rede social <i>online</i> que exija publicações tão frequentes, a informação do <i>site</i> vai sendo atualizada conforme as novidades que a marca quer divulgar. Novos pacotes, novas fotos, novas	No <i>site</i> , a informação disponibilizada visa sobretudo apresentar o tipo de serviço que a marca se propõe a prestar. Descrevendo os detalhes de cada um, explana os diversos packs, fotos ilustrativas, assim como os contactos possíveis. Informações sobre história, objetivos e missão da marca são também apresentados.	Num separador próprio – <i>Press</i> – a divulgação das notícias de que a marca já foi alvo é um modo de promoção da marca, utilizado pela Outlux. Esta secção agrupa	Estes são pontos essenciais na comunicação da marca e na partilha de qualquer informação. Ao longo do <i>site</i> , das publicações apresentadas, é notória a preocupação em divulgar valores, missão ou posicionamento, como identidade e essência da Outlux.	O <i>site</i> não é uma ferramenta que revele informações claras sobre este ponto. Os contactos dirigidos à marca não são expostos. Contudo, a secção parceiros, com	A comunicação da marca tende a ser clara e objetiva, não deixando contudo de possuir uma vertente emocional, especialmente pelo tipo de serviço que presta. Se por um lado, “Out	Ponto que não releva tendo em conta a ferramenta sob análise.

⁴⁰ Analisar e descrever a informação das publicações, se é exclusivamente para divulgação do produto/serviço, se mostram trabalho realizado, se associam outras notícias, eventos, etc. Ver também se se consegue identificar algum padrão.

⁴¹ Utilização de outros canais de comunicação para promoção da marca via redes sociais *online* (Interligação de canais). Até que ponto e de que modo utilizam as notícias sobre a marca.

⁴² Como é feita, se é sempre uma preocupação nas publicações, etc.

⁴³ Neste ponto, e no que respeita ao facebook, analisar o botão “destaques” que apresenta uma secção apenas com as publicações e outras pessoas na página. Analisar também comentários, respostas aos comentários, etc.

⁴⁴ Se é uma comunicação mais objetiva, direta, ou mais emocional, envolvente, etc.

⁴⁵ Se é visível uma grande diferença no tipo e/ou frequência dos posts ou se o registo é muito semelhante desde o início.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos Posts ⁴⁴	Evolução ⁴⁵
	notícias, entre outros.		as notícias, divulgando e promovendo o impacto da marca. A Outlux esteve desde o início muito presente na imprensa, fator essencial para a comunicação da marca, muito bem aproveitado nesta compilação. São notícias essenciais para dar a conhecer a <i>Startup</i> , para divulgá-la, para fazer chegá-la aos clientes. Facilita a entrada no mercado de modo rápido e	As imagens ilustram características do seu “ADN”, assim como as frases que lhes estão associadas. Revelam valores pelos quais se rege, e pelos quais norteia a atuação e serviços prestados. O <i>slogan</i> que traça a identidade da marca vai sendo sempre utilizado, assim como a ideia do conceito Outlux, um conceito próprio, único. O texto explicativo da criação da <i>Startup</i> evidencia ainda mais estes pontos, os objetivos, a missão, os valores. “Ser Outlux é ser diferente”, e é este o posicionamento que a marca faz questão de destacar nas suas publicações.	a possibilidade de contribuir com ideias, ou trabalhar com a marca revela a preocupação na promoção desta interação.	of clichés, out of worries, out of money” é o <i>slogan</i> que pretende evidenciar a objetividade e simplicidade da marca na prestação dos serviços, por outro os eventos que propõe organizar são ocasiões onde emoções e sentimentos estão fortemente presentes. De uma maneira clara e direta, mas simultaneamente e emocional, a marca trabalha uma divulgação que envolva o cliente na simplicidade	

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos <i>Posts</i> ⁴⁴	Evolução ⁴⁵
			eficaz.			que deseja sem nunca esquecer a especialidade da ocasião. A possibilidade de consultar o <i>site</i> na língua inglesa revela o interesse da marca na expansão e internacionalização dos serviços.	

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos Posts ⁴⁴	Evolução ⁴⁵
Facebook	Não sendo diárias as publicações são frequentes, normalmente nenhuma semana é deixada sem atualização. Desde a adesão à rede social <i>online</i> nunca um mês ficou sem qualquer <i>post</i> .	As informações/publicações que a marca apresenta divulgam sobretudo o tipo de serviço, o que a marca se propõe fazer, mas também o que já foi feito, exibindo fotos que possam dar a conhecer o tipo de trabalho realizado. Características importantes da marca e dos serviços prestados são também promovidas e muitas vezes associadas a fotografias. Os incentivos para entrar em contacto com a marca são ponto recorrente nas publicações. Os álbuns de fotografias ilustrativos do que se pode fazer, do que já foi feito, assim como do contexto em que trabalha são frequentes e muito importantes para definir todo o ambiente envolvente.	Muitos dos <i>posts</i> divulgam a referência da marca nos media. Notícias em revistas, jornais ou reportagens dadas pela Outlux são sempre publicitadas. São notícias que vão revelando a história da marca, a sua essência, os seus objetivos e o serviço que presta, no fundo tudo aquilo que tem para oferecer.	A maioria das publicações, sejam apenas textuais ou com imagem, vão apresentando e relembrando os valores, a missão e posicionamento da marca. As características e frases associadas a diferentes fotografias, a repetição do <i>slogan</i> ou a descrição dos serviços são apenas alguns exemplos desta tendência.	A interação entre marca e cliente tende a ser ativa e positiva. Existem alguns comentários de agradecimento pelos serviços prestados e de felicitações pelo conceito criado, normalmente sempre com resposta por parte da Outlux. São opiniões positivas, reveladores da satisfação por parte do cliente e de um bom trabalho pela Outlux. Estes feedbacks positivos são	A comunicação da marca é clara e objetiva, pretendendo simplificar a organização de eventos normalmente associados a elevados gastos e complexidade. Ainda assim, trabalhando com ocasiões festivas, marcantes na vida dos clientes, não esquece as emoções e sentimentos na promoção dos seus serviços. As frases românticas, envolventes, as imagens apelativas e atraentes repetem-se nos	Ainda que a marca revele um registo contínuo e alguma semelhança no tipo de publicações, nota-se uma evolução no que respeita ao seu crescimento e desenvolvimento. De salientar os momentos em que a marca começou a criar <i>posts</i> referentes a eventos para além do <i>core business</i> (casamento

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos Posts ⁴⁴	Evolução ⁴⁵
					essenciais para um bom impacto da marca no mercado e um desenvolvimento crescente da <i>startup</i> . É também perceptível que muitas marcas e pessoas individuais divulgam o seu trabalho na página Outlux, por considerarem existir ligação e poder ser do interesse da marca e de quem a visita. A interação com os clientes é também promovida por alguns passatempos criados pela	diversos <i>posts</i> . A comunicação é feita maioritariamente e em português mas também em inglês, não cingindo os serviços ao público nacional.	s), e a criação de uma “rúbrica” com dicas de organização de eventos, lançada todas as quartas-feiras.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos Posts ⁴⁴	Evolução ⁴⁵
					Outlux.		
Instagram	Não utiliza						
Pinterest	Não utiliza						
Linked In	Também esta é uma rede social <i>online</i> que não requer uma grande frequência de	Sendo que esta é uma rede de negócios sobretudo com fins profissionais, a informação exposta visa		Apenas se refere “Low cost Weddings”, dando a ideia geral do conceito mas sem			

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Outlux	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁰	Media ⁴¹	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁴²	Interação com os clientes ⁴³	Comunicação nos Posts ⁴⁴	Evolução ⁴⁵
	publicações. Tratando-se de uma rede de negócios, é utilizada pela marca para divulgar tipo de serviço e quais os fins para que deve ser contactada.	apresentar o tipo de serviço e os fins para se entrar em contacto com a marca.		especificações de valores, missão ou posicionamento.			
Vimeo	Não utiliza						
Twitter	Não utiliza						
Google +	Não utiliza						

Tabela 6: Grelha de Análise Quantitativa Outlux

					CATEGORIAS PARA ANÁLISE			
					Outlux	Gostos/Seguidores	Estatísticas de Páginas⁴⁶	Classificações⁴⁷
CANAIS/REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS					Site da Marca			
					Facebook	Pessoas que falam sobre a marca – 85 Número total de gostos – 2.714	Semana mais popular – 22 de Setembro de 2013 Cidade mais popular – Lisboa Faixa etária mais popular – 25-34 anos	
					Instagram	Não utiliza		
					Pinterest	Não utiliza		
					Linked In	77 Conexões		
					Vimeo	Não utiliza		
					Twitter	Não utiliza		
					Google +	Não utiliza		

⁴⁶ Através do Social Bakers (<http://www.socialbakers.com/>) e das estatísticas de cada página de Facebook, por exemplo (<https://www.facebook.com/homelovers.pt/likes>).

⁴⁷ A página de Facebook de cada marca pode apresentar uma média de classificações.

Definir a essência, os valores, a missão e posicionamento da marca, são pontos cruciais na estrutura de qualquer *startup*, e que se percebe preocuparem a Outflux na sua comunicação. Tanto na entrevista como na observação direta aos canais e redes sociais *online* é reiterada a ideia de “realização de sonhos a preços acessíveis”, de simplicidade e objetividade em tarefas que tendem a ser complexas e dispendiosas, *glamour* e emoção em datas tão importantes, possibilidade de satisfazer os desejos e necessidades de qualquer um, clareza, sentido prático, preocupação. Por palavras ou imagens chegar ao cliente com todas estas informações é um cuidado constante da marca.

A referência à não definição prévia de uma estratégia de comunicação pode justificar-se pelo contexto em que a marca foi criada. O interesse associado ao conceito de *startup* e de empreendedorismo, assim como os marcos de uma história pessoal subjacente à criação de um negócio, são fatores suficientes para despertar o interesse da comunicação social e criar impacto na apresentação ao público. Não obstante, também a necessidade imediata de lançamento, angariação de clientes e obtenção de lucro pode justificar a passagem para segundo plano do foco comunicacional. Se inicialmente não existia um planeamento a seguir, o passar do tempo levou a uma evolução neste sentido, referida por Sandra e visivelmente perceptível pela análise. As publicações do Facebook começaram a ser mais estruturadas, diferenciadoras, tentando chegar ao maior número de pessoas possível. Revelando novidades, desenvolvimento nos serviços e sucessos alcançados.

Referido por Sandra e posteriormente observado, o *site* e o Facebook tratam-se dos principais meios de comunicação da marca. Apresentam pormenorizadamente os tipos de serviços disponíveis e tanto um como outro investem numa comunicação simultaneamente objetiva e emocional. Se transparência é um valor a vincar, os sentimentos e emoções associadas ao tipo de eventos não podem ser esquecidos. Revelam preocupação e cuidado por parte da marca e facilitam a envolvência com os clientes. A angariação destes é o principal objetivo. Trata-se do ponto de partida para a obtenção de lucro, estabilidade da marca e possibilidade de se manter no mercado. A interação com eles é visivelmente promovida pelos passatempos, pelo incentivo à criação de parcerias, pelas respostas aos diversos comentários e como referiu Sandra, pela preocupação com feedback, sugestões e pedidos.

Um dos pontos de destaque é o aproveitamento do *boom* que a marca teve ao nível da comunicação social, as notícias em jornais, em revistas e as reportagens televisivas. Utilizadas pela marca como forma de divulgação, de publicitação mais

rápida, eficaz e pouco dispendiosa, revelam crescimento, expansão, um impacto positivo, bem recebido pelo público. Sandra mencionou a importância da situação na chegada ao mercado, compilando todas estas referências no *site* e no Facebook. Neste ponto também a incubadora *Startup* Lisboa se revelou essencial na tarefa de dar a conhecer a marca e os seus serviços.

Ainda que os clientes se vão segmentando, posicionar-se de modo a tentar abranger um grande número de pessoas cria grandes desafios comunicacionais. Gerir um público tão heterogéneo, com desejos e necessidades diversas é uma tarefa complexa. Se manter-se fiel ao conceito criado, aos valores e missão traçados é objetivo fulcral para a Outlux, evoluir, adaptar-se e crescer conforme as transformações do mercado é igualmente uma meta a alcançar.

2.1.4. Vertty "Try a different tryangle"

A identificação de uma oportunidade, conjugada com a vontade de criar uma *Lovebrand*⁴⁸ com base nas paixões e inspirações de Diogo Cruz, a praia e a vida cosmopolita, levaram à criação da toalha Vertty. Nasceu com o objetivo de revolucionar o mercado das toalhas de praia, transformando um artigo banal num produto único e constituindo-se como uma *startup* especial. A sua especialidade não se deve apenas à singularidade da comunicação em que investiu ou nas peculiares características que criou para o produto, mas também pelas condições em que se fundou e começou a desenvolver.

- **História**

A ideia da Vertty surgiu em Abril de 2012 quando Diogo se encontrava na Austrália a trabalhar. O processo de construção foi desenvolvido meticulosamente tendo a marca sido lançada em Portugal após um ano de preparação.

Num dia de praia, enquanto fazia surf, Diogo reparou na existência de inúmeros pontos coloridos na areia, não havendo um padrão, uma uniformidade. Esta situação fê-lo pensar nos três itens que as pessoas obrigatoriamente levam para a praia: bikini ou calções de banho, chinelos e toalha, percebendo que para o último não existia qualquer marca internacional. No mercado dos chinelos de praia Diogo identificou a *Lovebrand* internacional Havaianas, para os bikinis e calções de banho reconheceu várias marcas, como a *Quiksilver* ou a *Billabong* entre outras especializadas nestes produtos, contudo, em relação às toalhas de praia não houve qualquer associação. Diogo percebeu que se tratava de um objeto sem qualquer identidade como produto. Esta questão não saiu da sua cabeça, pois considerando a praia como um local de "show-off", onde é notória a preocupação de exibir um corpo em forma e bronzeado, um bikini moderno e bonito, não fazia sentido que um dos acessórios principais não fosse cuidadosamente escolhido. O facto é que não eram, pois na maioria das vezes as toalhas de praia nem são compradas mas sim oferta da aquisição de outros produtos ou serviços. Focando-se no exemplo das Havaianas,

⁴⁸ "Brand love, as consumers experience it, is best represented as a higher-order prototype that includes, but goes beyond, brand attachment and self-brand connections. (...) (e.g., a sense of natural comfort and fit, a feeling of emotional connectedness and bonding, a deep integration with the consumer's core values, a heightened level of desire and interaction, a commitment to its long-term use, attitude valence and strength)" (American Marketing Association)

marca que revolucionou um produto banal, criando beleza, emoção, envolvimento, uma espécie de *lifestyle* para as próprias pessoas, Diogo questionou-se sobre a possibilidade de fazer o mesmo com o mercado das toalhas de praia, começando a elaborar pesquisas nesse sentido. Com a ajuda de alguns amigos elaborou um estudo de mercado via Facebook, através de um inquérito onde as conclusões, das cerca de quatro mil respostas que conseguiu obter, mostravam que a maioria das pessoas não sabia se tinha comprado a última toalha de praia, em que local e por que preço. Partindo deste ponto começou a delinear mais concretamente a ideia.

O objetivo era criar um produto de *design* naquele mercado. Nas palavras de Diogo: “fazer um bocadinho aquilo que o *iphone* fez com os telemóveis, associar qualidade a *design*.” Com o intuito de marcar a diferença, manter o formato retangular, comum, com cores ou imagens banais não era opção. A marca a criar não podia ser mais uma. Pretendia-se destaque, originalidade, de modo a que as pessoas se pudessem envolver, desejando o produto pela sua singularidade, beleza e *design* incomparáveis. Levando o estilo urbano para o ambiente relaxante da praia tornar-se-ia um objeto comum em algo especial. Diogo queria que, de certo modo, o seu produto fosse visto como uma peça de arte, em que o cliente não valoriza tanto o preço mas sim o objeto em si. Divulgando o briefing com estas ideias junto de alguns *designers*, Diogo encontrou nos desenhos de Frederico Cardoso aquilo que procurava. Este juntou-se à equipa participando como sócio, sendo que, atualmente, Frederico é não só *designer* como também diretor criativo da própria marca. Da equipa faz ainda parte Luís, o *copy*, uma aposta de Frederico e que se juntou há marca 5 meses antes do lançamento no mercado, e Tiago, que trata de toda a parte das operações, e se uniu à equipa na altura do lançamento. Fechado o *design*, o próximo passo era fechar a produção. Neste âmbito, Diogo queria que fossem cumpridos dois pontos imperativos, o primeiro prendia-se com a produção exclusiva em Portugal. Ajudando a economia, pois estariam a vender um produto português para o mundo inteiro, aproveitavam o facto de Portugal ser um país apelativo do ponto de vista turístico, associado ao sol, praia, surf e bom tempo, para também divulgar uma das mais-valias nacionais. O segundo requisito implicava que a venda das toalhas fosse realizada apenas via *online*. Como explicou Diogo, para um produto sazonal a única forma de ter uma empresa sustentável, que consiga vender o ano inteiro, é transacionar para o mundo todo. “Comprando na Austrália ou nos

Estados Unidos os clientes utilizam a mesma fonte. O *site* é o mesmo, a origem de onde sai a toalha também e assim consegue-se faturação todo o ano.”

A etapa seguinte do processo consistiu nas negociações com os fornecedores. Conseguir convencê-los a criar uma toalha de praia totalmente diferente do habitual, com forma e tamanho distintos, foi um grande desafio. Constituiu um trabalho árduo e moroso, mas que com a dedicação da equipa, que acompanhou de perto todo o processo auxiliando os fornecedores, conseguiu alcançar o objetivo pretendido, criar a toalha com o *design* pré-definido. Tratada a parte da produção seguiu-se para a criação da plataforma de vendas, o *site*, também desenhado por Frederico.

Questionado sobre o nome da marca, Diogo explicou que Vertty teve origem nos três diferentes pontos de vista que estiveram na base da criação do produto, originalidade, estilo urbano e imaginário de aventura. Três vértices formam um triângulo e são triângulos que dão forma à toalha. “Vert” é uma homenagem às comunidades de surf e praia, para quem o produto visa ser uma verdadeira carta de amor. “Ty” faz referência à cidade, à vida cosmopolita que a equipa tanto aprecia. A marca estava criada, o próximo passo era dá-la a conhecer.

No que diz respeito à questão das motivações e da oportunidade de mercado Diogo considera ter existido “um mix das duas partes.” No início surgiu pelo facto de ser uma oportunidade, mas depois, à medida que o *feedback* foi sendo recebido começou a criar-se uma maior afinidade com a ideia, a desenvolver-se uma motivação e vontade pessoais de alcançar os objetivos. Como referiu: “nunca ninguém consegue estar apenas focado em dinheiro. Tem de haver um mix, gostar muito do que se faz e ter uma oportunidade no mercado para o negócio funcionar.”

- **Missão e Valores**

A fim de explicar melhor a essência da marca, durante a entrevista, Diogo apresentou o *Brand Book*. Composto por sete livros distintos, este suporte contém informações pormenorizadas sobre várias áreas, o Marketing, *online* e *offline*, o produto, o *Branding*, a visão, a missão e os valores da Vertty, todas subjacentes ao grande objetivo de criar uma *Lovebrand* internacional.

Guiada pela visão de remodelar a praia, a missão da marca prende-se com a criação de uma toalha de praia única. Apostando na diferenciação, a marca quis produzir um *design* singular (tamanho, cor, forma e peso da toalha diferentes do comum), aliado a uma filosofia cool, divertida, icónica, magnética e elegante. A esta personalidade

confiável juntam-se os valores de comunicar de um modo eficaz, transparente e honesto, de construir relações de confiança, de criar expectativas vivendo de acordo com elas, de procurar sempre o melhor modo de fazer as coisas, de constantemente aprender e buscar conhecimento, de trabalhar de forma colaborativa, com imaginação e flexibilidade e de adotar uma postura divertida, disfrutando da história criada.

- **Posicionamento**

A Vertty é um produto de nicho, ou seja, o target da marca é específico. Investindo na reestruturação das toalhas de praia, na conversão de um objeto padronizado num pioneiro, o produto criado deixou de ser *mainstream*, passando a direcionar-se para um certo segmento. Ao reconhecer que o público não tem necessidade deste produto, Diogo salienta que o objetivo da marca é criar essa necessidade, enfatizando a importância de ir ao encontro do mercado. Como referiu: “Queremos estar fortemente associados ao target que valoriza o nosso produto. Aos *designers*, aos arquitetos, aos artistas, estilistas, modelos, etc., pessoas que estão dispostas a pagar mais por um produto *premium* e que acabam também por funcionar como embaixadores da marca.” Tratam-se normalmente de pessoas influentes, muitas vezes reconhecidas como ícones, modelos a seguir, ponto muito importante para a divulgação.

- **Feedback**

Utilizando as palavras de Diogo: “Estamos no início e por isso o feedback ainda não é tão intenso como o desejado. Também é complicado neste tipo de produto o cliente dizer algo em concreto, mas claro que há atenção. A satisfação de quem escolhe a Vertty é o mais importante.” O trabalho prévio ao lançamento da marca foi intenso, tentando minimizar ao máximo qualquer tipo de problemas. Assim, as reações à marca têm-se revelado positivas sendo que as questões problemáticas que possam surgir são de imediato resolvidas. Frederico mencionou o exemplo de uma reclamação feita por um cliente, relativamente ao bolso da toalha que teria rasgado e referiu: “neste momento temos a preocupação de melhorar esta questão da resistência do bolso.”

- **Estratégia e vetores de Comunicação**

Tendo em conta que o lançamento da marca foi preparado durante um ano, a definição e funcionamento de praticamente todas as áreas foram determinados

durante este período. Não tendo financiamento inicial, a marca teve de contactar com um possível investidor. Para o montante pedido ser desbloqueado foi necessário apresentar detalhadamente o que se pretendia fazer, objetivos, modos de atuação, tarefas, propostas, tudo explicado pormenorizadamente. Houve portanto um trabalho profundo nas diferentes áreas e nas diversas questões que lhes estão associadas. Como mencionou Diogo, “a Vertty fez tudo *by the book*, arranámos financiamento quando tínhamos apenas a ideia, com esse dinheiro preparámos a marca e apenas a lançámos quando considerámos que estava tudo pronto, bom o suficiente para entrar no mercado.” Obviamente que surgem sempre ajustes e alterações, mas a maior parte das áreas foi pré-definida, não sendo o Marketing exceção.

A equipa tinha cerca de quatro/cinco ideias de Marketing a realizar. A primeira era o *showroom* realizado com a ajuda de uma carrinha que percorresse a Europa. Uma Citroen antiga, comprada em Inglaterra, foi recuperada e restaurada com o *Branding* da marca na nova decoração. Ainda que o objetivo fosse a venda *online*, as pessoas precisavam de ver, de tocar o produto. O produto tinha de chegar até elas para que a necessidade de o adquirir fosse despertada. O interior da carrinha foi então palco do *showroom* da marca que consistiu na construção de um “minimuseu falso”, onde se exibiram supostas toalhas de personalidades conhecidas e emblemáticas. Criou-se uma brincadeira como se a marca já fosse antiga. Disponibilizaram-se ainda *ipad's* ligados ao *site* da marca, mantendo fiel a ideia da compra apenas *online*, mas mostrando a toalha em mão para que as pessoas pudessem ter um contacto direto com o produto, percebendo exatamente as suas características. Foram percorridas as praias de Portugal, Espanha, França e Itália a fim de contactar diretamente com o mercado-alvo. Mostrou-se o produto, explicou-se a marca e o feedback foi positivo. A carrinha Vertty também chegou aos festivais de Verão nacionais, aqui não tanto com o intuito de vender mas sim de divulgar a marca, de criar *Brand Awareness*, de mostrar que a marca existe e em que consiste.

A Vertty também se associou a alguns surfistas conhecidos, com o intuito de os tornar “*opinionmakers*”. Como explicou Diogo, “são figuras seguidas por muitas pessoas, portanto associando-se a marca a estas personalidades consegue-se um maior impacto.” Os *business cards* são também um importante meio de comunicar a marca. Têm a forma de minis toalhas Vertty, fazendo as pessoas perceber de imediato o que é o produto, e tal como as próprias toalhas estão disponíveis em

várias cores. *Google* ou *Facebook Adwords* foram outro meio adotado. Pagando por uma palavra-chave de pesquisa a *Vertty* surge nos primeiros exemplos da lista de resultados. As redes sociais *online* foram também uma forte aposta da marca. Presentes no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* (onde a toalha é personificada, interagindo como se se trata-se de uma pessoa), apostam numa presença constante e divulgação frequente de informação.

Avaliando estes meios, Diogo conclui: “o meio que melhor resulta, ou seja, a atividade de Marketing que proporciona mais vendas é a presença da marca num artigo de revistas modernas e simbólicas como a *Time Out* ou a *Cool Hunter*.” Uma grande publicação de *design* que faça referência à marca causa grande impacto junto do mercado e por isso, atualmente, este é o ponto de maior investimento e dedicação da marca a nível de comunicação. Como referiu Frederico “grande parte do tempo é, neste momento, dedicada a falar com grandes publicações de *design*, dando-lhes a conhecer a marca e o produto para que aquelas possam falar dele.”

Qualquer mensagem a comunicar é clara, sucinta e adaptada ao meio de comunicação. Pretende ser forte e íntima, por isso o recurso a linguagem mais informal, pessoal e emocional é comum. Tem origem nas experiências e personalidades que definem a marca pois como reiteraram Diogo e Frederico, a *Vertty* mantém-se fiel à identidade criada. O *slogan* adotado “Try a different tryangle”, presente no produto e em toda a comunicação, contém um jogo de palavras apresentado no *Brand Book* e que Diogo esclareceu. **Try** refere-se à ação de fazer algo pela primeira vez; **A** aponta para uma coisa; **Different** significa fora do comum, novo e **Tryangle** conjuga a palavra triângulo, importante símbolo da marca, com tentar, já mencionado. Através deste *slogan* a marca pretende comunicar em que consiste e aquilo em que acredita. Deseja transmitir a ideia de aventura, de mudança, de criatividade, características subjacentes à sua essência.

- **A gestão e os fins da comunicação praticada**

Diogo e Frederico têm visões um pouco diferentes neste ponto. Com formações distintas, gestão e *design*, respetivamente, acabam por pender mais um lado. Contudo, momentaneamente partilham da ideia de que, primeiro importa criar *Brand Awareness* de modo a que as vendas, obviamente necessárias, possam surgir. Vender é indiscutivelmente importante, até porque se impõe a apresentação de resultados aos investidores, mas a fase atual é tão embrionária, tão nova, que releva

mais conseguir reconhecimento do que grandes números de vendas. Para Frederico trata-se de uma estratégia a longo prazo. Este considera que, atualmente, um foco apenas nas vendas vai fazer com que a marca “morra cedo”. Como afirmou: “Vai dar-se tudo, desvirtuando a marca.”

Defender uma comunicação e tratamento cuidados visa criar uma marca sustentável, que as pessoas gostem e com a qual se envolvam, acabando por adquirir o produto. A Vertty quer valorizar o *design* aliado à funcionalidade, criando ligação com o cliente. Assim, presentemente criar uma marca forte e coerente é primordial.

Como explicou Diogo, “a maior parte das tarefas, atualizações diárias das redes sociais *online* e outras questões mais imediatas são tratadas pelo Frederico, mas todas as decisões importantes, tanto nesta área do Marketing e Comunicação como noutras são tratadas em conjunto.”

Frederico considera que a área do Marketing e da Comunicação é a mais complexa, pois o grande desafio está em conseguir divulgar e transmitir o melhor possível, os valores da marca, o *lifestyle* associado ao produto, a experiência vivida com a aquisição de uma Vertty, no fundo implementar a ideia subjacente à marca, exatamente como ela foi concebida. Deste modo, investir nesta área é sem dúvida importante e uma mais-valia para conseguir alcançar os objetivos. Tendo em conta que houve um trabalho profundo e rigoroso de preparação, onde todas estas questões foram previstas e se tentaram solucionar, a marca procurou financiamento para que fosse possível fazer uma divulgação mais impactante, mais personalizada. Um investimento como o realizado faz sentido na medida em que para a equipa da Vertty esta é a porta de entrada no mercado.

- **Principais desafios**

Diogo e Frederico são unânimes ao referir que a maior dificuldade sentida é na comunicação do *lifestyle*, ou seja, na comunicação do que a marca é conseguindo transmitir ao cliente esse mesmo valor. Como mencionou Frederico: “É muito difícil chegar às pessoas e fazer com que estas despendam setenta euros numa toalha de praia quando, muito provavelmente, nunca gastaram dinheiro com nenhuma.” O grande desafio é transformar um produto banal, num produto *premium*, icónico. No fundo, trata-se de “educar o consumidor”. As pessoas tendem a considerar a marca muito grande para um produto que julgam pequeno, e a ideia passa exatamente por alterar isso. Quer-se fazer o produto crescer, torná-lo grande. Citando Diogo:

“Primeiro importa mudar esta mentalidade, até porque é esta situação que vai fazer crescer a marca. A inovação no redesenhar o produto comum é o ponto-chave para o impacto, para a conquista e envolvimento do nicho de mercado.”

- **O conceito de *Startup* - influências**

A ideia surgiu, o planejamento foi sendo delineado, as tarefas definidas e Diogo percebeu que a empresa criada seria uma *startup*. No entanto, como considerou Frederico, “não somos uma *startup* normal, a Vertty é especial. Ao contrário da maioria das *Startups* não começamos sem nada crescendo gradualmente. Conseguimos investimento durante a fase de preparação para tratar todas as áreas, mas ainda assim, não somos uma empresa grande já estabelecida e confortável no mercado. Trabalhamos no intermédio.” Ambicionam vender e ter uma posição de referência, mas ao mesmo tempo o financiamento disponível ainda não permite o alcance desse patamar. Neste âmbito, Diogo e Frederico consideram que o conceito de *startup* tanto ajuda como complica. É vantajoso sobretudo no que diz respeito às negociações, na parte de gestão. Falar com um fornecedor sendo uma *startup* facilita as possibilidades de pagamento. Aquele conhece e percebe o ambiente no qual se criam e desenvolvem estas empresas, tem consciência das diferenças entre as grandes marcas e as empresas recém-criadas simplificando muitas vezes estas questões financeiras. Diogo considera que o trabalho realizado é muito mais educativo, pois os fornecedores acompanham a equipa à fábrica explicando todos os passos do processo. De certo modo, dão um forte apoio à integração destes negócios no mundo empresarial.

Mas este conceito também traz problemas. Para Diogo, tirando a questão das negociações, “todo o resto não é muito vantajoso.” A competição é feita com muitas marcas, marcas poderosas com milhões para investir nos seus produtos e na sua comunicação.”

- **Situação atual e projetos futuros**

Para Diogo o grande foco a seguir, pelo menos durante mais um ou dois anos, deve ser a consolidação do nicho de mercado para o qual trabalham. O objetivo é crescer. Como referiu: “Há, ainda, muito trabalho a fazer. A Vertty pode expandir para mais países para além dos 29 atuais, assim como tem de investir fortemente na educação do consumidor. Quando este perceber exatamente o que a marca

representa, o que é o produto, vai querer adquiri-lo.” Assim, é necessário dar a conhecer a marca, mostrar o estilo de vida que lhe está associado.

Numa fase seguinte a equipa pensa em evoluir para outras categorias de produto. Ideias como a Vertty for Kids (com uma toalha mais pequena), edições limitadas de *designers*, lançamento de mais cores, ou de calções de banho/bikinis são alguns exemplos do que já se considerou. Quando a marca estiver no mercado, for reconhecida e valorizada, investir noutros produtos pode ser uma mais-valia. Há ainda a ideia de colocar *vending machines* (máquinas de venda automática) com toalhas de banho Vertty nas praias, mas com uma espécie de toalhas descartáveis (*Vertty for a day*), diferentes das atuais.

As ideias de expansão são vastas mas como Diogo e Frederico mencionaram “agora é preciso tempo para crescer, para conseguir uma presença forte.” Para Frederico, definir as questões de Marketing e a estratégia de comunicação constituem as tarefas mais complicadas, especialmente para uma marca que vende para tantos países, uma marca global. Como explicou “a Vertty tem todo o interesse em estar presente num festival em Inglaterra ou num evento de surf na Austrália, mas não tem um financiamento que o permita.” É preciso definir pontos fortes, não falhar com nenhum mercado e ao mesmo tempo manter a coerência, essencial para a identidade da marca.

Tabela 7: Grelha de Análise Qualitativa Vertty
(Observação como Utilizadora)

Análise de 31/05/2014 a 12/06/2014

CATEGORIAS PARA ANÁLISE								
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴	
CANAIS/ REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS	Site da Marca	Não se tratando de uma rede social <i>online</i> que exija publicações tão frequentes, a informação do <i>site</i> vai sendo atualizada conforme o desenvolvimento da marca. Criações, alterações ou quaisquer outras	A informação disponibilizada visa sobretudo apresentar e promover o produto, dando a conhecer a marca e criando uma ligação forte com o cliente. Os sectores em que o <i>site</i> se divide permitem concluir isso mesmo. “Products” é um separador que apresenta os 9 modelos disponíveis das toalhas	Num separador próprio – Press – a Vertty divulga as notícias publicadas sobre a marca, como modo de promover o reconhecimento e crescimento da mesma. São exibidas cerca de 16	O conceito criado, toda a essência da marca, onde se incluem missão valores e posicionamento norteiam a informação disponibilizada por todo o <i>site</i> , mas são os separadores “Essence” e “About” que mais a evidenciam. A secção	Ainda que o <i>site</i> não revele informações claras sobre este ponto, a interação com o público é promovida através da possibilidade de subscrição e da divulgação dos contactos	Pretendendo criar um produto icónico, cuja aquisição surgisse por uma envolvimento com o produto, um desejo de o adquirir pelo seu <i>design</i> e beleza únicos, a Vertty foi investindo numa comunicação	Todo o <i>site</i> e informações disponibilizadas acabam por espelhar o crescimento e evolução da marca. A expansão para os diversos continentes, as campanhas e modelos de toalha criados

⁴⁹ Analisar e descrever a informação das publicações, se é exclusivamente para divulgação do produto/serviço, se mostram trabalho realizado, se associam outras notícias, eventos, etc. Ver também se se consegue identificar algum padrão.

⁵⁰ Utilização de outros canais de comunicação para promoção da marca via redes sociais *online* (Interligação de canais). Até que ponto e de que modo utilizam as notícias sobre a marca.

⁵¹ Como é feita, se é sempre uma preocupação nas publicações, etc.

⁵² Neste ponto, e no que respeita ao facebook, analisar o botão “destaques” que apresenta uma secção apenas com as publicações e outras pessoas na página. Analisar também comentários, respostas aos comentários, etc.

⁵³ Se é uma comunicação mais objetiva, direta, ou mais emocional, envolvente, etc.

⁵⁴ Se é visível uma grande diferença no tipo e/ou frequência dos posts ou se o registo é muito semelhante desde o início.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
	novidades relevantes são dadas a conhecer ao público assim que necessário.	Vertty. Diferenciadas sobretudo pela cor, são apresentadas com características únicas, representando um ambiente e contexto específico e portanto direcionando-se para um certo tipo de consumidor. O preço e a possibilidade de compra <i>online</i> (a única que a marca dispõe) são também divulgados. A secção “Essence” e “About” referem-se essencialmente ao conceito, identidade, essência da marca, onde valores, missão e visão são explicados. O sector “Press” divulga as notícias referentes à marca, sendo ainda disponibilizados os contactos da mesma. Os objetivos de internacionalização e expansão são de imediato revelados	referências em revistas e <i>sites</i> de renome, com grande impacto para o público. Este é um modo muito importante de despertar curiosidade fazendo o cliente procurar e querer conhecer a marca, assim como criar impacto e visibilidade no mercado.	“Essence” explica essência, origem, valores e contexto de criação e desenvolvimento. Fá-lo através do principal anúncio da marca (Shape Shifter), da descrição do seu ADN, com as cinco características centrais, das referências ao “Handmade” e “Eco-friendly” e da exposição do manifesto da marca, em forma de poema, como espécie de guia orientador da Vertty. No separador “About” ilustrado com imagens para que haja uma maior atração e envolvência, destacam-se valores, visão e missão.	com, incitando a comunicar com a marca: “E-mail Us”; “Call Us”; “Our Adress”.	emocional, forte e apelativa. Sem nunca descurar a transmissão da mensagem de forma clara, ponto essencial, foi criando campanhas, anúncios, pequenos vídeos e imagens que despertassem emoções, sentimentos, que envolvessem o cliente no verdadeiro ambiente Vertty. Inovação e criatividade são as palavras de ordem na comunicação da marca, que com o objetivo de criar um verdadeiro <i>lifestyle</i> investiu fortemente nesta área	vão mostrando o desenvolvimento da Vertty.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
		com a primeira mensagem exibida, referente à escolha da localização do visitante.				comunicacional.	
Facebook	Esta é uma rede social <i>online</i> muito utilizada pela marca. Praticamente diárias, as publicações são constantes. Todas as novidades que a marca pretende divulgar são aqui atualizadas.	O Facebook é utilizado pela Vertty como meio de divulgar e promover a marca e o produto em si, mas também como forma de interagir com o cliente, estreitando relações e como modo de dar a conhecer outras áreas de interesse, de expor referências e reconhecimentos reveladores do desenvolvimento e visibilidade conseguidos. As características únicas do produto são pormenorizadamente descritas e expostas em fotografias apelativas. A história da criação, o ADN que constituem a identidade da marca, todo o conceito e	São comuns as publicações que exibem notícias de que a Vertty foi alvo. Referências em <i>sites</i> e revistas de renome são uma importante forma de demonstrar o impacto e crescimento conseguidos pela marca. A nomeação para prémios que destacam a criatividade e inovação no <i>design</i> apostado valorizam ainda mais o trabalho realizado. A marca serve-se também da	A divulgação da missão, valores e posicionamento da marca são constantes nas publicações partilhadas. Numas mais explícitas do que noutras, são pontos essenciais para apresentar marca e produto, a sua identidade, o conceito tal como foi criado. O espírito criativo e inovador, o <i>design</i> arrojado num produto que se quer icónico são transmitidos de forma apelativa e envolvente. As ideias de diversão, cores vibrantes, magnetismo e confiança associam-se a imagens que promovem o produto.	A interação entre marca e cliente é bastante promovida nesta rede social. Os gostos nas diversas publicações, a partilha de várias fotos e os muitos comentários que felicitam a Vertty e revelam interesse pelo produto, espelham um impacto positivo no público. Os comentários tendem a ser sempre	Querendo apresentar-se como marca inovadora, com espírito criativo e possuidora de produto único com características singulares, a Vertty aposta numa comunicação emocional, envolvente, forte e apelativa, quer por imagens quer por palavras. O objetivo é criar uma ligação forte com o cliente e conseguir transmitir-lhe fidedignamente toda a paixão, todo o	Esta é uma rede social <i>online</i> onde se reconhece uma grande evolução, não só no que respeita à comunicação da marca, como também ao seu crescimento e expansão. Sendo uma rede social <i>online</i> muito utilizada, todas as novidades e marcos importantes vão sendo atualizados. Cada novo modelo de

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
		<p>essência vão também sendo reiterados. Eventos, campanhas publicitárias, passatempos e iniciativas diferenciadoras como a tour pela Europa mostrando o showroom da marca são igualmente difundidos. A promoção do elemento chave, triângulo, e a sua interligação com outros objetos e áreas espelham o espírito criativo da marca, destacado das mais variadas formas. O contacto frequente e próximo que se quer alcançar implica que mais do que uma apresentação da Vertty, se trave um “conhecimento” com o cliente e para isso, a divulgação de outras áreas de interesse que também se interliguem</p>	<p>associação a atletas e personalidades famosas, que ajudam a transmitir a diferenciação da marca, o produto como ícone.</p>	<p>Direcionada para um mercado específico, a marca tenta sempre publicitar essa ideia de “cliente-tipo” de modo a intensificar a envolvimento e identificação do cliente com o produto. A diferenciação toca pontos como “Vertty is all about the details” ou “try a different tryangle”, reveladores do posicionamento adotado.</p>	<p>respondidos, de modo a agradecer, a esclarecer quaisquer dúvidas e a promover a compra. A criação de passatempos para a participação do público e o incentivo em dar opiniões, a deixar observações sobre o produto, ou passatempo, ou campanha criados revelam a importância que a marca atribui ao <i>feedback</i> do cliente, ao cuidado e preocupação com público,</p>	<p>magnetismo, beleza e especialidade depositados na criação do produto. Percebendo exatamente a sua essência o público não tem como ficar indiferente, e é neste sentido que a marca investe. A primeira campanha exibida, assim como o seu <i>making of</i> são exemplos a referir neste ponto. Exibem a ligação da vida cosmopolita à praia, que a Vertty quer focar, como fonte de inspiração e origem da marca. Revelam as características</p>	<p>toalha criado foi cuidadosamente promovido, assim como cada passatempo, evento, notícia, campanha publicitária ou iniciativa da Vertty, como a tour pela Europa. A internacionalização, objetivo definido desde o início, foi-se conquistando com o aparecimento de encomendas vindas de diversas partes do mundo, ponto sempre destacado pela</p>

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
		com a marca é essencial. Assim, cinema, música e desporto são temas de várias publicações. A responsabilidade social e preocupação com o ambiente são questões igualmente importantes que a marca não esquece e faz questão de divulgar. A partilha das outras redes sociais <i>online</i> e do <i>site</i> (onde se evidencia a compra <i>online</i>) é também ponto a mencionar.			à promoção desta interação que considera essencial.	mais importantes e todo um ambiente a que a marca quer estar associada. As intervenções e comentários de diferentes membros da equipa e da produção mencionam dificuldades e conquistas, toda a importância daquela realização. De mencionar ainda a utilização do inglês que, como a própria Vertty explica, é uma opção tomada por se tratar da língua mais compreendida e vulgarmente usada e pelo mercado externo ser um dos grandes objetivos	marca. Ainda que as primeiras apresentações e anúncios da Vertty tenham sido logo muito fortes, apelativos e bem conseguidos, o investimento em fazer mais e melhor não estagnou. Exemplo disso é a nova campanha “Your beach towel becomes you”, que não só investe num novo canal de comunicação (Mupis), como evidencia ainda mais a

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
						da marca.	singularidade do produto, a estreita relação entre este e o cliente, que quase os torna “num só”. Com muitas conquistas e sucessos alcançados, a Vertty apresenta-se como uma marca em expansão.
Instagram	Desde que a marca foi fundada e aderiu ao Instagram que se verificam publicações contínuas. Pelo	Por via de fotografias a Vertty divulga sobretudo informações que apresentam marca e produto, promovem as suas características essenciais, únicas. A	Não é um ponto muito destacado nesta rede social. Contudo, de referir uma foto que exhibe um	Todas as fotos exibem claramente estes pontos, sejam fotos do produto, de paisagens, de campanhas, da embalagem ou dos	Percebe-se uma certa frequência de gostos e comentários nas fotos publicadas.	Não sendo exceção à criatividade, emoção e envolvimento que a Vertty deposita na sua	Evolução diretamente proporcional ao crescimento e expansão da marca. As

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações/Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
	menos nenhum mês foi deixado sem publicação.	identidade da marca, o seu conceito singular assim como o fator da internacionalização, com a possibilidade de entrega do produto em todo o mundo são também difundidas. A mencionar ainda as campanhas publicitárias e seus making of, a tour e showroom da marca, as paisagens e pessoas que representam os “clientes tipo” e que pretendem explicar da melhor forma todo o <i>lifestyle</i> associado. Faz-se referência ao <i>site</i> , especialmente importante por conter a loja <i>online</i> , única forma de aquisição do produto.	sector do <i>site</i> oficial, Press, relativo ao aparecimento da marca noutros meios de comunicação.	cartões Vertty. As características principais da marca estão sempre presentes, muitas vezes escritas nas próprias imagens. O conceito e identidade Vertty, com os valores e posicionamento adotado, de forma mais ou menos direta, vão sendo exibidos e reiterados, de modo a manterem uma presença forte e constante na mente do cliente.	Comentários positivos sobre o produto, ou as novas campanhas espelham um impacto positivo do público.	comunicação, o Instagram, com as fotos exibidas, pretende passar aos clientes todas as características, todo o conceito Vertty. Visa fazê-lo de forma clara, mas apelativa, despertando sentimentos e emoções, criando a paixão e apego ao produto que estiveram na origem da sua criação.	novas campanhas, passatempos, eventos ou anúncios criados vão sendo fotograficamente divulgados.
Pinterest	Trata-se de uma rede social <i>online</i> que vai sendo atualizada pela marca, conforme anúncios	O tipo de informação aqui publicada visa essencialmente dar a conhecer e promover marca e produto. A apresentação inicial		Sempre presentes nas fotos exibidas, estes são pontos igualmente explícitos nas descrições que antecedem cada	A marca possui nesta rede 55 seguidores. Ainda que se encontrem	Nesta rede a comunicação da marca é feita sobretudo por via das fotografias partilhadas. É um	A evolução que aqui se pode perceber relaciona-se com a atualização

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
	realizados, iniciativas criadas. No entanto não revela uma presença tão assídua como outras, com publicações e informações tão frequentes.	contém uma breve descrição sobre a Vertty, sobre o conceito que lhe está subjacente, seguindo-se os álbuns de fotografias, organizados por temas. Esses temas apresentam pormenorizadamente o produto e tudo que lhe está associado. Todas as suas características e particularidades, desde a embalagem aos cartões e envelopes que também compõem o pacote e também apresentam a marca, comunicam com o cliente. O Showroom, ADN e <i>lifestyle</i> da Vertty são igualmente promovidos através de uma sucessão de fotografias apelativas. De destacar ainda o álbum “Try a different tryangle”, que não só exhibe o <i>slogan</i> da		álbum. Evidenciar a inspiração cosmopolita e mente criativa da marca, o magnetismo e diversão do produto é uma preocupação da Vertty, essencial para atrair o cliente. Como a própria marca refere: “We showcase our products throught a series of pictures taken with that sole purpose in mind.”	alguns gostos em determinadas fotos e álbuns, a interação, entre marca e cliente, não é aqui muito explícita.	modo mais atrativo, mais apelativo e envolvente para o cliente, especialmente pela beleza e criatividade das imagens que a Vertty exhibe. Com o intuito de criar uma relação próxima entre o produto e o cliente, a comunicação por via de fotografias revela-se muito vantajosa. Despertar emoções, sentimentos, empatia e desejo torna-se muito mais fácil.	das fotografias exibidas, para revelarem novas criações, novos modelos ou anúncios. No entanto, não se tratando de uma rede social <i>online</i> muito utilizada pela marca, este torna-se um ponto pouco claro.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
		marca como uma série de fotos relacionadas com outras áreas, de interesse para a Vertty, onde o triângulo, figura central da marca, é o elo de ligação.					
Linked In	A última atualização foi feita há 6 meses atrás com a apresentação da marca.	Tratando-se de uma rede de negócios, as informações apresentadas referem-se ao tipo e tamanho da empresa, ao sector, ao ano de fundação, à localização, à missão, visão, aos valores e especializações. O <i>site</i> da marca também é divulgado.		Pontos divulgados como forma de apresentação completa da marca, de todo o conceito e identidade.		Tendo em conta a natureza desta rede a comunicação é clara e objetiva. Focada nos pontos de interesse. De que tipo de empresa se trata e quais as suas principais características.	
Vimeo	A marca juntou-se a esta rede há cerca de 11 meses, portanto na altura da sua fundação. Não se trata de uma rede muito utilizada pela Vertty e portanto as publicações não são muito	É apresentado o logo, o <i>slogan</i> e o <i>site</i> da marca (única forma de adquirir o produto (<i>online shop</i>) e portanto de divulgação muito importante). Os vídeos são referentes às campanhas criadas, ao <i>making of</i> das mesmas, aos processos		Com o anúncio, as entrevistas do CEO e do diretor criativo estes são pontos inevitavelmente referidos e promovidos. São essenciais para definir o conceito Vertty, para traçar a identidade da marca e	A possibilidade de gostar e partilhar os vídeos promove esta interação, crucial para estreitar laços entre marca e cliente e	É através de uma comunicação criativa, que atrai e envolva o público que a Vertty quer transmitir a sua singularidade. O anúncio que cria e que exhibe todo um ambiente	A atualização dos vídeos vai demonstrando as criações e investimentos da marca, todas as novidades que quer transmitir.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
	frequentes.	de criação da toalha, na própria fábrica, à apresentação do CEO com o “Business Process” e do diretor criativo com o “Creative Process” e também da <i>Sailing team</i> . Tratam-se portanto de informações que promovem o produto, a equipa, toda a marca em si.		conseguir chegar ao cliente da melhor forma.	perceber o impacto da Vertty no público.	apelativo onde se faz questão de mostrar origens, fontes de inspiração e formas de utilização, assim como as entrevistas aos membros da equipa, que espelham a paixão e dedicação em todo o projeto fortificam a aproximação ao cliente, intensificam o impacto causado.	
Twitter	A presença da Vertty no Twitter é bastante assídua. As publicações, <i>tweets</i> , são muito frequentes, praticamente diários.	Indiscutivelmente perceptível nas publicações desta rede social <i>online</i> está o objetivo em divulgar a marca e promover o produto, ponto que logo se evidencia pela particularidade de ser a própria toalha de praia, personificada, a	As notícias sobre a marca também aqui vão sendo divulgadas. São visíveis alguns <i>retweets</i> de publicações onde a Vertty foi mencionada. Sendo este um	Numa fase inicial, em que o objetivo é dar-se a conhecer ao cliente, entrar no mercado e conseguir uma posição minimamente estável, a reiteração destas ideias é muito importante, e por isso as primeiras	Ainda que não seja possível avaliar a interação em contrato entre os visitantes da página e marca, a possibilidade de resposta e de <i>retweetar</i>	Inovando na forma de comunicar, através da personificação da própria toalha Vertty, a marca investe numa comunicação criativa, que atraia e envolva o	A evolução que aqui pode ser percebida acompanha o crescimento da marca e as novidades que pretende transmitir. As novas campanhas,

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
		<p>“autora da conta”. Este é um modo de destacar o produto, de demonstrar a sua singularidade, conferindo-lhe quase “vida própria”. Contudo, para além da promoção do produto, esta é uma rede que visa expor outras áreas de interesse a que a Vertty quer estar associada. Áreas que de algum modo se interligam com a marca. Seja com os valores, o produto, o posicionamento ou a essência. Áreas como o desporto, o <i>design</i>, a arquitetura, a História, a moda, o cinema ou o empreendedorismo. As campanhas publicitárias, os passatempos criados e todos os pontos de destaque e singularidade, como o showroom que</p>	<p>importante meio de promoção e reconhecimento, mostrando a visibilidade e impacto já criados pela marca, é necessário referir que este ponto é menos forte nesta rede social <i>online</i> do que nas outras. Por exemplo no Facebook, ou no <i>site</i>, esta forma de comunicar é muito mais explorada.</p>	<p>publicações da marca no Twitter destacavam estes pontos referentes à missão, valores, posicionamento, no fundo a todo o conceito Vertty. Apesar do passar do tempo ter tornado a presença destes pontos menos intensa, ou menos direta, a sua divulgação continuou, sempre de forma clara e de modo a não se fazerem esquecer. O <i>slogan</i>, as fotos e vídeos relativos ao produto assim como as principais características que constituem o ADN da marca vão sendo promovidos, vão estando presentes nos diversos <i>tweets</i>.</p>	<p>cada publicação promovem a interação, uma ligação mais próxima da Vertty com os seus clientes.</p>	<p>público. Clara, sem nunca deixar dúvidas na mensagem a transmitir, quer conseguir passar a singularidade do produto, o que o torna tão especial, tão único. Criar uma <i>brandlove</i> implica impactar de tal forma o consumidor que mais do que satisfazer uma necessidade, este queira satisfazer um desejo e é neste ponto que a Vertty aposta. Investe na criação de uma relação próxima e forte entre o produto e o cliente. Na presente rede social, a partilha de outras áreas</p>	<p>novos passatempos, novos parceiros e representantes da marca vão sendo atualizados. De um tipo de publicações exclusivamente dirigido à promoção do produto e da marca passou-se para uma informação mais diversificada, mais orientada para a interligação com diferentes áreas.</p>

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações/Partilhadas ⁴⁹	Media ⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento ⁵¹	Interação com os clientes ⁵²	Comunicação nos Posts ⁵³	Evolução ⁵⁴
		percorreu as praias da Europa, são igualmente promovidos, criando impacto e proximidade com o público.				de interesse espelha claramente o investimento nessa aproximação.	
Google +	Esta é uma rede social <i>online</i> onde se percebe a marca não estar tão ativa. Ainda que desde a adesão (3/09/2013) as publicações tenham tido alguma frequência, são em menor número e estagnaram no mês de Fevereiro (última atualização feita).	As informações partilhadas focam-se essencialmente na promoção da marca e do produto. Na divulgação de todas as características, todo o conceito e identidade da Vertty. Com quatro secções de consulta (Informações, Mensagens, Fotografias e Vídeos) a marca partilha contactos, o <i>site</i> oficial, os links das outras redes sociais <i>online</i> utilizadas, os 9 modelos da toalha de praia, os anúncios publicitários criados, a equipa e toda a história por detrás da criação da marca.	São identificadas algumas publicações de referências e reconhecimento da marca em outros locais. Este é um importante modo de demonstrar o impacto e visibilidade alcançados pela marca.	Presentes em todas as publicações, estes pontos são evidenciados no separador das informações, onde se partilha a história da criação da Vertty, os objetivos, valores e essência da marca.	É possível perceber quais as pessoas que se encontram no círculo da Vertty e em que círculos a Vertty se encontra. A possibilidade de gostar e partilhar as publicações também promove esta interação.	Clara e objetiva, dando a conhecer de forma direta as características do produto e a essência da marca, a comunicação da Vertty é simultaneamente emocional, envolvente e apelativa, tal como o produto pretende ser. O objetivo é criar uma relação próxima com o cliente, e é despertando emoções e sentimentos que este fim se torna mais fácil de alcançar.	Não se percebe uma grande evolução nesta rede social, até porque a última publicação foi feita no mês de Fevereiro. No entanto, são visíveis atualizações na informação de acordo com o aparecimento de novos dados a partilhar. Anúncios, vídeos criados, notícias sobre

CATEGORIAS PARA ANÁLISE							
Vertty	Frequências das Publicações/Atualizações	Tipo de Publicações/Informações Partilhadas⁴⁹	Media⁵⁰	Divulgação Missão, Valores, Posicionamento⁵¹	Interação com os clientes⁵²	Comunicação nos Posts⁵³	Evolução⁵⁴
							a marca, entre outros.

Tabela 8: Grelha de Análise Quantitativa Vertty

					CATEGORIAS PARA ANÁLISE			
					Vertty	Gostos/Seguidores	Estatísticas de Páginas⁵⁵	Classificações⁵⁶
CANAIS/REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS					Site da Marca			
					Facebook	Pessoas que falam sobre a marca – 406 Número total de gostos – 23.400	Cidade – Lisboa Faixa etária mais popular – 18-34 anos	
					Instagram	1.089 Followers		
					Pinterest	55 Seguidores		
					Linked In			
					Vimeo	40 Followers		
					Twitter	567 Seguidores		
					Google +	35 Seguidores	44 877 Visualizações	

⁵⁵ Através do Social Bakers (<http://www.socialbakers.com/>) e das estatísticas de cada página de Facebook, por exemplo (<https://www.facebook.com/homelovers.pt/likes>).

⁵⁶ A página de Facebook de cada marca pode apresentar uma média de classificações.

Exceção em relação à maioria, a Vertty conseguiu investimento na fase de preparação, o que lhe permitiu organizar detalhadamente toda a empresa. Durante um ano, todas as áreas foram estruturadas da melhor forma, para minimizar ao máximo os riscos e tentar um lançamento sem incertezas. Assim, a estratégia de comunicação foi previamente definida, traçando-se pontos de ação para divulgar e promover a marca e o produto com o melhor impacto possível. Investiu-se numa tour pelas praias da Europa, com o *showroom* da marca; na associação a atletas, especialmente surfistas, e personalidades conhecidas que funcionariam como *opinionmakers* e embaixadores da marca; nos *business cards* e na própria embalagem da toalha como meios de comunicação e nos *Google* ou *Facebook Adwords* a fim de ganhar uma posição mais forte na Internet. Contudo, foram as notícias de que a marca foi alvo, a referência em revistas e *sites* de renome que mais reconhecimento lhe conferiu. Diogo percebeu ser este o principal meio para alcançar visibilidade no mercado e portanto um ponto a investir. Assim, em todas as redes sociais *online* utilizadas pela marca esta é uma situação destacada.

A prévia preparação e investimento conseguidos fizeram-se revelar ainda pelas campanhas publicitárias apresentadas, pouco comuns para as fases iniciais de uma *startup*. O anúncio “Shape Shifter” e a mais recente campanha “Your beach towel becomes you” espelham uma forte aposta da marca na promoção do seu produto. Nesta última, a marca chegou a levar o anúncio para as ruas, investindo em Mupis que despertassem ainda mais a atenção do público. Este é mais um ponto de diferenciação a evidenciar, um exemplo pouco comum de investimento em vários canais de comunicação.

Com um *design* singular, e características únicas em relação ao tamanho, leveza e materiais utilizados, é um produto que se quer associado a um verdadeiro *lifestyle*, a uma filosofia cool, divertida, icónica, magnética e elegante, uma ideia de aventura, mudança e criatividade. Nunca esquecendo os valores de transparência, honestidade e confiança, que a marca faz questão de promover, o objetivo é criar uma ligação próxima com o consumidor, aliar *design* à funcionalidade, criar beleza e emoção num produto que envolva o cliente. Transmitir fidedignamente toda a paixão depositada na criação da Vertty para que a mesma seja partilhada por quem a adquire. É com estes fins que a marca aposta numa comunicação forte e íntima, sucinta e intensa. Utiliza uma linguagem informal, pessoal e emocional, onde domina o seu espírito criativo e inovador.

Criando um produto *premium*, e direcionada para um nicho de mercado, a VerTTY identifica como principal desafio a transmissão do conceito e essência da marca, do *lifestyle* que se quer associar, de modo a que o cliente veja a singularidade do produto e esteja disposto a pagar por ele. Preços elevados num produto visto como banal é uma dificuldade acrescida para a angariação de clientes. Com produção exclusiva em território português, condição imperativa para Diogo, que visou auxiliar a economia e divulgar as mais-valias nacionais, o objetivo foi desde início a internacionalização pois a única forma de conseguir uma empresa sustentável com um produto sazonal é transacionando para o mundo inteiro. Deste modo justifica-se a loja *online* como única forma de aquisição do produto.

Expandir, conseguindo chegar a mais países e talvez investir na criação de novos produtos são ambições da marca. Aproveitando o apoio à integração no mundo empresarial e às ajudas de gestão que o conceito de *startup* implica, a VerTTY quer crescer para poder fazer face às grandes empresas num ambiente concorrencial.

2.1.5. Boas Práticas nas *Startups* Portuguesas

No seio da presente investigação, os estudos de caso expostos visam desempenhar o papel de exemplo de aprendizagem prático. O intuito é não só facilitar a almejada compreensão da realidade das *Startups* Portuguesas no que respeita ao Marketing comunicacional, como também constituir, de certo modo, um guia de atuação para o mesmo tipo de empresas, em contextos de alguma forma semelhantes.

Neste sentido, uma “grelha final de resumo”, onde se classifique a utilização das redes sociais *online* analisadas por parte de cada *startup* facilitará a perceção de paradigmas, de quais os casos a adotar como exemplo perante árduas decisões a tomar. Este é o foco a seguir, tendo em conta que acrescentar mais-valias ao tema estudado, adicionar contributos reais passará certamente pela possibilidade de auxílio concreto.

Assim:

Escala

- **Muito Bom** – Esta classificação visa demonstrar que a *startup* aproveita da melhor forma a rede social *online* em causa. Frequência, tipo de publicações, organização e estrutura das informações ou modo como comunica, tudo é cuidadosamente planeado e como tal, as vantagens e benefícios conseguidos são grandes. Revela-se um excelente meio de promoção e divulgação da marca, de chegar ao cliente e conseguir atraí-lo.
- **Bom** – É uma rede social *online* importante para a *startup*, bem utilizada no geral, mas subaproveitada em certos pontos específicos. Ainda que possa estar a contribuir para a divulgação e promoção da marca, para a comunicação com o cliente, não está a ser explorada ao máximo, existindo falhas a colmatar.
- **Satisfatório** – A *startup* utiliza pouco a rede social *online* em causa. Ainda que aquela possa ir publicando e atualizando certas informações, esta não representa um meio de comunicação relevante, de onde a marca retire grandes benefícios. Normalmente é vista como um complemento de outros canais principais.

Tabela 9: Grelha Final de Análise

		STARTUPS ANALISADAS			
		Outlux	GUAVA	Vertty	HomeLovers
CANAIS/ REDES SOCIAIS ONLINE ANALIS ADAS	Site da Marca	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
	Facebook	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
	Instagram			Muito Bom	Muito Bom
	Pinterest		Bom	Satisfatório	Bom
	Linked In	Satisfatório		Satisfatório	Satisfatório
	Vimeo		Satisfatório	Satisfatório	
	Twitter		Muito Bom	Bom	
	Google +			Satisfatório	
	Blog		Satisfatório		

É nesta fase de avaliação, perante toda a informação apresentada que se comprova a importância da comunicação *online* para as *Startups*. Tornou-se ferramenta comunicacional de destaque com a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação que levou a web a ser uma das plataformas mais utilizadas. Conforme mencionado no enquadramento teórico-conceitual, os empreendedores encontram na internet um forte potencial pela facilidade de utilização, acessibilidade, rapidez e baixo custo, muito adequado aos reduzidos recursos financeiros e necessidades de dar a conhecer o produto e a empresa de modo célere. Os benefícios estendem-se à empresa e cliente. Neste contexto, é de salientar o “Social Media Marketing”, a utilização das redes sociais *online* para divulgar empresas recém-criadas, cada vez mais frequente.

Os exemplos em concreto mostram o *site* e o Facebook como os meios *online* melhor aproveitados, de onde as marcas revelam extrair mais vantagens. Possivelmente sendo a rede social *online* com mais impacto no público, o Facebook consegue oferecer um conjunto de funções vasto, que se torna indispensável para a *startup*. Comunicação por via de fotografias e texto, interação com o cliente, promoção de passatempos e eventos, interligação com outras áreas e facilidade na perceção da evolução alcançada são alguns exemplos. No que respeita ao *site*, pode o seu bom aproveitamento estar ligado ao facto de aquele ser o canal que individualiza a marca. Único em cada uma das *Startups*, constitui um dos principais fatores de diferenciação. É um cartão-de-visita, um meio essencial de comunicar com o cliente e em muitos casos inclui ainda uma vertente comercial, um elemento de loja *online*, como acontece com a GUAVA e a Verthy. O Marketing *online* disponibiliza vários instrumentos que podem ser usados “ (...) para criar valor para o cliente, promovendo a rendibilidade da empresa (...) ” (Ferreira, Reis, & Serra, 2009:307), e um deles é o *site*. Apresenta a “ (...) empresa, os produtos/serviços que oferece e seus atributos físicos e emocionais, eventualmente os preços, a sua vantagem competitiva, os endereços para contacto e a localização da nova empresa.” (Ferreira, Reis, & Serra, 2009:307).

Outro ponto percebido com a análise realizada incide no facto de as *Startups* onde a apresentação do produto por via fotográfica é mais significativa tirarem melhor partido das redes sociais *online* que se focam nesta exibição. Inevitavelmente há uma maior aposta em manter a rede diariamente ativa, expondo visualmente aquilo que importa ao cliente observar. O exemplo mais relevante desta situação é a HomeLovers, que não só pelo *site* e Facebook promove as suas casas mas também pelo Pinterest e Instagram, sendo esta última rede constantemente atualizada. Já a perceção geral de menos investimento no Linked In pode justificar-se pelo facto de esta ser uma rede de negócios com fins exclusivamente profissionais, onde a comunicação se direciona apenas para essa via.

Em consonância com as conclusões da presente análise estão as ideias de Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis e Fernando Ribeiro Serra, “ter uma presença bem estruturada na internet é, atualmente, indispensável à generalidade das empresas. Mais importante para as novas e pequenas empresas, devido aos recursos escassos para competir pelos meios tradicionais com as empresas já instaladas” (2009:324), assim como as informações do IAPMEI,

“A utilização da internet na estratégia de Marketing pode permitir: desenvolver uma maior interatividade com os clientes (...); maior acessibilidade (...); personalização (...); mais e melhor quantificação – (...) sendo mensurável, permite realizar uma avaliação e controlo mais imediatos e fiáveis do impacto da estratégia e comunicação com o mercado.”⁵⁷

Verdadeiro motor na evolução de uma startup, a Internet potencia a angariação de clientes, a chegada ao mercado e a aquisição de uma posição estável. Aproxima o público do produto ou serviço, fomenta a interação, facilita e promove a comunicação.

É neste sentido que empresas pequenas, com grande interesse e necessidade numa rápida divulgação e conquista do mercado, não podem ignorar a importância da Internet na sua comunicação. Sendo este um dos grandes desafios que o desenvolvimento de uma *startup* acarreta, torna-se fundamental perceber quais as melhores opções a tomar, quais os meios onde apostar. Os exemplos expostos revelam diferentes tipos de utilização, de investimento e de benefícios retirados dos meios *online*, que cada negócio deve adaptar à sua realidade.

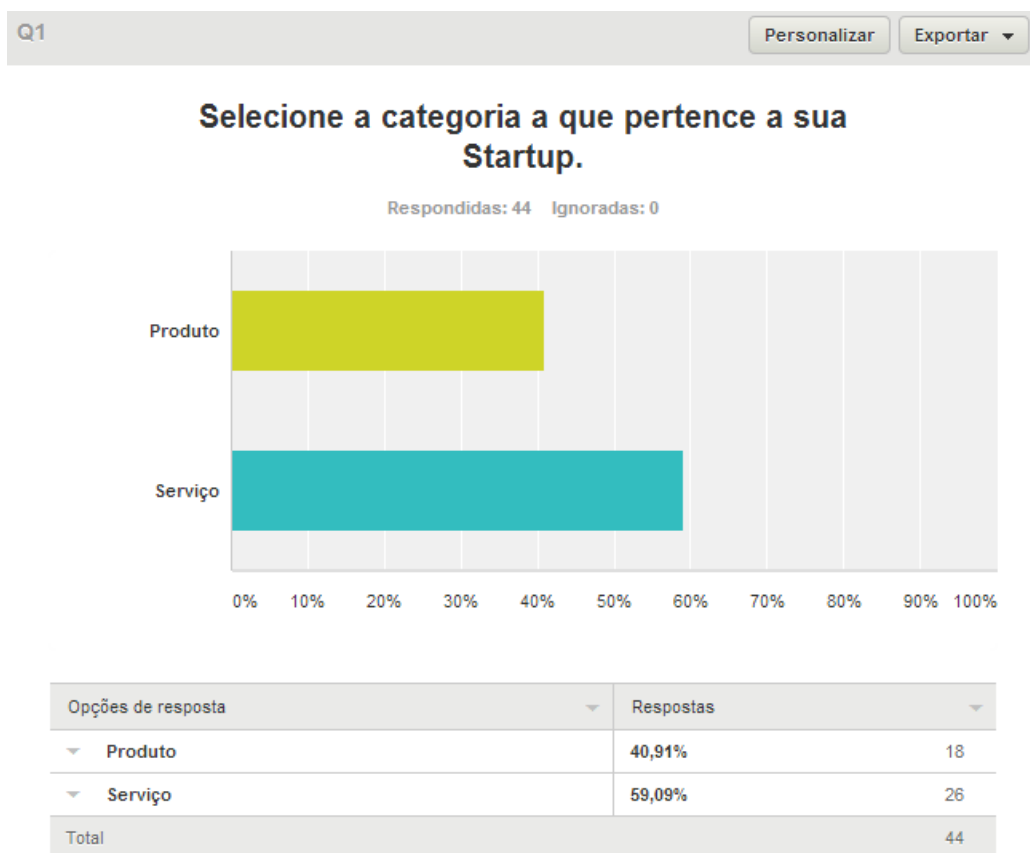
⁵⁷ <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2349> - 6/02/2014

2.2. Inquérito por questionário - Análise de resultados

A realização de um inquérito por questionário surgiu como complemento aos estudos de caso realizados, a fim de alargar a investigação a um maior número de *Startups* portuguesas. Ainda que os estudos de caso tenham permitido reunir informação muito pertinente para a pesquisa em causa, constituem uma parte muito reduzida da realidade, daí que para alcançar conclusões com um maior grau de generalização a realização deste questionário fosse fundamental. O grau de detalhe foi inevitavelmente diminuído, para que respostas rápidas e diretas, em maior número, pudessem auxiliar na identificação de padrões, tendências, problemas e necessidades comuns. Assim, as questões apresentadas foram mais direcionadas para os objetivos propostos, visando uma melhor compreensão da realidade estudada.

Questão 1: O maior número de respostas foi dado por *Startups* de serviço, 26, em relação às de produto, 18.

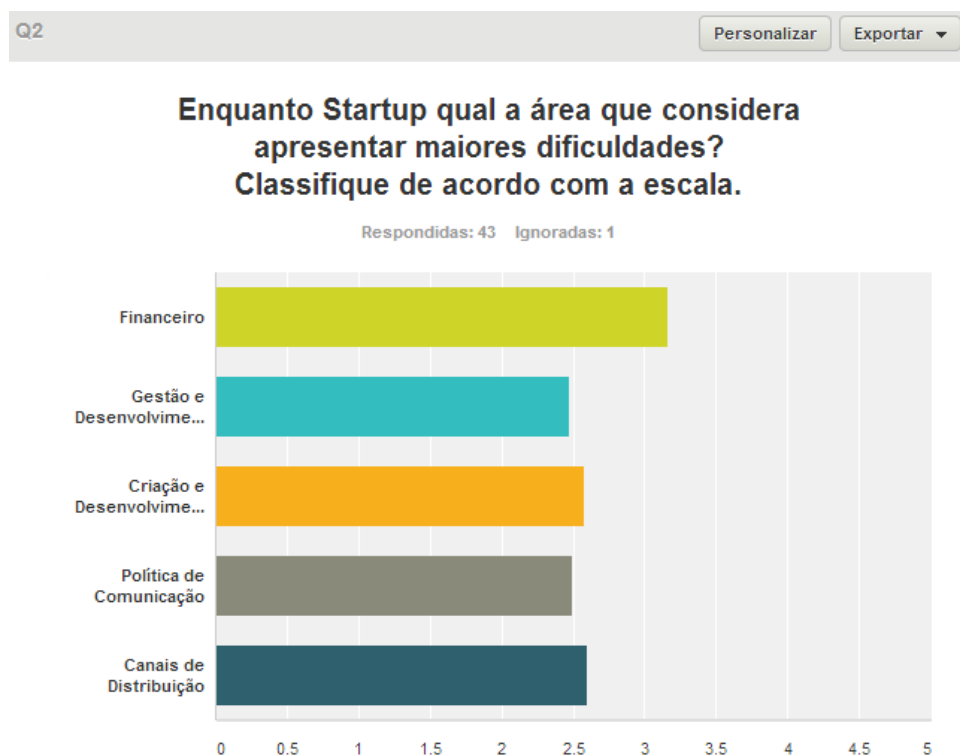
Gráfico 1: Resultados questão 1



Questão 2: Visou esta questão perceber qual a área que para as *Startups* apresenta maiores dificuldades, sendo que a predominância de respostas incidu na área Financeira. Seguiram-se as áreas de Canais de Distribuição e de Criação e Desenvolvimento do Produto, praticamente no mesmo patamar. Posteriormente a Política de Comunicação e por fim a Gestão e Desenvolvimento Estratégico. A proximidade dos níveis em que todas se encontram, revela tratarem-se de áreas de grande importância para as *Startups*.

A preocupação com a questão financeira foi desde logo percebida, com as primeiras leituras e primeiros trabalhos na investigação, mas as restantes áreas, em empresas numa fase tão embrionária, acabam por adquirir valor muito semelhante. Nas respostas foram ainda explicitados dois outros pontos referentes a âmbitos problemáticos, nomeadamente o Acesso a meios de Comunicação e a Prospecção de clientes. Percebe-se a importância do foco no cliente, referido e reiterado quer no enquadramento teórico-conceitual, quer nos estudos de caso, e também a relevância da Comunicação, área onde vários desafios se apresentam.

Gráfico 2: Resultados questão 2



	Nada difícil	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil	Total	Avaliação média
Financeiro	0,00% 0	13,95% 6	55,81% 24	30,23% 13	43	3,16
Gestão e Desenvolvimento Estratégico	9,30% 4	41,86% 18	41,86% 18	6,98% 3	43	2,47
Criação e Desenvolvimento do Produto	9,30% 4	37,21% 16	39,53% 17	13,95% 6	43	2,58
Política de Comunicação	14,29% 6	33,33% 14	40,48% 17	11,90% 5	42	2,50
Canais de Distribuição	9,30% 4	34,88% 15	41,86% 18	13,95% 6	43	2,60

Comentários (2)

Mostrando 2 selecionadas

Acesso a Meios de Comunicação

21/05/2014 18:44 [Ver respostas do questionado](#)

Prospecção de clientes

20/05/2014 12:01 [Ver respostas do questionado](#)

Questão 3: Direcionada para a área da Comunicação, a análise ao gráfico da terceira questão revela que o Conhecimento da marca por parte do mercado foi indicado como principal desafio no que respeita à política de Comunicação. Segue-se a Atração e Angariação de clientes, a Transmissão e Perceção fidedignas do valor e essência da marca e por fim a Concorrência.

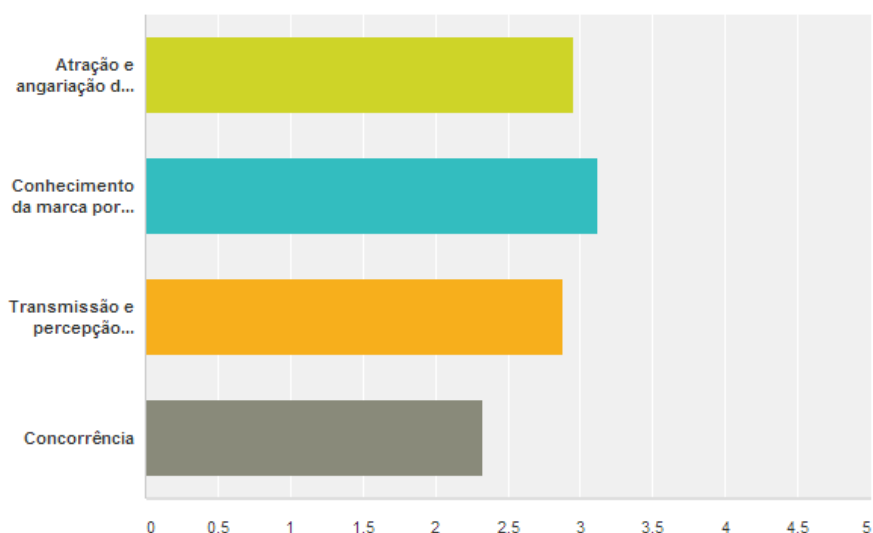
O peso que a Comunicação tem no seio das empresas, especialmente de empresas *startup*, foi sendo percebido ao longo de toda a pesquisa bibliográfica e confirmado tanto pelos estudos de caso como pelos questionários. Mais uma vez, os patamares são próximos revelando que todos estes pontos apresentam dificuldades, requerem trabalho e dedicação. O primeiro e primordial interesse de qualquer marca recém-criada é dar-se a conhecer, sendo este o ponto de partida de qualquer Comunicação. Referido como o mais problemático, demonstra a extrema importância de saber como comunicar e a forte atenção que esta área necessita. Os comentários referentes a pontos específicos vêm confirmar o grau de importância e de dificuldade que a forma como comunicar apresenta.

Gráfico 3: Resultados questão 3

Q3 Personalizar Exportar ▼

No que respeita à política de Comunicação onde incidem os principais desafios? Classifique de acordo com a escala.

Respondidas: 42 Ignoradas: 2



	Nada difícil	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil	Total	Avaliação média
▼ Atração e angariação de clientes	0,00% 0	28,57% 12	47,62% 20	23,81% 10	42	2,95
▼ Conhecimento da marca por parte do mercado	0,00% 0	19,05% 8	50,00% 21	30,95% 13	42	3,12
▼ Transmissão e percepção fidedignas do valor e essência da marca	2,38% 1	26,19% 11	52,38% 22	19,05% 8	42	2,88
▼ Concorrência	14,29% 6	50,00% 21	23,81% 10	11,90% 5	42	2,33

Comentários (2)

Mostrando 2 selecionadas

Uma vez que desenvolvemos um serviço único em Portugal, a maior dificuldade, passa por comunicar sem que isso crie concorrentes.

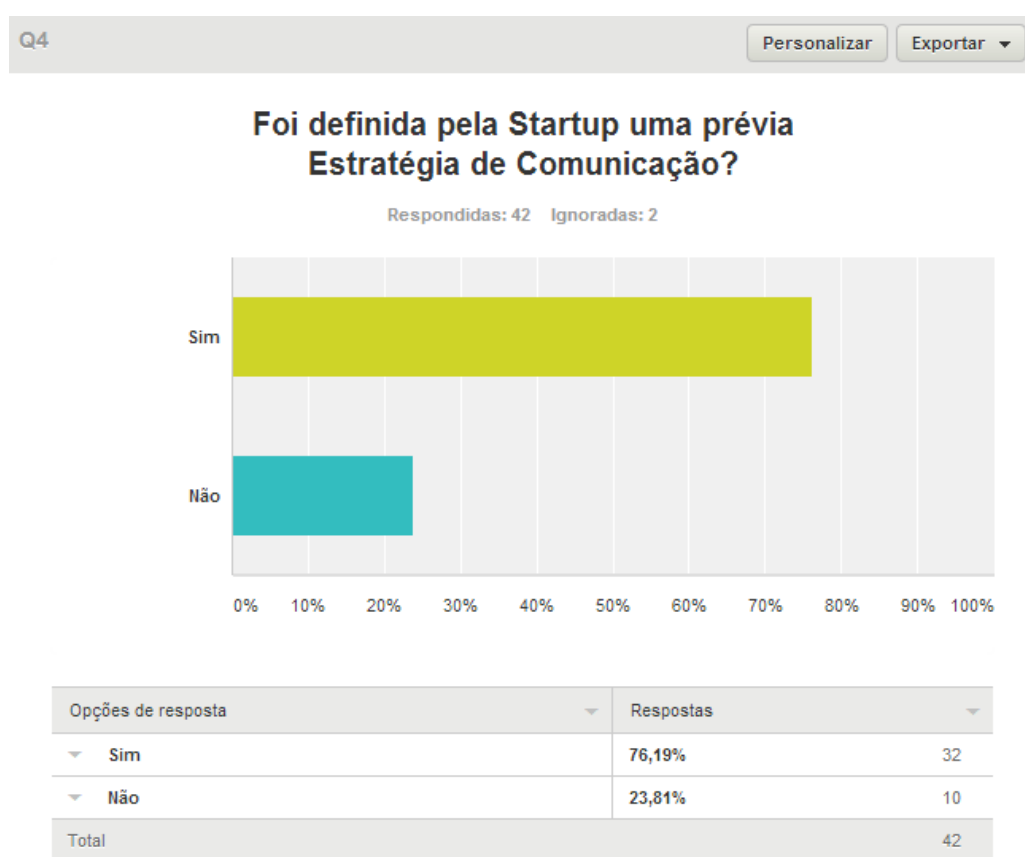
28/05/2014 09:36 [Ver respostas do questionado](#)

Acesso a canais de comunicação

21/05/2014 18:44 [Ver respostas do questionado](#)

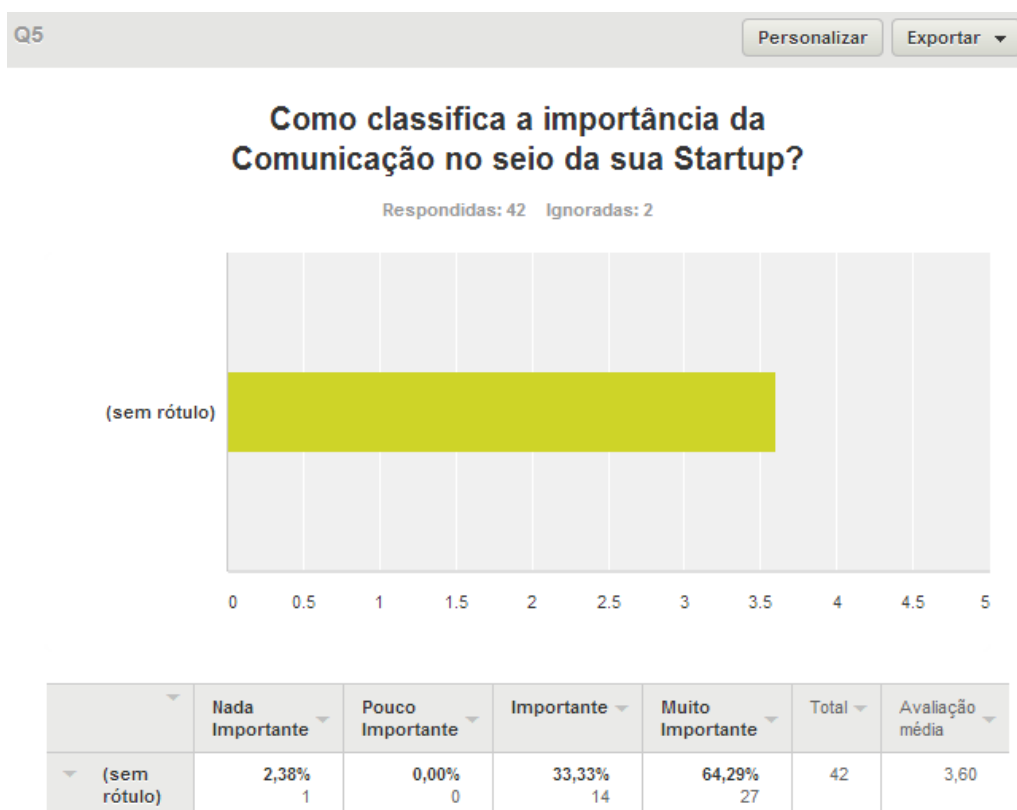
Questão 4: A fim de perceber se a Estratégia de Comunicação foi uma preocupação prévia das *Startups*, a quarta questão revelou que das 42 empresas que responderam, 32 definiram previamente uma Estratégia de Comunicação, contra 10 que não o fizeram. É perceptível algum cuidado com esta área, que como se foi compreendendo é tão importante como complexa.

Gráfico 4: Resultados questão 4



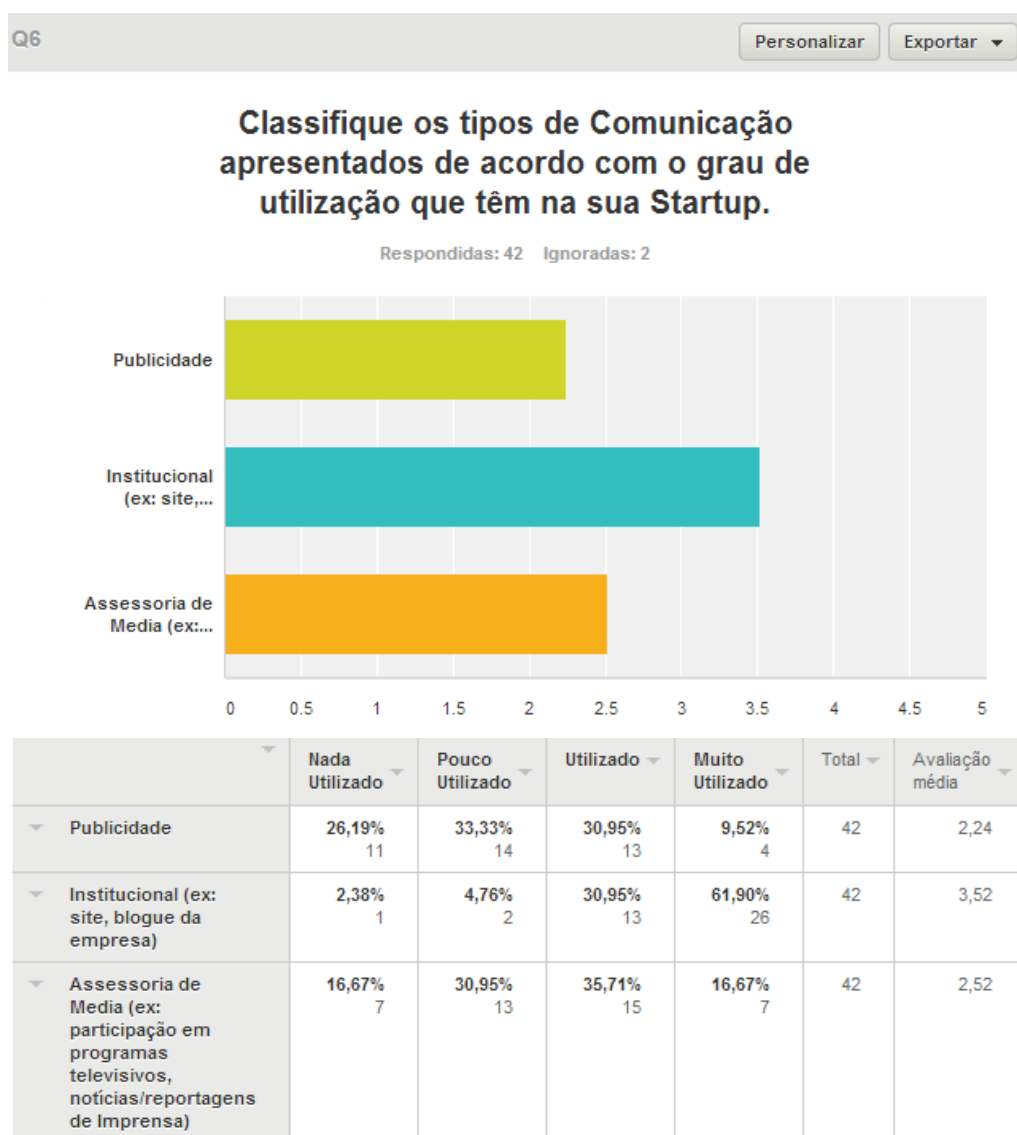
Questão 5: Perceber o grau de importância atribuído à Comunicação no seio das empresas *Startups* foi o propósito desta questão. O já percebido pela pesquisa bibliográfica, pelas entrevistas e pela análise de redes sociais *online*, foi aqui confirmado, com praticamente 42 respostas a classificarem a área como importante ou muito importante.

Gráfico 5: Resultados questão 5



Questão 6: Questionaram-se as empresas sobre o tipo de Comunicação mais utilizada, tendo as respostas revelado um claro destaque para o *online*. A Comunicação Institucional, onde por exemplo se encontra o *site* ou blogue da empresa é o tipo mais utilizado, seguido da Assessoria de Media e depois da Publicidade. Esta é uma situação em grande parte justificada pelos custos associados a cada um dos tipos referidos. Implicando normalmente mais custos, a publicidade, apesar das vantagens subjacentes, torna-se menos atraente para as *Startups*, empresas com baixo financiamento e necessidade rápida de retorno. Por seu lado, a comunicação *online*, não só se apresenta menos dispendiosa, como também facilita a rapidez e o acesso generalizado que a estas empresas tanto importa.

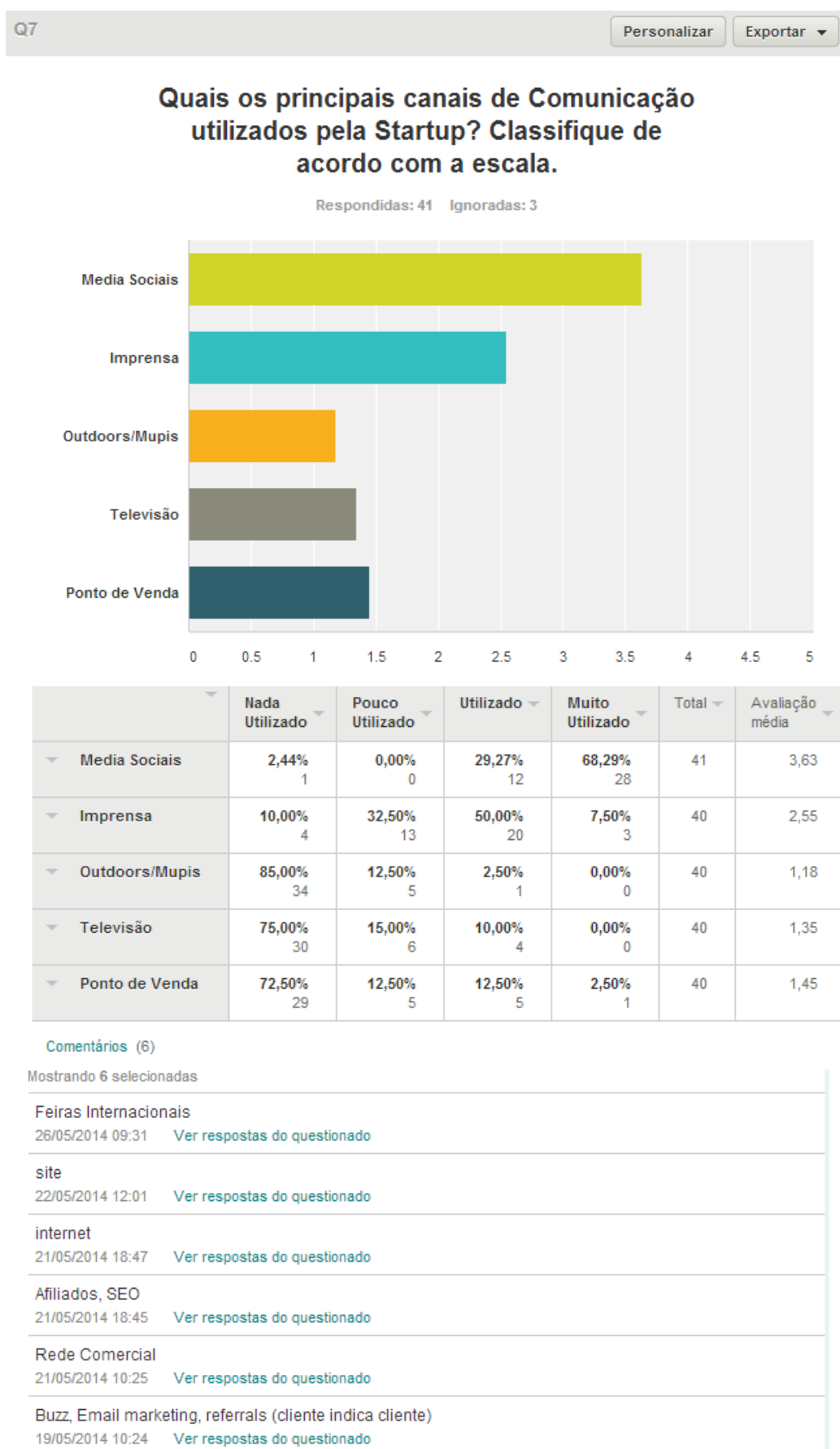
Gráfico 6: Resultados questão 6



Questão 7: No seguimento da questão supramencionada, foi perguntado às *Startups* inquiridas quais os Canais de Comunicação mais utilizados, tendo sido mais uma vez explicitada a importância do *online*. Os Media sociais foram referidos como principal canal, seguindo-se a Imprensa, o Ponto de venda, a Televisão e por fim os Outdoors/Mupis. Esta situação já tinha sido percebida com a realização dos estudos de caso onde os Media sociais revelaram o seu papel de destaque, assim como a exposição de notícias e artigos de revistas e jornais onde as marcas são referenciadas, se mostrou frequentemente utilizada. A baixa utilização da televisão ou dos Outdoors/Mupis deve-se mais uma vez aos custos que estes acarretam.

Os comentários exibidos no campo “Outros” intensificaram ainda mais a forte utilização da Internet no que respeita aos canais de comunicação.

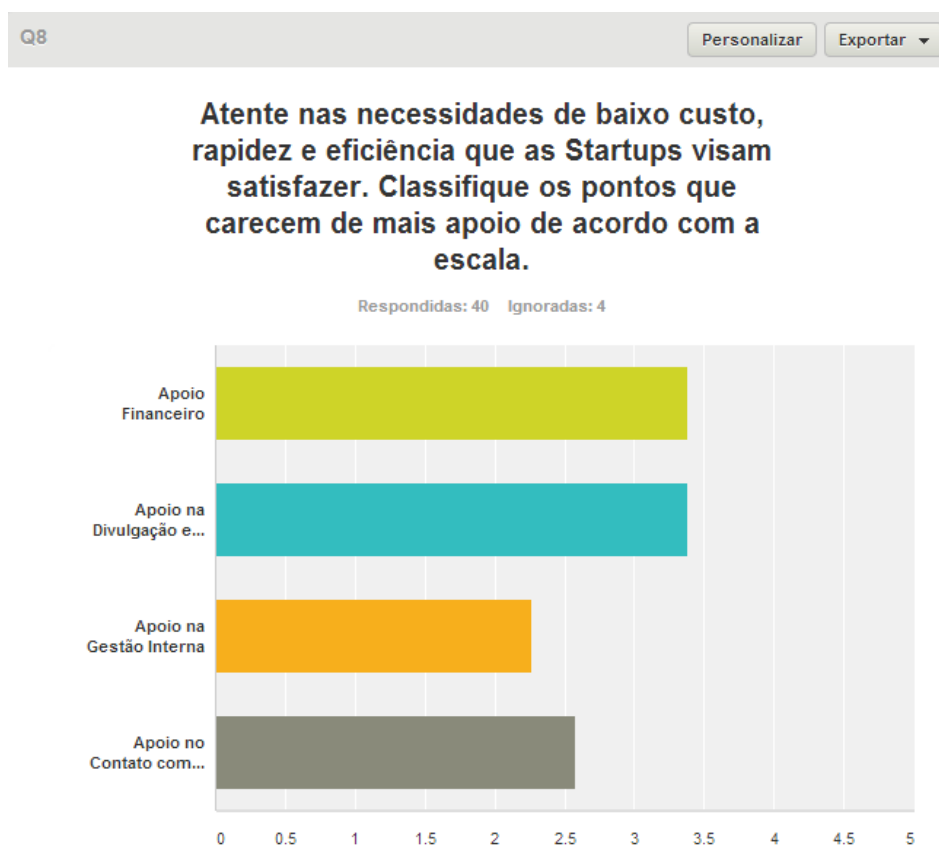
Gráfico 7: Resultados questão 7



Questão 8: A fim de aferir quais os apoios de que e as *Startups* mais carecem, portanto de fazer o levantamento das principais necessidades, a oitava questão veio novamente demonstrar a preocupação com o sector financeiro. Contudo, não é, de todo, esta a única área a necessitar de apoio. A Divulgação e Comunicação do Produto/Serviço foi seguidamente referida e praticamente ao mesmo nível da primeira. Posteriormente surgem o Contacto com os clientes e a Gestão Interna.

As já conhecidas características das empresas *startup* e a importância que o investimento implica na sua criação e desenvolvimento, faziam já antecipar que o apoio financeiro ocupa-se do primeiro lugar. Ainda assim, importa destacar o reconhecimento da crescente relevância da Comunicação, cujas dificuldades são cada vez mais alvo de preocupação por parte das marcas. Em algumas entrevistas, nomeadamente as realizadas à *startup* Vertty e à incubadora *Startup* Lisboa, esta foi uma situação mencionada. As questões financeiras são quase sempre as preocupações de primeira ordem, pois o baixo financiamento e rápida necessidade de cumprir objetivos não permite outra opção. No entanto, nenhum investimento será suficiente se os clientes não aparecerem, se a *startup* não conseguir chegar ao mercado, e é neste ponto que a Comunicação se torna crucial, que cada vez mais se percebe o seu peso, o seu poder.

Gráfico 8: Resultados questão 8

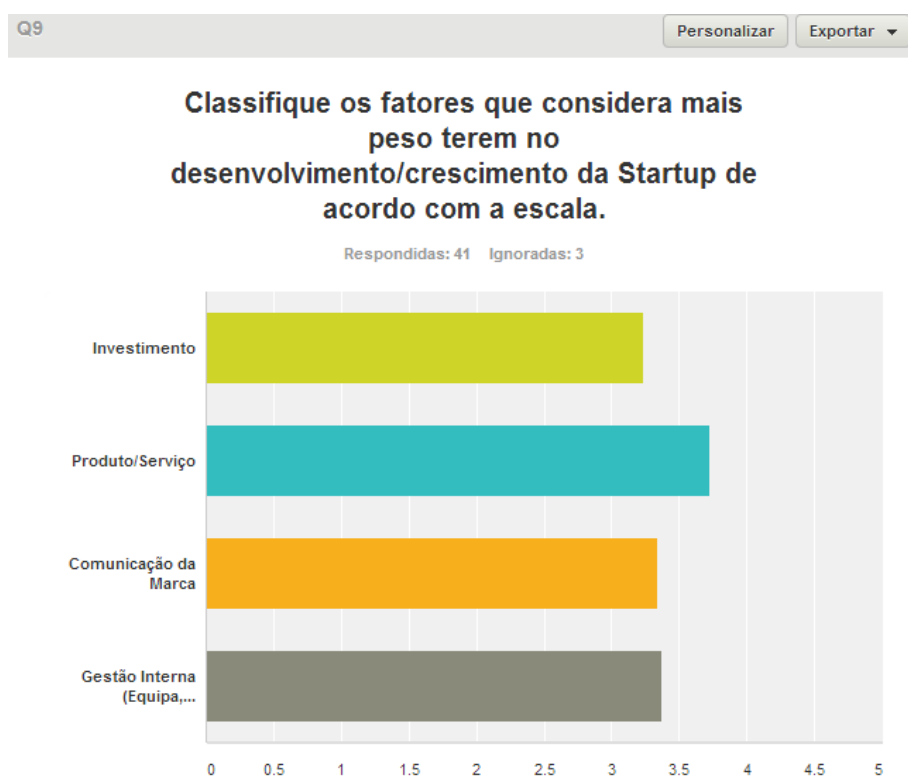


	Nada Necessário	Pouco Necessário	Necessário	Muito Necessário	Total	Avaliação média
Apoio Financeiro	0,00% 0	12,50% 5	37,50% 15	50,00% 20	40	3,38
Apoio na Divulgação e Comunicação do Produto/Serviço	0,00% 0	12,50% 5	37,50% 15	50,00% 20	40	3,38
Apoio na Gestão Interna	12,50% 5	50,00% 20	35,00% 14	2,50% 1	40	2,27
Apoio no Contato com clientes	7,50% 3	35,00% 14	50,00% 20	7,50% 3	40	2,58

Comentários (0)

Questão 9: A pergunta final incidiu sobre os fatores que contribuem para o crescimento/desenvolvimento das *Startups*. Como mais significativo, o Produto/Serviço, seguido da Gestão Interna e Investimento (com valores muito próximos) e por fim a Comunicação da Marca. Os valores revelados pelo gráfico apresentam variações pouco significativas, o que demonstra mais uma vez que nas *Startups* são várias as áreas de interesse, vários os problemas e vários os fatores que interferem no seu desenvolvimento. Importa não esquecer que o tipo de negócio condiciona não só este, como muitos dos outros pontos que até aqui vieram a ser referenciados.

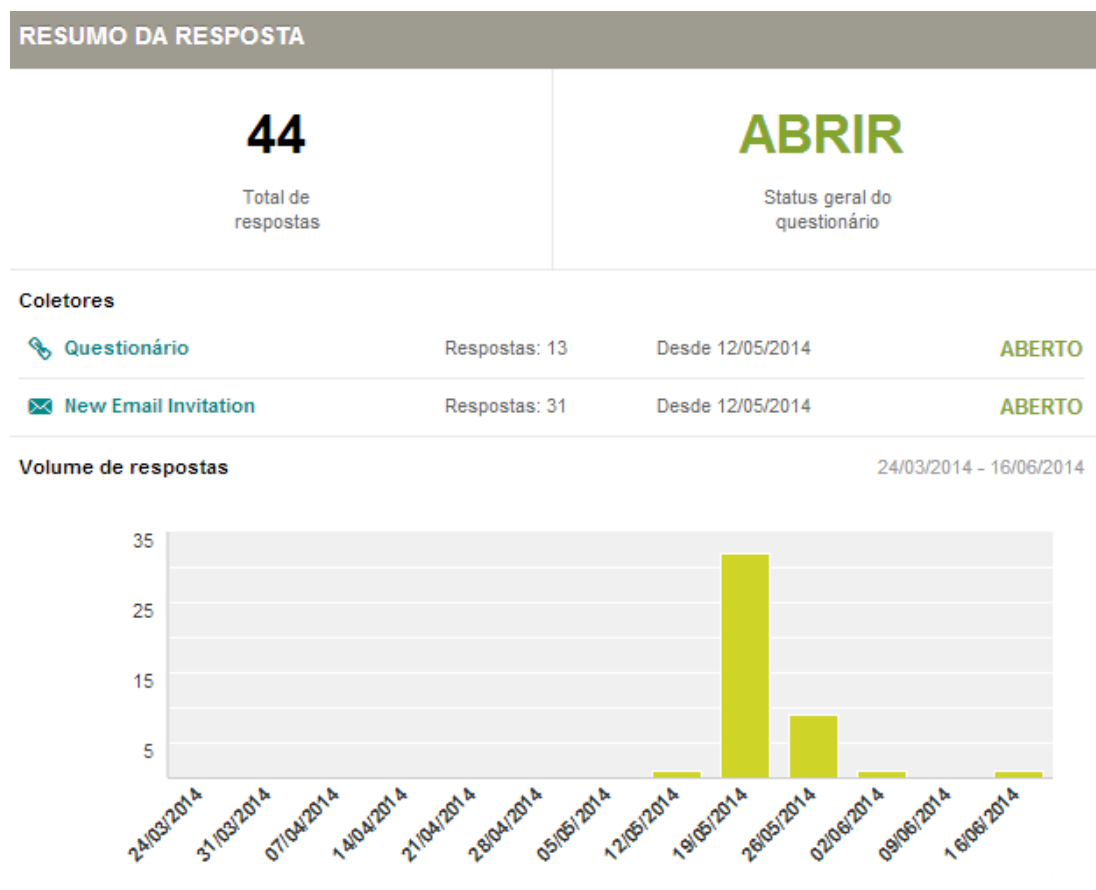
Gráfico 9: Resultados questão 9



	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Total	Avaliação média
Investimento	0,00% 0	17,07% 7	41,46% 17	41,46% 17	41	3,24
Produto/Serviço	0,00% 0	0,00% 0	26,83% 11	73,17% 30	41	3,73
Comunicação da Marca	0,00% 0	7,32% 3	51,22% 21	41,46% 17	41	3,34
Gestão Interna (Equipa, Organização, Estrutura)	0,00% 0	4,88% 2	53,66% 22	41,46% 17	41	3,37

Comentários (0)

Gráfico 10: Gráfico Resumo da Resposta



O forte dinamismo que a criação de *startups* tem provocado no tecido empresarial português torna a realidade destas cada vez mais extensa e complexa. Quando o ambiente é de risco elevado, e as expetativas muito altas, alcançar uma posição de destaque é um desejo primordial. Todas as áreas apresentam problemas, e numa acesa busca pelo sucesso é preciso fazer escolhas, adotar posições.

Neste sentido, questionar várias *startups* sobre estes pontos, fazendo-as refletir sobre a própria atuação, teve o intuito de perceber algumas tendências, definir e explorar certos comportamentos, constatar pensamentos que a prática nem sempre revela.

Onde as questões financeiras sempre tiveram lugar de destaque, a Comunicação vai ganhando terreno. Não só as preocupações começam a repartir-se, como o investimento nas diferentes áreas começa a ser mais similar. Comunicar com os potenciais clientes, com os concorrentes e dentro da própria *startup* é visto como uma mais-valia, como forte arma de evolução e obtenção de lucro, essencial para a manutenção no mercado. Os meios *online* potenciam os benefícios oferecidos por cada produto ou serviço, estreitando as relações com o público.

Num ambiente mutável, onde as especificidades de cada negócio não podem ser descuradas, tão importante como a consciência da diferença, para o desenvolvimento da *startup*, é a capacidade de encontrar semelhanças em exemplos práticos. Pontos fracos e fortes que ajudem a guiar comportamentos, experiências e pensamentos que facilitem a definição de um percurso.

Conclusões

Estudar e investigar a realidade das *Startups* portuguesas no que respeita à sua Comunicação de Marketing revelou-se um trabalho árduo, por vezes complexo, mas muito compensador. A aprendizagem foi contínua e almeja-se que os resultados alcançados possam igualmente contribuir com um alargar de conhecimentos nesta área, especialmente para empreendedores e *Startups* que consigam encontrar uma aprendizagem prática nestes exemplos.

O ambiente em que este tipo de empresas se desenvolve, foi comprovado pela análise que os quatro estudos de caso e inquéritos realizados permitiram. São negócios que de facto apresentam um elevado risco associado, pelo baixo financiamento, rápida necessidade de retorno e incerteza extrema em que atuam. A elevada escalabilidade que exibem, conferiu-lhes credibilidade e força para entrar no mercado. Três dos casos apresentados conseguiram mesmo o apoio de uma Incubadora (*Startup* Lisboa), que encontrou fortes possibilidades de crescimento nos projetos apresentados.

Com grande peso na economia portuguesa, as *Startups* criadas tendem a escolher o sector dos serviços, nomeadamente a área tecnológica, pela maior possibilidade de crescimento, quer nacional, quer internacionalmente. De facto, é de *Startups* de serviço que provém o maior número de respostas obtidas com o questionário realizado, no entanto, nos estudos de caso optou-se pela escolha de igual número para representar os dois tipos (duas *startups* de serviço e duas de produto).

Observou-se que, mesmo sendo o estudo direcionado para a área comunicacional, é nas questões financeiras que as *Startups* tendem a pôr a tónica das suas problemáticas. Quer nas entrevistas, quer no questionário, as perguntas de carácter mais geral foram revelando a importância e centralidade que as *Startups* atribuem a este ponto.

Todavia, a importância atribuída à Comunicação é grande e a consciência de que se trata de uma área com cada vez mais valor está a crescer. É no conhecimento da marca por parte do mercado, implícita à angariação de clientes e à transmissão fidedigna da sua essência, que as *Startups* encontram o maior desafio. Sobreviver no mercado depois de criada, implica que a empresa seja conhecida pelo público, que consiga angariar clientes que a mantenham, que comprem os seus produtos, usufruam dos seus serviços, lhe dêem receita, lhe confirmem valor. Sem uma comunicação adequada este torna-se um cenário impossível. De destacar os exemplos concretos da GUAVA e da

Vertty, que trabalhando para um nicho de mercado foram revelando a ainda maior necessidade e dificuldade de chegar aos seus clientes da melhor forma, de lhes transmitir o real *lifestyle* da marca, de os atrair e “agarrar”.

A adoção de uma prévia estratégia de Comunicação verificou resposta positiva na maior parte das *Startups* efetivamente inquiridas, ainda que nos estudos de caso apenas a Vertty tenha adotado esta posição. As restantes referiram que a área foi-se desenvolvendo com o tempo, à medida que toda a empresa crescia, de certo modo no seguimento das ideias apresentadas por Eric Ries no seu movimento *Lean Startup*. Apenas a Vertty, dos quatro exemplos mais profundamente analisados, revelou possuir uma estrutura “*by the book*”, isto é, ter planeado toda a criação e lançamento da marca, pré-estruturado todas as áreas, planos e estratégias de atuação. Adotaram as outras, de certo modo, o “novo paradigma de gestão” mencionado por Eric Ries, especialmente a HomeLovers, onde as ideias de aprendizagem validada e experiências repetidas se destacam. O *feedback* do cliente, foco de toda a atenção, o conhecimento das suas necessidades e o esforço no sentido de as satisfazer foram pontos comprovados, especialmente pelas entrevistas e análise aos canais e redes sociais *online* realizados.

A busca pela resposta à pergunta de partida⁵⁸ evidenciou o inicialmente percebido (no enquadramento teórico-conceitual) destaque para o Marketing e Comunicação *online*. É clara a adoção deste meio como o principal para comunicar a marca. A comunicação institucional, onde se incluem *sites* e blogues das *Startups*, reunidos com as restantes redes sociais *online* adotadas pelas marcas, mostrou-se no questionário como a melhor opção para os objetivos, necessidades e dificuldades destas empresas. Rápida, barata, de alcance generalizado e com forte impacto no público, a Comunicação *online* é uma mais-valia para as *Startups* portuguesas. Permite um contacto constante com o cliente, um informar, persuadir e recordar intenso, essenciais em qualquer comunicação. Algumas das empresas analisadas, como a Vertty e a Guava utilizam o *online* não só como meio de comunicação mas também como instrumento de vendas, através da loja *online* que possuem, único meio de aquisição do produto no caso da Vertty. Vista como a resposta mais adequada aos desafios impostos, é uma área cujos benefícios devem ser explorados e os problemas evitados.

⁵⁸ “Quais as ferramentas Comunicacionais mais utilizadas pelas *Startups* Portuguesas para responder aos Desafios de Marketing?”

O ambiente empreendedor em que vivemos justifica a importância de compreender esta realidade. Organismos de suporte, ajudas e incentivos multiplicam-se, acompanhando o crescimento destas empresas. O papel das Incubadoras torna-se vital no alcance de uma posição no mercado e posteriormente de um patamar de autonomia e independência (caso da Outlux e HomeLovers, respetivamente). Entre as ajudas de lançamento e de mediação com investidores, também na Comunicação estes organismos se destacam. Acabam por ser canais de divulgação das marcas, por auxiliar a chegar mais intensamente ao mercado, ao cliente.

Como em qualquer investigação, identificaram-se alguns problemas e limitações. O intuito exploratório de alguns exemplos práticos que auxiliassem na compreensão desta realidade, no que respeita à vertente comunicacional, torna pequena a amostra para um universo tão extenso. Igual dificuldade se verificou nas respostas aos questionários enviados. O número obtido revelou-se pouco significativo para a realidade estudada. Deste modo, as generalizações possíveis referem-se apenas a uma pequena parte. Ainda assim, e tendo em conta o detalhe da informação recolhida e da análise realizada, visa a presente investigação contribuir de modo prático para o melhor conhecimento desta área e especialmente para auxiliar outras *Startups* que de algum modo se identifiquem com as estudadas. Se por um lado, a escassez de análises académicas para o ponto em questão trouxe algumas dificuldades, nomeadamente na existência de uma base, um guia para a dissertação, por outro, permitiu uma grande inovação e liberdade na abordagem realizada. Deste modo, o contributo tende a ser ainda maior.

Esta dissertação constitui apenas um ponto de partida para a investigação na área. Espera-se que outros estudos, de cariz mais profundo, possam surgir e potenciar mais e melhor conhecimento. Almeja-se o alcance de resultados mais generalizados, o surgimento de melhores ajudas, de mais exemplos e informações onde a Comunicação, no seio do Marketing Empreendedor, encontre o destaque devido.

Bibliografia

AMARAL, Raquel; Cardoso, Sofia (2012), “O que é uma incubadora de empresas?”, Saldo Positivo de Empresas – consultado em 26/03/2014

BENEDETTI, Mauricio Henrique; Rebello, Karina Maria Rodrigues; Reyes, Daniela Ester Copolo (2006), “*Empreendedores e Inovação: Contribuições para a Estratégia do Empreendimento*”, Revista eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), nº1, vol.5, Campo Largo – consultado em 25/01/2014

BLANK, Steve (2010), “*Why Startups are Agile and Opportunistic – Pivoting the Business Model*”, blog.www.steveblank.com - consultado em 20/11/2013

BLY, Robert W. (2001), “*The Ingredients of a Marketing Plan*”, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 24/03/2014

BORBOREMA, Victor de Miranda (2010), “*O Empreendedor, o Marketing, o Design e o Planejamento*”, Universidade Veiga de Almeida - consultado em 20/11/2013

BRADBERRY, John (2011), “*6 Secrets To Startup Success – How To Turn Your Entrepreneurial Passion Into a Thriving Business*”, United States of America: Amacom

BREDL, Klaus; Hünninger, Julia and Jensen, Jakob Linaa (2014), “*Methods for Analyzing Social Media*”, London: Routledge

BRITO, Alexandra (2014), “*Tema do mês de janeiro: Startups*”, Saldo Positivo de Empresas – consultado em 26/03/2014

CASTILHO, Ana Sofia; Antunes, Maria João (2013), “*Modelo de Gestão de Conteúdos nos Social Media: Os Estudos de Casos Das Startups.*”, Revista Comunicando, vol.12 – Tecnologias de informação, novos media e literacia digital, pp.102-123 - consultado em 5/02/2014

CHAIT, David (2014), “*How to Break Through the Online Noise and Get Customers*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 21/03/2014

CLIFFORD, Catherine (2013), “*Startup Entrepreneurship Growing at an Exponential Rate*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 26/03/2014

CLIFFORD, Catherine (2014), “*To win at Marketing, Scrap your Marketing Department and Hire a Data Geek Infographic*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 21/03/2014

COSTA, Cátia Miriam (2014), “*A cidade “Startup”*”, *OJE, o Jornal Económico* – consultado em 19/05/2014

CRESWELL, John (2003), “*Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed methods Approach*”, (2ª ed), London: Sarge Publications

CROW, David (2005), “*Valuing Usability for Startups*”, Bias, Randolph G.; Mayhew, Deborah J., “*Cost-Justifying Usability, An Update for the Internet Age*”, second edition, San Francisco: Elsevier, pp.165-181 – consultado em 26/01/2014

DORNELAS, José Carlos A. (2005), “*Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*”, 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus – consultado em 20/08/2014

DORNELAS, José Carlos A. (2008), “*Inovação: Um Imperativo Organizacional*”, capítulo 4, pp.17-34 - consultado em 27/01/2014

DRUCKER, Peter (2006), “*Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles*”, Perfect Bound, Harper Collins Publishers

DUNCAN, Katherine (2013), “*How to Spread the Word Through Content Marketing*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

FERREIRA, Manuel Portugal; Reis, Nuno Rosa & Serra, Fernando Ribeiro (2009), *“Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas”*, 2ª edição, Lisboa: LIDEL

FILION, Louis Jacques, *“Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios”*, trad. Maria Letícia Galizzi, Paulo Luz Moreira e Professor Fernando Dolabela (1999), *Revista de Administração*, nº2, vol.34, São Paulo, pp.5-28. - consultado em 18/11/2013

FRIEDMAN, Marsha (2013), *“Writing a Business Plan? Don’t Forget About Marketing”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

GIRARDI, Benur A. (Universidade do Rio de Janeiro); Azevedo, Luiz Tadeu de (Fundação Getúlio Vargas); Franklin, Tulio Passos (INMETRO, Pressure Laboratory) (2001), *“Empreendedorismo e a Pequena Empresa: Riscos e Estratégias”*, Cobenge - consultado em 18/11/2013

GODIN, Seth (2009), *“All Marketers Are Liars”*, USA: Portfolio

GUNELIUS, Susan (2010), *“10 Steps to Getting Started in Social Media Marketing”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 24/03/2014

GUNELIUS, Susan (2011), *“10 Laws of Social Media Marketing”*, online Entrepreneur Marketing (www.entrepreneur.com) – consultado em 24/03/2014

HANDLEY, Ann (2013), *“What You Wanted to Know About Marketing But Forgot to Ask”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

HISRICH, Robert D. (2014), *“e-Study Guide for Entrepreneurship, textbook by Robert D. Hisrich: Business, Business”* Cram101 Textbook Reviews

IAPMEI a. (2007), “*Desenvolver uma estratégia de Marketing*”, Guias práticos de suporte à gestão – consultado em 6/02/2014

IAPMEI b. (2007), “*Fazer um plano de Marketing*”, Guias práticos de suporte à gestão – consultado em 6/02/2014

IAPMEI c. (2007), “*Marketing na Internet*”, Guias práticos de suporte à gestão – consultado em 6/02/2014

JOSEPH, Jim (2013), “*Why Startups Should Take a Big-Brand Approach to Marketing*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

JOSEPH, Jim (2014), “*Content Marketing Isn’t Just for the Big Brands*”, *online Entrepreneur Marketing* (www.entrepreneur.com) – consultado em 24/03/2014

KERR, Josh (2014), “*Most Content Marketing Fails, So Keep these 3 Tactics in Mind*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 24/03/2014

KOTLER, Philip (2002), “*Marketing Management, Millenium Edition*”, Custom Edition for University of Phoenix, USA: PEARSON Custom Publishing – consultado em 25/08/2014

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary (2014), “*Principles of Marketing*”, Fifteenth edition, Global Edition, Pearson Education - consultado em 25/05/2014

LAHM, Robert J. (2007), “*Entrepreneurial Startups and the importance of bootstrap Marketing*”, Allied Academies International Internet Conference, vol.9, Middle Tennessee State University - consultado em 22/11/2013

LEAVY, John D. (2011), “*How to Decode Website Metrics to Pump Up Your Online Marketing*”, *online Entrepreneur Magazine* (www.entrepreneur.com) – consultado em 24/03/2014

LENDREVIE, Jacques; Baynast, de Arnaud; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente (2010), “*Publicitor: comunicação 360° online offline*”, Alfragide: D. Quixote.

LORD, Joanna (2014), “*10 Online Marketing Predictions to Inform Your Strategy in 2014*”, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

LORENZO, Dorreen (2012), “*Why Conviction Drives Innovation More than Creativity*”, in *15 Must-Reads from 2012*, Frog Design, pp.10-12

LUECKE, Richard (2003), “*Managing Creativity and Innovation – Practical Strategies to Encourage Creativity*”, Boston: Harvard Business School Press – consultado em 21/08/2014

MACHADO, Cristiano Tossulino (s.d.), “*Marketing Empreendedor: Revisão Bibliográfica de uma nova visão do Marketing nas Micro e Pequenas Empresas*”, FACINTER

MERCER, David (2014), “*In the Social Age, Don’t Advertise, Engage*”, online Entrepreneur Marketing (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

MOREIRA, C. D. (2007), “*Teorias e práticas de investigação*”, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

MOURA, Joana (2014), “*Maior evento europeu de ‘Startups’ chega a Portugal em Junho*”, Económico Jornal online – consultado em 20/03/2014

NOBEL, Carmen (2011), “*Teaching a Lean Startup Strategy*”, Lessons from the Classroom, Harvard Business School Working Knowledge - consultado em 13/11/2013

PASSARELLI, Silvio (2008), “*Marketing: uma ferramenta para os Pequenos Negócios*”, Revista da ESPM, ALMAP/BBDO - consultado em 20/11/2013

PEDRO, Henrique (2012), “*O que procuram os Business Angels e as Sociedades de Capital de Risco?*”, Blog Portugal *Startup* da Consultora Up to Start – consultado em 20/03/2014

QUIVY, R., e Campenhoudt, L. (1995), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, Lisboa: Gradiva.

READY, Kevin (2011), “*Startup – An Insider’s Guide to Launching and Running a Business*”, New York: Apress

RIES, Eric (2011), “*Lean Startup*”, trad. Sofia Rodrigues (2012), 1ª edição, Carcavelos: Prime Books

SANTOS, Simon a. (2012), “*Empreendedorismo Solidário – Coworking*”, Blog Portugal *Startup* da Consultora Up to Start – consultado em 20/03/2014

SANTOS, Simon b. (2012), “*Associações Portuguesas de Business Angels*”, Blog Portugal *Startup* da Consultora Up to Start – consultado em 20/03/2014

SANTOS, Simon c. (2012), “*Sociedades de Capital de Risco em Portugal*”, Blog Portugal *Startup* da Consultora Up to Start – consultado em 20/03/2014

SARAIVA, Andrey V. (2012) “*Empreendedorismo: a Solução*”, Blog Portugal *Startup* da Consultora Up to Start – consultado em 20/03/2014

SCHENCK, Barbara Findlay (2013), “*Marketing Strategies for the Future*”, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

SILVA, Bárbara (2014), “*Conheça o Universo das Startups em Portugal*”, Saldo Positivo de empresas – consultado em 18/03/2014

SILVEIRA, Ailton Carlos da; Gonçalves, Giovanni; Boneli, Jardel Javarini; Castro, Niciane Estevão; Barbosa, Priscila Amorim e Villena, Daniele Jannotti S. (2007), “*Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender*”, Revista Foco, 2ª edição - consultado em 13/11/2013

SILVERMAN, David (2010), *“Doing Qualitative Research”*, Third Edition, London: SAGE

SISTRUNK, Cory (2014), *“Brand Like Your Company Really Matters”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 21/03/2014

SIU, Eric (2014), *“4 Big Misconceptions About Content Marketing”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 21/03/2014

SMART, Dr.Denise T.; Conant, Dr.Jeffrey S. (1994), *“Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance”*, Journal of Applied Business Research, nº3, vol.10, pp.28-38 - consultado em 27/01/2014

TRAUTMAN, Erika (2014), *“Look Out Startups, 2014 is About Results, Not Buzz”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 26/03/2014

YIN, Robert K. (2003), *“CASE STUDY RESEARCH – Design and Methods”*, Applied Social Research Methods Series, vol.5, Third Edition, USA: SAGE Publications

ZWILLING, Martin (2013), *“8 Keys to Award Winning Startup Customer”*, online Entrepreneur Magazine (www.entrepreneur.com) – consultado em 25/03/2014

Webgrafia

www.ama.org

www.apba.pt

www.beta-i.pt

www.betventures.org

www.facebook.com/betcatolica

www.facebook.com/guava.essentials

www.facebook.com/homelovers

www.facebook.com/incubadoraslisboa

www.facebook.com/novawebpt/info
www.facebook.com/pages/Outlux-Low-Cost-Weddings-and-Events
www.facebook.com/semanaempreendedorismodelisboa
www.facebook.com/STARTUPLISBOA
www.facebook.com/tryvertty
www.facebook.com/villageundergroundlisboa
www.fi.co/#
www.fnaba.org
www.guava.bigcartel.com
www.guavablog.blogspot.pt
www.guava.pt
www.iapmei.pt
www.incubadoraslisboa.pt
www.instagram.com/homelovers
www.instagram.com/tryvertty
www.lisbon-challenge.com
www.novaweb.pt
www.outlux-lowcost.pt
www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=390&tabela=leis
www.portugalventures.pt
www.startuplisboa.com
www.tryvertty.com
www.twitter.com/GUAVAESSENTIALS
www.twitter.com/tryvertty
www.vimeo.com/guavaessential

Anexos

A - Guião Entrevista Guava

- Qual a história da criação da marca? (Como e Quando surgiu a ideia e, especialmente, o Porquê, qual o motivo, a origem).
- Qual a missão e os valores da Marca?
- Porquê a escolha deste mercado e qual o posicionamento que pretendem adotar?
- Adotaram de imediato uma estratégia de Marketing/Comunicação? Quais os vetores de Comunicação que mais utilizam?
- A este nível, quais os principais desafios sentidos? Tanto no início como atualmente (questionar sobre a estrutura organizacional de modo a perceber como está sistematizada a área).
- O conceito de *Startup* esteve presente desde o início? Isto é, quando a marca começou a ser concebida perceberam de imediato que a empresa seria criada nestes moldes (com as características e riscos associados)?
- Este conceito ajudou a marca? A que níveis?
- Falar um pouco sobre todo o processo (da criação à fixação) – estratégias pensadas, adotadas, principais entraves. Como mantêm agora a posição. (qualquer situação que considerem relevante mencionar tendo em conta o contexto da entrevista).

B – Guião Entrevista HomeLovers; Guião Entrevista Outlux

- Qual a história da criação da marca? (Como e Quando surgiu a ideia e, especialmente, o Porquê, qual o motivo, a origem).

- Qual a missão e os valores da Marca?
- Porquê a escolha deste mercado e qual o posicionamento que pretendem adotar?
- As análises e avaliações internas à marca e ao serviço prestado têm sempre em conta o feedback do cliente? Este é relevante ao ponto de fazer alterar estratégias, modos de atuação?
- Adotaram de imediato uma estratégia de Marketing/Comunicação? Quais os vetores de Comunicação que mais utilizam?
- Qual o principal objetivo da comunicação praticada? Há uma maior preocupação em dar a conhecer a marca, em fazer com que crie impacto transparecendo os seus valores ou essencialmente em fazer crescer as vendas, aumentar o lucro?
- De acordo com a estrutura organizacional adotada quem se ocupa das questões do Marketing? Como é gerida esta área? Sempre assim foi, prevê-se alterações? (Questionar também sobre eventuais custos)
- A este nível, quais os principais desafios sentidos? Tanto no início como atualmente.
- O conceito de *Startup* esteve presente desde o início? Isto é, quando a marca começou a ser concebida perceberam de imediato que a empresa seria criada nestes moldes (com as características e riscos associados)?
- Este conceito ajudou a marca? A que níveis?
- Falar um pouco sobre todo o processo (da criação à fixação) – estratégias pensadas, adotadas, principais entraves. Como mantêm agora a posição. (qualquer situação que considerem relevante mencionar tendo em conta o contexto da entrevista).

C – Guião Entrevista Vertty

- Qual a história da criação da marca? (Como e Quando surgiu a ideia e, especialmente, o Porquê, qual o motivo, a origem). As motivações pessoais foram mais importantes do que o estudo e avaliação da oportunidade no mercado para a definição do modelo de negócio?
- Qual a missão e os valores da Marca?
- Porquê a escolha deste mercado e qual o posicionamento que pretendem adotar?
- As análises e avaliações internas à marca e ao serviço prestado têm sempre em conta o feedback do cliente? Este é relevante ao ponto de fazer alterar estratégias, modos de atuação?
- Adotaram de imediato uma estratégia de Marketing/Comunicação? Quais os vetores de Comunicação que mais utilizam?
- Qual o principal objetivo da comunicação praticada? Há uma maior preocupação em dar a conhecer a marca, em fazer com que crie impacto transparecendo os seus valores ou essencialmente em fazer crescer as vendas, aumentar o lucro?
- De acordo com a estrutura organizacional adotada quem se ocupa das questões do Marketing? Como é gerida esta área? Sempre assim foi, prevê-se alterações? (Questionar também sobre eventuais custos – porque optou a Vertty por uma campanha/anúncio como o realizado, numa fase inicial. Porquê a aposta num investimento daqueles?)
- A este nível, quais os principais desafios sentidos? Tanto no início como atualmente.

- O conceito de *Startup* esteve presente desde o início? Isto é, quando a marca começou a ser concebida perceberam de imediato que a empresa seria criada nestes moldes (com as características e riscos associados)?
- Este conceito ajudou a marca? A que níveis?
- Falar um pouco sobre todo o processo (da criação à fixação) – estratégias pensadas, adotadas, principais entraves. Como mantêm agora a posição. (qualquer situação que considerem relevante mencionar tendo em conta o contexto da entrevista).

D – Guião Entrevista BET

- Em linhas gerais, falar um pouco da história da criação do BET (Como e quando surgiu, porquê e qual a situação atual).
- Como descreveria a situação das *Startups* portuguesas neste momento?
- Tendo em conta o contato próximo com as empresas, quais os principais problemas que identifica no desenvolvimento das mesmas? Estes problemas têm vindo a alterar com o passar do tempo?
- Ao nível do Marketing, são muitas as problemáticas apresentadas e as ajudas pedidas? E o auxílio que a organização presta nesta área, em que se traduz?
- Que conselhos daria a uma *startup* recém-criada, no que respeita à comunicação da sua marca para se impor no mercado?
- Os planos e perspetivas futuras (curto/médio prazo), referentes à atuação e apoios da organização tenderão a manter-se ou prevê-se alguma mudança?

E – Guião Entrevista *Startup* Lisboa

- Em linhas gerais, falar um pouco da história da criação da Incubadora (Como e quando surgiu, porquê e qual a situação atual).
- Como descreveria a situação das *Startups* portuguesas neste momento?
- Tendo em conta o contato próximo com as empresas, quais os principais problemas que identifica no desenvolvimento das mesmas? Estes problemas têm vindo a alterar com o passar do tempo?
- Ao nível do Marketing, são muitas as problemáticas apresentadas e as ajudas pedidas? E o auxílio que a organização presta nesta área, em que se traduz?
- Que conselhos daria a uma *startup* recém-criada, no que respeita à comunicação da sua marca para se impor no mercado?
- Os planos e perspetivas futuras (curto/médio prazo) referentes à atuação e apoios da organização tenderão a manter-se ou prevê-se alguma mudança?

F - Questionário

“Os Desafios de Marketing nas *Startups* Portuguesas: da criação à fixação no mercado”

A dissertação de mestrado "Os Desafios de Marketing nas *Startups* Portuguesas: da criação à fixação no mercado" tem como principal objetivo compreender melhor a realidade das *Startups* Portuguesas nesta vertente ligada ao Marketing, com especial foco na área da Comunicação. Perceber e interpretar os desafios que no atual contexto socioeconómico as *Startups* enfrentam, assim como analisar as respostas dadas, estratégias e decisões adoptadas, visa a produção de informação auxiliar aos jovens empreendedores e empresas que se desenvolvam em ambientes semelhantes ao estudado.

Assim, apela-se à sua colaboração, respondendo ao curto questionário que se segue. A sua participação é da máxima importância para o alcance de resultados mais fidedignos.

Obrigada pela participação!

1. Selecione a categoria a que pertence a sua *Startup*.

- Produto
- Serviço

2. Enquanto *Startup* qual a área que considera apresentar maiores dificuldades?

Classifique de acordo com a escala - Nada difícil, Pouco difícil, Difícil, Muito difícil

- Financeiro
- Gestão e Desenvolvimento Estratégico
- Criação e Desenvolvimento do Produto
- Política de Comunicação
- Canais de Distribuição
- Outro (especifique)

3. No que respeita à política de Comunicação onde incidem os principais desafios?

Classifique de acordo com a escala - Nada difícil, Pouco difícil, Difícil, Muito difícil

- Atração e angariação de clientes
- Conhecimento da marca por parte do mercado
- Transmissão e percepção fidedignas do valor e essência da marca
- Concorrência
- Outro (especifique)

4. Foi definida pela *Startup* uma prévia Estratégia de Comunicação?

- Sim
- Não

5. Como classifica a importância da Comunicação no seio da sua *Startup*?

- Nada Importante
- Pouco Importante

- Importante
- Muito Importante

6. Classifique os tipos de Comunicação apresentados de acordo com o grau de utilização que têm na sua *Startup* - Nada Utilizado, Pouco Utilizado, Utilizado, Muito Utilizado

- Publicidade
- Institucional (ex: *site*, blogue da empresa)
- Assessoria de Media (ex: participação em programas televisivos, notícias/reportagens de Imprensa)

7. Quais os principais canais de Comunicação utilizados pela *Startup*?

Classifique de acordo com a escala - Nada Utilizado, Pouco Utilizado, Utilizado, Muito Utilizado

- Media Sociais
- Imprensa
- Outdoors/Mupis
- Televisão
- Ponto de Venda
- Outro (especifique)

8. Atente nas necessidades de baixo custo, rapidez e eficiência que as *Startups* visam satisfazer.

Classifique os pontos que carecem de mais apoio de acordo com a escala - Nada Necessário, Pouco Necessário, Necessário, Muito Necessário

- Apoio Financeiro
- Apoio na Divulgação e Comunicação do Produto/Serviço
- Apoio na Gestão Interna
- Apoio no Contato com clientes
- Outro (especifique)

9. Classifique os fatores que considera mais peso terem no desenvolvimento/crescimento da *Startup* de acordo com a escala - Nada Importante, Pouco Importante, Importante, Muito Importante

- Investimento
- Produto/Serviço
- Comunicação da Marca
- Gestão Interna (Equipa, Organização, Estrutura)
- Outro (especifique)

G – Logótipo GUAVA



G U A V A

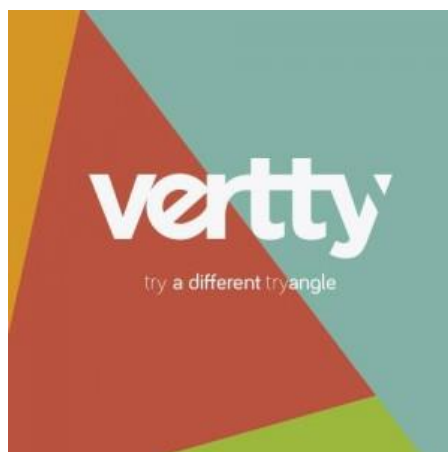
H – Logótipo HomeLovers



I – Logótipo Outlux

OUTLUX®

J – Logótipo Veritty



K – Logótipo Startup Lisboa

**Start up
Lisboa**

L – Logótipo BET

