



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O Marketing Empreendedor nas PME de base tecnológica.

O Estudo da rede de relação dos Empreendedores. Caso das
empresas sediadas no *Parkurbis*, Parque de Ciência e Tecnologia da
Covilhã. (Versão definitiva após defesa)

Nuno Miguel Duarte Simões de Almeida

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Marketing

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues

Covilhã, Outubro de 2017





Agradecimentos

Ao Professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues por todo o acompanhamento e toda a disponibilidade que sempre demonstrou durante a realização deste trabalho.

Ao Dr. Pedro Farromba, enquanto responsável executivo pelo *Parkurbis (2007)*, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, por ter proporcionado todas as condições necessárias, inclusivamente a disponibilização de meios humanos e técnicos para a realização deste estudo.

À Dr.^a Daniela Marta, colaboradora do *Parkurbis*, por todo o apoio administrativo na agilização dos contactos com as Empresas que foram objeto de estudo.

A todos os Empreendedores / Empresas que proporcionaram a realização do presente trabalho.





Resumo

O presente estudo dedica-se à exploração do conceito de marketing aplicado às Pequenas e Médias Empresas (PME). Este tipo de empresas pela sua dimensão e pela sua fragilidade na obtenção de recursos a nível técnico, operacional, financeiro e humano utiliza o marketing de uma forma muito própria, mais informal, proactiva, intuitiva e não estruturada. Esta forma de estar no mercado intitula-se marketing empreendedor e é a base deste trabalho. Tendo em conta a especificidade das PME as práticas de marketing empreendedor são muitas vezes alicerçadas pela rede de relação dos empreendedores. O presente estudo analisa nove PME sediadas no *Parkurbis*, parque de ciência e tecnologia da Covilhã, através de entrevistas em profundidade. A incidência do estudo recai sobre o impacto da rede de relação em decisões de gestão, nomeadamente as associadas às estratégias do produto, preço, comunicação e distribuição. A análise foi feita de forma empírica com base em entrevistas onde se observou a importância da rede de relação dos empreendedores. A análise dos resultados permitiu concluir que a angariação de novos clientes e de novos negócios têm grande impacto resultante do contacto da rede de relação dos empreendedores, enquanto o estabelecimento do preço e a contratação de novos colaboradores têm um impacto menor.

Palavras-chave

Marketing empreendedor; redes de relação; pequenas e médias empresas.





Abstract

The present study is dedicated to the exploration of the concept of marketing applied to Small and Medium Enterprises (SME). This kind of enterprises, due to their size and frailty obtaining resources on a technical, operational, financial and human level, uses marketing in a very particular way, a more informal, proactive, intuitive and non-structured way. This way of facing the market is called entrepreneurial marketing and is the base to this research. Taking into account the distinctiveness of the SME, the practices of entrepreneurial marketing are often founded on the entrepreneurs' relationship network. This study analyses nine SME based in *Parkurbis*, Science and Technology Park of Covilhã, through in-depth interviews. The focus of the study is laid on the impact of the relationship network on management decisions, namely those associated to products, price, communication and distribution strategies. The interviews have been analysed empirically in which it was observed the importance of the entrepreneurs' relationship network. The analysis of the results allowed me to conclude that the customer and new businesses acquisition has a great impact resulting from the contact through the entrepreneurs' relationship network, while price setting and recruitment of new employees has a smaller impact.

Keywords

Entrepreneurial marketing; social networks; small and medium enterprises.





Índice

1	ABORDAGEM AO PROBLEMA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1	Problema e questão de investigação.....	1
1.2	Objetivos gerais e específicos.....	1
1.3	Justificação do Tema	2
1.4	Estrutura da dissertação	2
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	3
2.1	Conceito de marketing	3
2.2	O conceito de empreendedorismo.....	5
2.3	O marketing empreendedor e as PME.....	7
	2.3.1 O marketing empreendedor, a rede de relação e a sua importância na tomada de decisões.....	11
3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	15
3.1	Estrutura da investigação	15
3.2	Procedimentos metodológicos utilizados na investigação.....	15
3.3	Amostra em estudo.....	15
3.4	Procedimentos de recolha e análise de dados	16
4	RESULTADOS	17
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	19
6	BIBLIOGRAFIA CITADA	20
7	ANEXOS	24
7.1	Anexo 1- Formulário da Entrevista	25
7.2	Anexo 2- Entrevistas.....	26
7.2	Anexo 3- Modelo de Autorização.....	27





Lista de Figuras

Figura 1- Competências associadas à prática de Marketing Empreendedor <i>Adaptado de Gilmore (2011)</i>	10
Figura 2- Dimensões chave e variáveis associadas ao Marketing Empreendedor nas PME. <i>Adaptado de Franco et al. (2014)</i>	11
Figura 3- Formas de utilização da rede de relação. <i>Adaptado de Gilmore (2011)</i>	12
Figura 4- Dimensões estruturais das redes. <i>Adaptado de Rocks et al.(2005)</i>	13
Figura 5- A Contribuição da rede de contactos para as práticas de Marketing das pequenas Empresas. <i>Adaptado de Donnell (2014)</i>	14





Lista de Tabelas

Tabela 1- Amostra em estudo	16
-----------------------------------	----





Lista de Acrónimos

AMA	American Marketing Association
EUA	Estados Unidos da América
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INE	Instituto Nacional de Estatística
PME	Pequenas e Médias Empresas
UBI	Universidade da Beira Interior
UE	União Europeia





Capítulo I

1 Abordagem ao problema e objetivos da investigação

1.1 Problema e questão de investigação

O Tema nasce do crescente interesse por parte dos investigadores sobre o marketing empreendedor. Este conceito deriva da dificuldade do conceito tradicional de marketing ser aplicado às empresas de pequena dimensão. Estas empresas, de uma forma geral, sempre tiveram menos atenção na investigação académica comparativamente com as grandes empresas.

O marketing empreendedor é assim considerado por vários autores uma prática de gestão de interesse bastante relevante para as Pequenas e Médias Empresas (PME). Sabemos que as PME diferem das grandes empresas a vários níveis, no entanto na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de infra-estruturas é notória essa diferença.

Este tipo de obstáculos, por vezes limitadores no prosseguimento dos negócios leva os empreendedores das PME a terem uma atitude mais proactiva, informal, intuitiva e não estruturada. Esta forma de gestão nas PME é a base do marketing empreendedor. Os empreendedores tendem assim a ser hábeis de forma a ultrapassar as suas limitações estruturais sempre com o objetivo de prosperar no mundo empresarial.

Um dos instrumentos fundamentais para a prossecução desta forma de gestão é a rede de relação dos empreendedores. A escassez de recursos e a determinação em fazer crescer os negócios faz com que os empreendedores utilizem os meios que têm ao seu alcance para chegar aos seus objetivos. Seja para o contacto de um novo cliente, para saber a forma de entrar em determinado mercado, ou para ter feedback do nível de satisfação de um serviço prestado, os empreendedores não hesitam e utilizam a sua rede de contactos.

Neste sentido nasce a questão de investigação que é a seguinte:

Que práticas de marketing são mais influenciadas pela rede de relação dos empreendedores?

1.2 Objetivos gerais e específicos

O objetivo geral deste estudo consiste em compreender como a rede de relação dos empreendedores influencia as práticas de marketing das suas empresas.

Para atingir este objetivo principal, considera-se importante, em primeiro lugar atingir os seguintes objetivos específicos:



1. Rever em termos teóricos a importância da rede de relação dos empreendedores para a gestão das PME;
2. Justificar a importância da rede de relação dos empreendedores na tomada de decisões de marketing;
3. Compreender a ligação da rede de relação dos empreendedores com as decisões de marketing das suas empresas.

1.3 Justificação do Tema

A necessidade de estudar o marketing empreendedor e as PME prende-se com a importância que estas empresas têm na economia em Portugal. Segundo fonte do Instituto Nacional de Estatística (INE) 99,9% das empresas em Portugal são PME, motivo forte para levar a cabo este estudo com este tecido empresarial.

É importante destacar, nestes últimos anos, o crescimento acentuado de parques tecnológicos em Portugal. A proliferação destes parques incubadores possibilitam que os empreendedores tenham condições mínimas necessárias para fazer avançar o seu negócio.

O facto de residir na Covilhã e a existência do *Parkurbis*, parque de ciência e tecnologia da Covilhã levou-me a focar o estudo em empresas sediadas neste parque tecnológico.

Outro fator de motivação prende-se pelo facto da rede de relação dos empreendedores de PME e o seu impacto nas decisões de marketing ser um tema que carece de mais investigação.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída por cinco capítulos. O primeiro capítulo faz uma abordagem ao problema e aos objetivos de investigação, onde são descritos o problema de investigação, os objetivos gerais e específicos e o propósito da realização deste estudo. No segundo capítulo, fundamentos teóricos faz-se uma revisão teórica sobre os conceitos de marketing, empreendedorismo e marketing empreendedor e a sua relação com as PME. Seguidamente relaciona-se a rede de relação com o marketing empreendedor e a importância da rede de relação na tomada de decisões dos empreendedores. O terceiro capítulo apresenta o método de investigação onde se descreve a estrutura da investigação, os procedimentos metodológicos utilizados na investigação, a amostra e os procedimentos de recolha e análise de dados. O quarto capítulo faz uma análise dos resultados. A dissertação conclui-se com o quinto capítulo, onde são tecidas conclusões da investigação e se apontam temas para futuras investigações.



2 Fundamentos teóricos

2.1 Conceito de marketing

Segundo Kotler (1996) O marketing é o elo de ligação entre as necessidades da sociedade e as suas atividades industriais. É a função que ajusta as ofertas das organizações às necessidades em constante mudança no mercado. Já (Stokes, 2008) diz que o marketing é um tema vago na medida em que descreve não só a estratégia de gestão que está focada na satisfação do cliente mas também uma série de funções como a publicidade, o desenvolvimento do produto, as vendas e o estudo de mercado.

Para Nunes (1994) marketing (numa perspectiva integrada) é uma orientação organizativa da gestão. Especifica que, através do conhecimento científico do mercado e das necessidades, desejos e valores do cliente, permite à empresa (ou organização social) dar satisfação ao seu cliente.

De forma simplista Helfer e Orsoni (1996) definem marketing numa primeira aceção como Gestão Comercial.

Kotler, Kartajaya, e Setiwan (2016) centram o conceito de marketing em três grandes campos de estudo: gestão do produto, gestão do cliente e gestão da marca. Os conceitos de marketing evoluíram de uma ênfase na gestão do produto nos anos 1950 e 1960 para uma ênfase na gestão do cliente nos anos 1970 e 1980 e por último culminaram na gestão da marca desde 1990 à primeira década de 2000. É de acordo com Kotler et al. (2016) e Helfer e Orsoni (1996) que a grande viragem do conceito de marketing surgiu após a crise petrolífera na década de 70. Foi uma época em que passámos de uma sociedade consumista, período entre a Segunda Guerra Mundial e a Crise do Petróleo para uma sociedade fragilizada, com quebras acentuadas no consumo, nomeadamente devido ao aumento do desemprego, da inflação e a um considerável decréscimo da população. Com esta crise instalada na sociedade que durou 2 décadas a redução generalizada do poder de compra fez com que os consumidores se tornassem compradores mais inteligentes. Esta evolução no comportamento do consumidor levou os profissionais de marketing a pensar diferente e a criar melhores estratégias. Foi assim que os profissionais de marketing perceberam que a atenção ao cliente deveria substituir o produto no núcleo de todas as atividades de marketing.

Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, e Rodrigues (2015) reforçam que a crise do petróleo trouxe uma fase em que rapidamente se chegou a uma situação em que a oferta era excedentária e as vendas eram inconstantes e incoerentes. Os produtores chegaram à conclusão que não bastava pôr os produtos no mercado para estes serem adquiridos. A concorrência era demasiado forte e os consumidores tinham uma grande variedade de escolha, nascendo assim a necessidade de prestar mais atenção ao Cliente, ao que ele deseja e às suas necessidades.



A tendência do marketing com foco no Cliente que se veio a verificar nos pós anos 70 já tinha sido identificada por Levitt (1960) onde refere uma evidência na área da gestão que apelidou de “ Miopia do Marketing ”. Para este autor as empresas sofrem de miopia quando não conseguem saber exactamente onde reside o sector de actuação no mercado. Refere que o alavancar do crescimento de uma empresa só se faz se tiver um especial foco no cliente e que o mais importante é perceber que produtos querera o cliente de hoje a médio e longo prazo.

Em Portugal esta mudança no conceito de marketing é descrita por Nunes (1994) onde refere o aparecimento de um marketing novo e designa mesmo a pós-crise de 70 como uma gestão de turbulência, provocada por diversos fatores como a instabilidade política, a mudança nas instituições, a ecologia, os mercados e o aparecimento das organizações de defesa do consumidor. Para o mesmo autor, o acentuar das técnicas financeiras e de recursos humanos não conseguiram estrangular o aparecimento de um marketing mais pujante nos domínios estratégico e metodológico e sobretudo mais consequente na organização e estruturação das empresas.

Para Gok (2007) nos últimos anos o chamado marketing académico e os profissionais de marketing têm enfrentado um mandato que requer uma relação de longa duração com o cliente. Acrescenta que ao contrário do modelo histórico do marketing onde a análise dependia fortemente do produto, uma visão mais ampla da gestão de marketing compreende uma relação com os clientes, com os fornecedores, revendedores e outros *players* no mercado e mesmo fora do mercado. O mesmo autor refere que neste sentido os profissionais de Marketing são importantes na relação interna e externa da empresa e que desde então deixou de haver limites claros na função do marketing, devendo ser sim uma das atividades principais de uma empresa.

Na construção de uma definição de marketing Kotler, Keller, Brady, Goodman e Hansen (2009) sugerem que a definição deve ser genérica o suficiente para cobrir a ampla variedade de produtos e serviços direcionados para o consumidor final, bem como para o mercado *business to business*. Deve ser uma definição aplicada nos diferentes contextos e com a versatilidade de ser adaptada.

Helper e Orsoni (1996) acrescentam que o marketing é a preparação, a execução e o controlo de uma política integrada, baseada nos desejos dos consumidores, graças às ferramentas e materiais fornecidos pelas ciências.

Já Ferreira et al. (2015) concorrem com o que havia sido avançado por Kotler e Levy (1969) em que o Marketing nas últimas décadas se alargou às organizações sem vocação comercial ou lucrativa e definem-no como um conjunto de métodos e de meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.



2.2 O conceito de empreendedorismo

Segundo Kushkowsky (2012) o empreendedorismo é uma disciplina académica relativamente nova, com o primeiro curso a ser ministrado na Universidade de Harvard em 1947.

Rehn, Brännback, Carsrud, e Lindahl (2013) dizem que o estudo do empreendedorismo começou com um conjunto de Economistas, Psicólogos, Geógrafos e ocasionalmente Antropólogos que se juntaram para estudar a estranheza do tema do empreendedorismo.

Vesper (1950) referia-se ao empreendedorismo como um rápido conceito emergente na área da gestão. Refere ainda que tradicionalmente os empreendedores existem por via das características pessoais e das oportunidades económicas, mas aponta para a formação como um caminho promissor.

Mais tarde Bygrave e Hofer (1991) referem que o empreendedorismo nos anos 80 era um potencial campo na investigação académica, mas que para se tornar efetivo faltava um fundamento teórico substancial, que passava pelo desenvolvimento de modelos e teorias com bases sólidas nas Ciências Sociais e apontariam que este era o grande desafio dos investigadores na década de 90.

Complementando a importância do empreendedorismo Stevenson e Jarillo (1990) evidenciam ser discutível se o propósito do empreendedorismo deveria ser visto como uma mera identificação de oportunidade. Para estes autores o empreendedorismo é muito mais do que a iniciação de novos negócios, chamam-lhe um processo que comporta diversas competências bastante relevantes das quais muitas podem ser objeto de ensino.

Para Montanye (2003) o empreendedorismo é o processo pelo qual os indivíduos adquirem para si próprios uma ideia rentável de negócio.

Nijkamp (2003) acrescenta à criação do negócio o necessário sucesso na prossecução do mesmo. Afirmar que o processo (empreendedorismo) não termina com o lançamento/abertura do novo negócio, mas sim há uma evolvente posterior que é a capacidade de gerir esse mesmo negócio com sucesso. Este autor reforça o carácter inovador e afirma que o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova. Define assim o empreendedorismo como um campo de estudos que procura entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e os vários meios como explorá-las ou desenvolve-las.

Já Veciana (2007) realizou um estudo e apresentou o que considerava ser o novo campo de investigação científica na área do empreendedorismo. Considerou que os estudos futuros deveriam incidir em três áreas específicas:

- 1: Criação de novas Empresas.



2: PME.

3: Empresas Familiares.

Justifica este campo de estudo tendo em conta que os factos de a maioria dos estudos concentram-se em empresas existentes e principalmente em grandes empresas. O mesmo autor refere que é importante que o estudo do empreendedorismo conquiste a mesma autonomia que outros níveis de ensino universitário como é o exemplo do Marketing, das Finanças e da Gestão.

Para Peneder (2009) há uma questão transversal que está na base de todos os empreendedores que é a procura e exploração de oportunidades lucrativas. Definição esta que não está englobada na Teoria Geral da Inovação na qual Schumpeter restringiu o empreendedorismo a um grupo de empresas inovadoras.

Hisrich, Peters, e Shepherd (2010) referem que a definição de empreendedorismo evoluiu ao longo do tempo e tornou-se um conceito complexo. Fazem referência ao empreendedorismo como um processo dinâmico de incrementação de criação de riqueza. Completam que o empreendedorismo é um processo de criação de algo de novo com valor, que implique dedicação de tempo e esforço, acompanhamento financeiro, e o assumir de riscos e incertezas. Relacionam ainda o estudo do empreendedorismo a um contributo importante ao aparecimento de novos negócios, inclusivamente apontam o empreendedorismo como ponte entre mercado e inovação.

Outra definição é a de Sarkar (2014) que defende o empreendedorismo como um processo de criação de valor acrescentado de negócios inovadores e surge de empresários que têm o desejo e a capacidade de transformar ideias criativas em empresas de crescimento potencialmente elevado. Este autor defende a definição com raízes em Schumpeter que alia a inovação ao contexto dos negócios. Aprofunda esta questão identificando as várias formas de inovação:

- 1: Introdução de um novo produto;
- 2: Introdução de um método de produção;
- 3: Abertura de um novo mercado;
- 4: Aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais;
- 5: A criação de uma nova empresa.

Para Carvalho e Costa (2015) um dos contributos importantes na definição simples e clara do conceito foi proposto por Jeffry Timmons (1994). Este autor definiu empreendedorismo como a capacidade de criar e construir qualquer coisa a partir do nada. O mesmo autor associa ainda este conceito à criação de uma empresa ou organização à do reconhecimento de uma oportunidade. Carvalho e Costa (2015) simplificam e dizem que um dos aspetos base do empreendedorismo é a



entrada de novas empresas no mercado e que para esse efeito essas empresas devem equacionar um conjunto de estratégias que lhes permitam identificar e explorar novas oportunidades.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) compara os níveis de empreendedorismo em diferentes países tendo em consideração as suas diferenças económicas. A definição de empreendedorismo que adotamos neste estudo é a que o GEM diz como sendo qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.

2.3 O marketing empreendedor e as PME

Segundo Carson e Cromie (1989) talvez o fator mais significativo que contribua para o estilo de marketing de pequenas empresas é a omnipresença do empreendedor. Este está naturalmente envolvido em todos os aspetos do negócio e por consequência também no marketing.

Carson, Cromie, McGowan, & Hill, (1995) referem que muitas PME são geridas unicamente pelo empreendedor e que as atividades relacionadas com o marketing são desenhadas na sua grande maioria pelo próprio. Carson e Cromie (1989) complementam e dizem que a prática de marketing dos empreendedores é de acordo com os seus próprios termos e requisitos e não de acordo com um quadro teórico.

Para Martin (2009) os empreendedores não são tipicamente uns especialistas em marketing. E conforme Carson and Cromie (1989) o estilo de marketing praticado depende muito de ideias e decisões intuitivas e provavelmente algumas vezes baseadas no senso comum.

Segundo Carson et al. (1995) o facto do marketing e do empreendedorismo serem reconhecidos como disciplinas distintas é importante enfatizar a emergência de falar do marketing e empreendedorismo numa única disciplina com fortes raízes comuns. Neste sentido os autores defendem que o marketing deve ser visto como parte integrante da atividade empreendedora e que todas as empresas precisam crescer ou adapta-se para sobreviver sendo o crescimento e a mudança dimensões lideradas pelo marketing, uma vez que dependem de novas vendas, novos produtos ou de novos clientes. Acrescentam que o estilo empreendedor, as atividades, a inovação, a criatividade e a geração de ideias, são fundamentalmente intrínsecos e compatíveis com filosofias de marketing. Consequentemente a impressão do marketing no empreendedorismo é inerente.

Hills, Claes, e Miles (2008) defendem que apesar da separação das disciplinas de empreendedorismo e marketing o interface das mesmas e o seu estudo conjunto revelou-se frutífero para a investigação especialmente quando aplicado ao comportamento do marketing nas PME.



Para Kraus, Harms, e Fink (2010) o marketing empreendedor veio descrever as atividades de marketing nos pequenos e novos negócios apelidando mesmo o tema de vibrante e promissor. Já Fillis (2010) defende que o conceito de marketing empreendedor evoluiu como uma resposta às condições de mercado contemporâneas, onde são necessárias soluções criativas e não padronizadas para abordar a natureza caótica e fragmentada do mundo empresarial. Acrescenta que a solução de sobrevivência no mercado sugere concentração em dimensões mais suaves e qualitativas, tais como redes, marketing boca a boca, construção de relacionamentos, reconhecimento de oportunidades e a importância da reputação do empreendedor, visto como uma marca.

Kraus, Harms, e Fink (2010) defendem que o marketing empreendedor é visto como um novo marketing de risco e de inovação, ou seja, um marketing de inovações e não uma abordagem inovadora para o marketing. Definem marketing empreendedor como uma função organizacional, um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, no sentido de gerir relações de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders* através da inovação, assunção de risco e proatividade.

Morrish et al. (2010) têm uma visão mais simplista onde definem marketing empreendedor como um modo de pensar e agir de oportunidade em busca de oportunidade, mas não sendo nenhuma panaceia! É simplesmente uma abordagem de marketing que pode ser útil à empresa dependendo da sua circunstância.

Whalen and Akaka (2015) identificam o marketing empreendedor como representante de toda a origem da vida comercial.

Para Miles et al. (2015) os processos que dizem estar relacionados com o marketing empreendedor estão baseados em processos de marketing que criam ou descobrem oportunidades. São processos em que há uma aceitação de risco, mesmo sem considerar o conjunto de recursos ou a capacidade da empresa, com o objetivo de explorar proactivamente oportunidades por forma a conseguir vantagem de posicionamento no mercado.

Autores como Morris, Schindehutte, e LaForge (2002) entendem que o marketing empreendedor estabelece um interface entre o empreendedorismo e o marketing e aparece com uma espécie de guarda - chuva para muitas perspectivas emergentes do marketing.

Gilmore (2011) enfatiza a importância das PME na economia dos países. São as PME responsáveis pela criação de oportunidades de emprego onde não há presença de grandes empresas. Por exemplo representam quase 99% dos 23 milhões de empresas na União Europeia (UE) e nos Estados Unidos da América (EUA) geraram aproximadamente 64 % de todos os novos empregos entre 1993 e 2008.

Morrish (2011) refere que as PME, não tendo o mesmo tipo de recursos que as grandes empresas dependem apenas dos pequenos empreendedores e da sua atitude criativa e inovadora para poderem competir com êxito no mercado. Esta prática de gestão leva ao aparecimento do conceito



de marketing empreendedor. O mesmo autor diz assim que o Marketing empreendedor pode de facto, oferecer a vantagem competitiva para garantir que as empresas sobrevivam e tenham sucesso.

Um estudo realizado a PME portuguesas (até 5 anos de idade) por Viegas (2014) concluiu que o marketing empreendedor teve um papel determinante para as empresas se tornarem mais vitais e competitivas. Esta investigação relata que o bom desempenho das empresas não foi consequência direta dos recursos e capacidades das empresas, mas sim das ações empreendedoras relacionadas com as práticas de marketing. Todas estas conclusões confirmam que o marketing empreendedor tem uma grande importância na sobrevivência e no crescimento das PME. Assim Viegas (2014) define marketing empreendedor como um conjunto de ações num processo de procura dinâmica de oportunidades, que criem valor ao cliente através de relacionamentos, inovação, criatividade, exploração de mercado, rede de contactos e flexibilidade.

A importância do foco nas PME é interpretada por Hills, Claes, and Miles (2008) onde inclusivamente dizem que as PME sempre foram esquecidas na investigação dita tradicional. Mesmo dentro da disciplina do Marketing a própria AMA, como associação académica de investigação sempre se concentrou em grandes organizações corporativas, onde os recursos abundavam. Referem que esta perspetiva míope tende a ignorar a restrição de recursos, os limites de capacidade e sobretudo os recursos utilizados pelos empreendedores no uso do marketing como ferramenta para obter vantagem competitiva.

Kraus, Harms, and Fink (2010) caracterizam o marketing empreendedor como um marketing inovador, arriscado, proactivo, focado em oportunidades e sem um controlo total de recursos.

Carson et al. (1995) resumem que a influência empreendedora no marketing das PME seja ela qual for será uma mistura de características e o resultado será sempre um marketing exclusivo.



Para Gilmore (2011) o marketing empreendedor baseia-se em saber como é que os empreendedores das PME geram a sua empresa, tomam as suas decisões, definem a sua oferta para o mercado tendo em conta a sua realidade específica. Este autor identifica as seguintes competências de gestão associadas à prática de um marketing empreendedor:

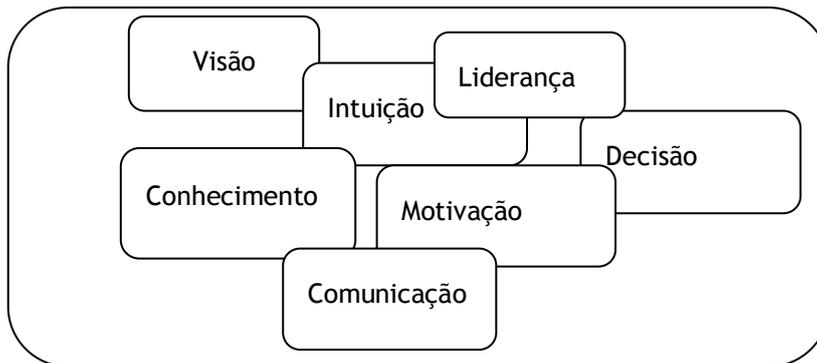


Figura 1- Competências associadas à prática de marketing empreendedor Adaptado de Gilmore (2011)

Segundo Franco et al. (2014) As PME não têm especialistas de marketing, são os empreendedores que tomam as decisões. Num estudo realizado pelos próprios a duas PME situadas na região da Cova da Beira (Portugal) concluíram que as empresas decidiram não seguir planos de marketing formais, como acontece nas grandes empresas, devido essencialmente aos recursos limitados que dispõem, particularmente recursos financeiros e humanos. Foi possível chegar à conclusão de que o marketing praticado é muito dependente das decisões e influências do empreendedor já que ele é o responsável por todo o negócio.



De forma a concluir este capítulo e com base no mesmo estudo Franco et al. (2014) propõem um modelo integrativo e holístico das dimensões e variáveis associadas às práticas de marketing nas PME.

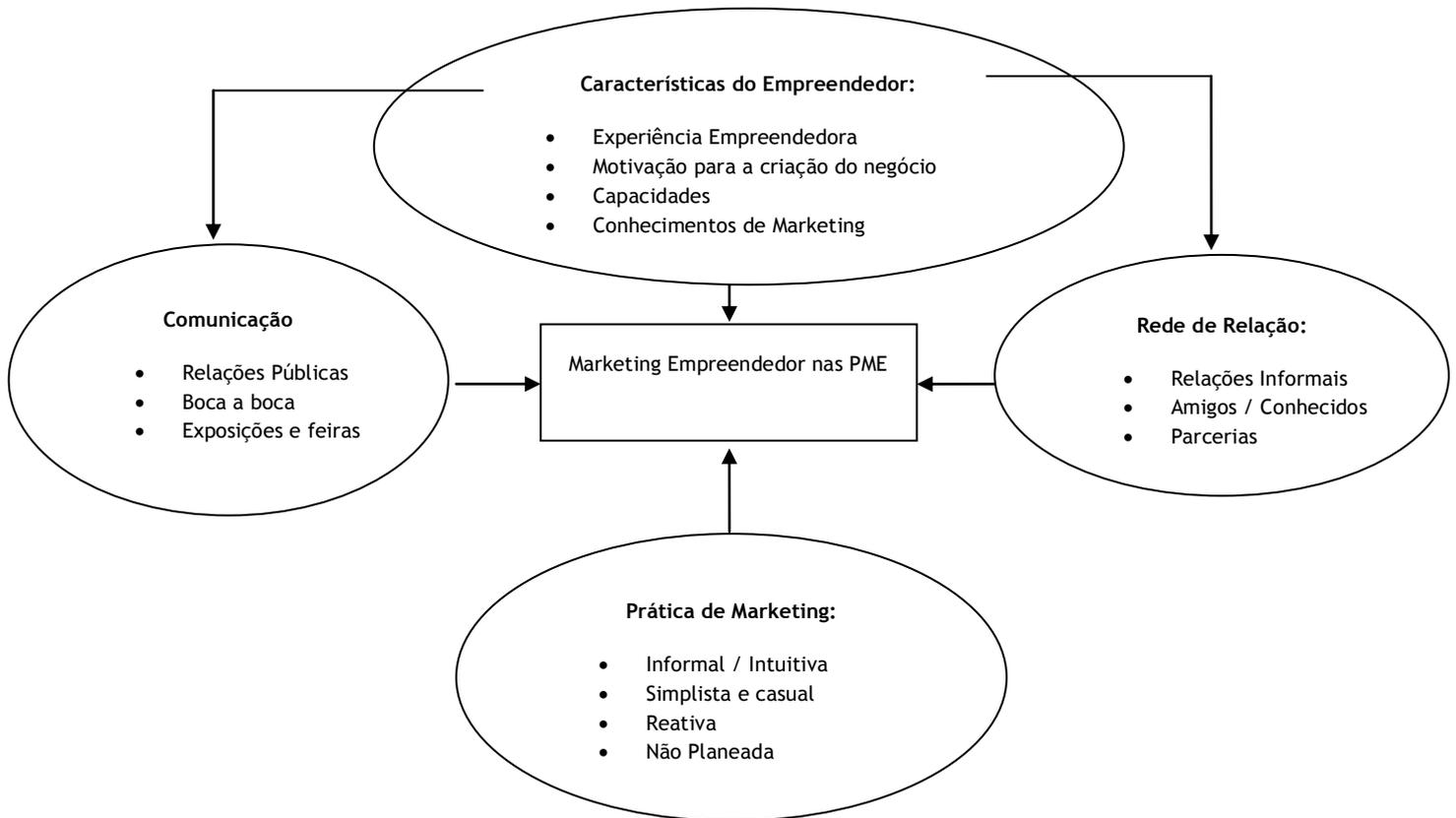


Figura 2- Dimensões chave e variáveis associadas ao marketing empreendedor nas PME.
Adaptado de Franco et al. (2014)

2.3.1 O marketing empreendedor, a rede de relação e a sua importância na tomada de decisões

Como verificámos no capítulo anterior (O Marketing Empreendedor e as PME) e segundo Carson e Cromie (1989); Carson, Cromie, McGowan e Hill (1995); (Hills, Claese Miles (2008); Gilmore (2011), Morrish (2011); Mort, Weerawardena e Liesch (2012); Viegas (2014) e Franco, Santos, Ramalho e Nunes (2014) o marketing empreendedor deriva da circunstância transversal de falta de recursos humanos, técnicos, financeiros e operacionais que as PME têm face às grandes empresas. Esta escassez de meios leva os empreendedores a ter uma forma de gestão informal, intuitiva, proactiva e não estruturada.

Para Moensted (2007) as empresas de pequena dimensão não tratam a sua gestão de uma forma dita normal. Estas estabelecem uma rede e criam o que pode ser intitulado de comportamento em rede



e esse sim, é a sua forma de gestão. Este tipo de empresas numa fase inicial não tem funções específicas e isso torna a rede de relação um instrumento fundamental.

A definição de rede de relação é muito abrangente. Gallon, Ensslin e Silveira (2009) entendem que rede de relação num contexto empresarial engloba a criação, a manutenção e o desenvolvimento de relações interpessoais dentro e fora da organização, com o intuito de assegurar e ampliar ganhos em determinado negócio.

Gilmore (2011) reafirma que os empreendedores das PME não praticam o chamado marketing convencional e neste sentido adaptam-se à sua estrutura para fazer o seu próprio marketing. Adaptação essa que é feita através da utilização de contactos. O mesmo autor defende que para as PME a prática de marketing através de redes é uma competência natural e adquirida.

Gilmore (2011) define várias formas de utilização de rede de contactos:

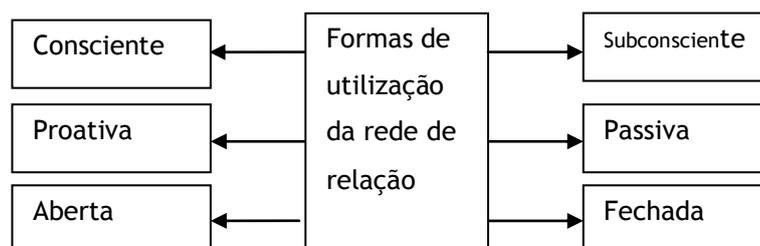


Figura 3- Formas de utilização da rede de relação. Adaptado de Gilmore (2011)

Shaw (1999) defende que o marketing empreendedor é reconhecido como o rótulo utilizado para descrever o uso inovador ou criativo dos recursos de uma organização, facto que leva a que a rede de relação seja uma ferramenta fundamental para esse tipo de prática.

Numa abordagem mais estratégica para O’Driscoll, Carson e Gilmore (2000) gerir e desenvolver redes envolve uma criação de competências. Sublinham que a troca de informações relevantes sobre o mercado, ou sobre um cliente ou sobre ambos em conjunto envolve conhecimentos na esfera do marketing mas também da estratégia global da empresa. Acrescentam que para além disso esta competência delegada no marketing envolve dimensões operacionais e estratégicas. A um nível mais tático exige-se capacidade de gerir relações de confiança, negociação com parceiros e legitimar e monitorizar os custos contíguos ao envolvimento na rede de relação. A um nível mais estratégico há questões de escolha de rede e abandono da rede. Alertam para um perigo que chamam de miopia de rede que envolve a participação de forma continuada em determinada rede podendo prejudicar a empresa por exemplo pelo tipo de informações facultadas.

Já Shaw(2006) refere que num estudo realizado identificou o que considerou ser padrões de rede complexos onde os empreendedores mostram interesse em participar nas redes mas com a salvaguarda de evitar colaborar com os concorrentes.



Num trabalho onde estudaram pequenas empresas Walter, Auer e Ritter (2006) concluíram que desenvolver a capacidade de trabalhar a rede de relação se traduz num melhor desempenho, onde inclusivamente apontam dois caminhos. Um é trabalhar com pessoas já com redes de relação desenvolvidas. O outro é o de disponibilizar recursos para que a rede de relação disponível possa potenciar relacionamentos com terceiros e assim aumentar o respetivo desempenho.

Com recurso a literatura existente Rocks, Gilmore e Carson(2005) apresentam as dimensões estruturais das redes que estão associadas às práticas de marketing.

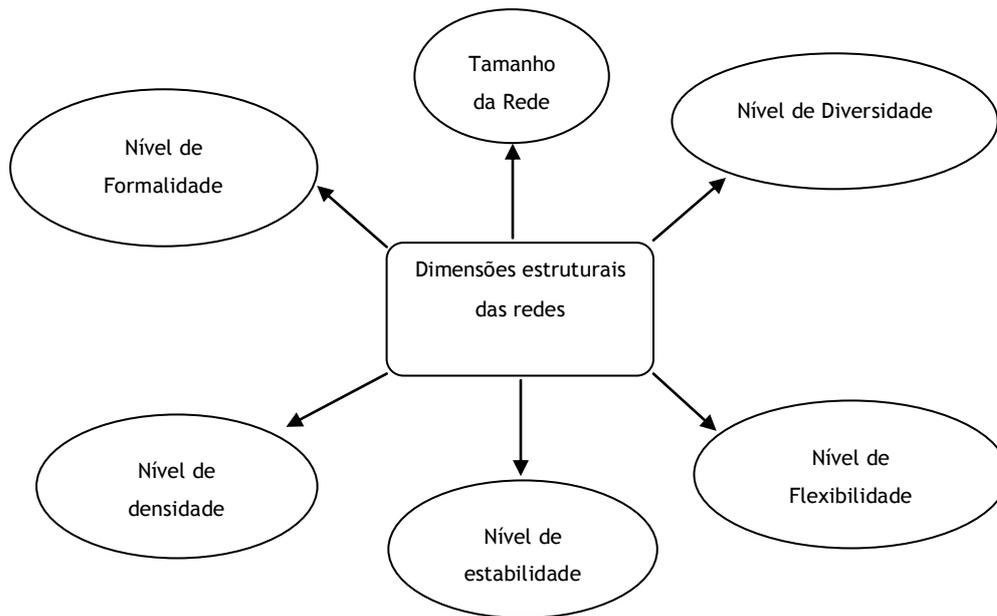


Figura 4- Dimensões estruturais das redes. Adaptado de Rocks et al.(2005)

Um estudo realizado pelos mesmos autores onde analisaram o impacto das redes no desenvolvimento de estratégias de marketing em PME puderam concluir que os empreendedores reconheceram a necessidade de se relacionar de forma proactiva a novos vínculos com fontes relevantes e descartar outros de menor interesse.

Zoschke (2006) num estudo realizado no Brasil a PME de base tecnológica concluiu que as práticas de marketing empreendedor mais influenciadas pela rede de relação foram os pedidos de novos produtos, a melhoria nos produtos já existentes, o financiamento, a distribuição e a comunicação de passa palavra.



Donnell (2014) esquematiza a contribuição da rede de contactos para as práticas de marketing nas PME.

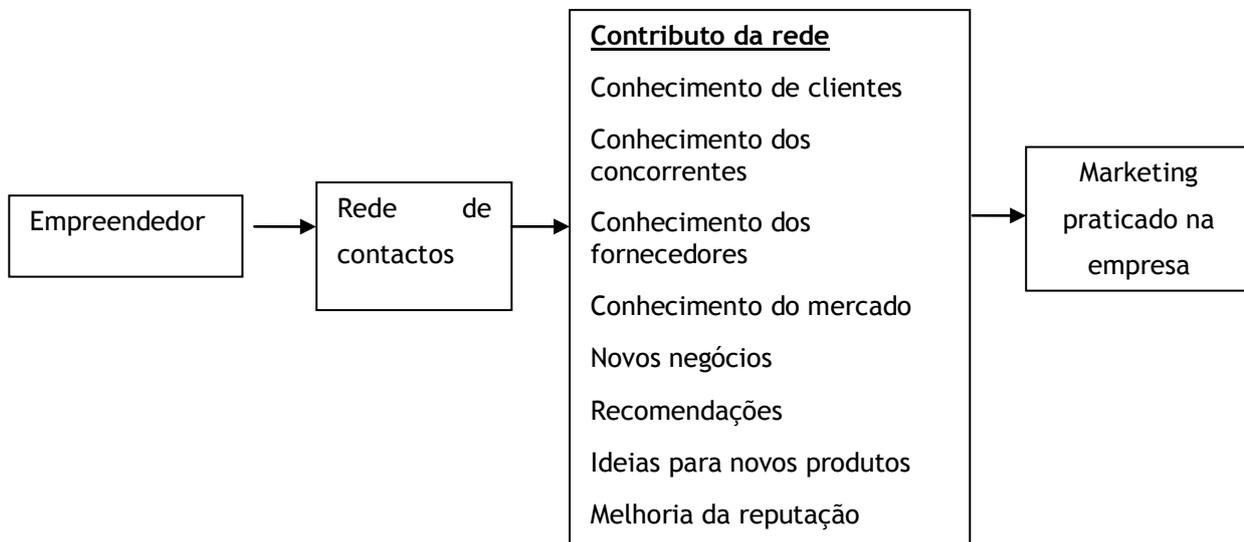


Figura 5- A Contribuição da rede de contactos para as práticas de marketing das pequenas empresas. Adaptado de Donnell (2014)

Ponsignon et al. (2015) contribui alertando que a rede de relação não deve ser vista apenas na perspetiva de obter recursos. Deve ser percebida em termos de influência real que a empresa tem na sua configuração contribuindo para o desenho das ações estratégicas.

A rede de relação é determinante para todas as PME, mas tem um contributo especial para as PME de base tecnológica. (Moensted, 2007) acrescenta que a particular importância prende-se com duas características neste tipo de empresas. O primeiro é o alto nível de incerteza em tecnologia e no respetivo mercado. A outra é a interdependência do desenvolvimento de tecnologia em outras empresas. Concluiu que as empresas de base tecnológicas devem sobretudo fomentar relacionamentos baseados na confiança, atribuindo a esta característica o fator chave para o sucesso de projetos inovadores.



3 Método de investigação

3.1 Estrutura da investigação

A presente investigação iniciou-se com a definição das empresas a estudar. A identificação das empresas foi alicerçada pela direção do *Parkurbis* essencialmente por dois motivos: o primeiro pelo profundo conhecimento que tinham das empresas e segundo pela relação estreita com os empreendedores, aumentando assim a probabilidade de estes aceitarem fazer parte do estudo. A única limitação colocada foi o número de empresas ser inferior ou igual a dez para que a realização das entrevistas não ultrapassasse o prazo inicialmente previsto.

Seguidamente passou-se à realização de entrevistas em profundidade (anexo 1) aos respetivos empreendedores onde foram colocadas questões respeitantes à atividade da empresa, às motivações que os levaram a ser empreendedores e à rede de relação e respetivo impacto nas decisões de gestão.

Os dados recolhidos deram origem a uma análise empírica e foram apresentados os devidos resultados.

3.2 Procedimentos metodológicos utilizados na investigação

No presente estudo foram feitas entrevistas em profundidade com o objetivo de conseguir responder à questão de investigação que é: *Que práticas de marketing são mais influenciadas pela rede de relação dos empreendedores?*

A entrevista é composta por 10 temas: Empresa, Empreendedor, Mercado/ Concorrência, Cliente, Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Crescimento e Relacionamentos.

Para chegar ao apuramento de resultados vamos incidir sobre as questões relacionadas com as decisões de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição) e o impacto que a rede de relação dos empreendedores tem nessas mesmas decisões.

3.3 Amostra em estudo

A amostra é constituída por nove PME instaladas no *Parkurbis*. Como já foi referido no ponto anterior a definição da amostra foi por conveniência e correspondeu a 64 % do universo possível, ou seja das 14 empresas instaladas, foram objeto de estudo 9.



Apresento na próxima tabela as empresas e o seu objeto de negócio.

EMPRESA	OBJETO DE NEGÓCIO
COMMUNITIES	Comunicação e segurança eletrónica
CONSISSPRO	Desenvolvimento de <i>software</i> e design multimédia
COVIENG	Projetos de estruturas, edifícios e obras públicas
ENFORCE	Projetos de climatização, auditoria energética e energias renováveis.
LOBBY	Agência de publicidade e produção de cinema
OMNISYS	Registo e controlo de recursos
PUGNATRIX	Soluções para escolas de condução
REFILL	Criação de uma rede de <i>franchising</i> de lojas de enchimento de tinteiros
SONATRIX	Elaboração de redes, páginas Web, comercialização de computadores, alarmes e videovigilância.

Tabela 1- Amostra em estudo

3.4 Procedimentos de recolha e análise de dados

A recolha dos dados foi efetuada entre os dias 28 de Novembro de 2007 e 07 de Dezembro de 2007. A realização das entrevistas decorreu sempre na sede das empresas e a gravação áudio foi recolhida através do *software Audacity*.

Para melhor tratamento dos dados foram elaboradas tabelas (anexo 2) preenchidas com a informação decorrente das entrevistas.

Os dados recolhidos e a sua publicação foram autorizados pelos empreendedores com o preenchimento do modelo de autorização (anexo 3).

Os resultados obtidos tiveram por base uma análise empírica dos dados.



4 Resultados

Tendo em conta que o presente estudo objectiva estudar a rede de relação dos empreendedores, focamos a análise a questões direccionadas à utilização da rede de relação e ao efeito produzido nas práticas de gestão e de marketing.

Da análise efectuada e num primeiro resultado observa-se que há três questões que são unânimes aos empreendedores entrevistados. Todos os empreendedores **já conseguiram novos clientes ou novos negócios através da sua rede de contactos**. Uma outra questão transversal é que os empreendedores se **juntam frequentemente com pessoas que lhes são próximas e da sua confiança para falar de negócios**. Uma última questão comum é que todos os empreendedores **vêm a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho**.

Já no que diz respeito ao **fortalecimento e ao aumento da rede de contactos**, deixa de haver unanimidade mas, uma larga maioria dos empreendedores entende que não se gasta tempo enquanto se fortalece e aumenta a respetiva rede.

Um outro resultado importante e também assumido pela maioria dos empreendedores é a **consulta da rede de contactos quando há dúvidas em qualquer aspecto do negócio**.

Quando se analisa a utilização da rede para **informações relacionadas com a satisfação do cliente** há opiniões diversas. Uns empreendedores dizem que utilizam a rede para este fim, outros dizem que já aconteceu obterem informações sobre a satisfação do cliente, mas de forma despropositada. Há outros que simplesmente dizem que não, preferindo o contacto directo com o cliente.

No que diz respeito à contratação de novos colaboradores, nota-se uma divisão de opiniões. Há empreendedores que manifestam a opinião de que a **utilização da rede é fundamental para a contratação de novos colaboradores**. Outros dizem que não atribuem grande importância à rede para este efeito mas não excluem referências de pessoas conhecidas. Há também quem desvalorize a utilização da rede e dê primazia às competências do candidato como factor primordial.

Nas questões mais específicas relacionadas com as práticas de marketing, como são as estratégias para o produto, preço, distribuição e comunicação notamos sensibilidades distintas no uso da rede de contactos.

Quando falamos em **desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado** metade dos empreendedores entrevistados atribuem uma importância relevante à utilização da rede. Enquanto os outros atribuem menor relevância ou simplesmente não responderam.

Na **estratégia de definição de preço** há apenas dois empreendedores que dizem consultar a sua rede de contactos antes do estabelecimento do preço. Outros falam numa consulta eventual e despropositada, enquanto há empreendedores que dizem categoricamente não.



Na **definição de uma estratégia para a distribuição** uma larga maioria dos empreendedores não respondeu à questão. Entendo que não estão sensibilizados para consulta da rede de contactos aquando da definição de uma estratégia para a distribuição.

Por último, a definição de uma **estratégia para a comunicação** já tem um pequeno contributo da rede de relação dos empreendedores. Dos nove entrevistados três responderam que era importante a consulta da rede, muito embora ainda se possa considerar que os empreendedores estão pouco despertos para a consulta da rede nesta área, tendo em conta que não conseguimos obter resposta da maioria dos empreendedores.



5 Conclusões e recomendações

A realização deste estudo permitiu observar a importância da rede de relação dos empreendedores nas PME. O objectivo geral e os específicos inicialmente definidos foram cumpridos com a revisão teórica.

A questão de investigação (que praticas de marketing são mais influenciadas pela rede de relação dos empreendedores) foi respondida com evidência.

Identificou-se uma diferença significativa no impacto da rede de relação dos empreendedores nas práticas de marketing, nomeadamente estratégias para o produto, preço, distribuição e comunicação.

Foi possível concluir com este estudo que o desenvolvimento e a introdução de novos produtos no mercado sofrem uma influência relevante da rede de relação dos empreendedores. Em contraposição na estratégia para a distribuição foi evidente um desinteresse dos empreendedores em consultar a rede de relação. Já no que respeita à definição do preço nota-se um contributo diminuto da rede, contributo este que aumenta ligeiramente na definição de uma estratégia para a comunicação.

Para finalizar sugiro que futuras investigações possam comparar a rede de relação dos empreendedores, e respetiva performance negocial, de empresas instaladas em parques tecnológicos com empresas que não estejam nesse tipo de ambiente.



6 Bibliografia citada

- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 13-22. <https://doi.org/Article>
- Carson, D., & Cromie, S. (1989). Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence*. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 33-49. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1989.9964086>
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs* (Prentice H). Hemel Hempstead - England.
- Carvalho, L., & Costa, T. (2015). *Empreendedorismo: Uma visão global e integradora*. (R. Manuel, Ed.) (Sílabo). Lisboa.
- Donnell, A. O. (2014). The Contribution of Networking to Small Firm Marketing, 52(1), 164-187. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12038>
- Ferreira, B., Marques, H., Joaquim, C., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de Marketing*. (Sílabo, Ed.) (3ª Edição). Lisboa.
- Fillis, I. (2010). The art of the entrepreneurial marketer. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(2), 87-107. <https://doi.org/10.1108/14715201011090576>
- Franco, M., Santos, M. D. F., Ramalho, I., & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2012-0112>
- Gallon, A. V., Ensslin, S. R., & Silveira, A. (2009). Rede de Relacionamentos em Pequenas Empresas de Base Tecnológica (EBTs) Incubadas: um Estudo da sua Importância para o Desempenho Organizacional na Percepção dos Empreendedores. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(3), 551-572. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000300009>
- Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 137-145. <https://doi.org/10.1108/14715201111176426>
- Gok, O. (2007). Marketing and Marketing Managers in the New Era : A Relational Perspective. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 218-224.
- Helfer, J. P., & Orsoni, J. (1996). *Marketing* (1º Edição). Lisboa: Sílabo.
- Hills, G. E., Claes, H., & Miles, M. P. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029766>



- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2010). *Entrepreneurship* (McGraw Hil). New York.
- Kotler, P. (1996). *Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2016). *Marketing 3.0* (Conjuntura). Coimbra.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management* (P). Harlow: Pearson Edition.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-5.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029765>
- Kushkowsky, J. D. (2012). Charting the Growth of Entrepreneurship: A Citation Analysis of FER Content, 1981-2008. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 17(3), 201-219. <https://doi.org/10.1080/08963568.2012.685035>
- Levitt, T. (1960). Miopia Em Marketing. *Innovation*, 82(7), 88-99. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=YejNjwEACAAJ&pgis=1>
- Martin, D. M. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 391-403. <https://doi.org/10.1108/13522750910993310>
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4488(May), 1-18. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914069>
- Moensted, M. (2007). Strategic networking in small high tech firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 15-27. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0019-7>
- Montanye, J. A. (2003). Entrepreneurship. *The Independent Review*, X(4), 1086-1653.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10(4), 19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing : A strategy for the twenty-first century ? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110-120. <https://doi.org/10.1108/14715201111176390>
- Morrish, S. C., Miles, M. P., Deacon, J. H., Morrish, S. C., Miles, M. P., & Deacon, J. H. (2010). Entrepreneurial marketing : acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship, 4488(June). <https://doi.org/10.1080/09652541003768087>



- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 542-561.
- Nijkamp, P. (2003). Entrepreneurship in a Modern Network Economy. *Regional Studies*, 37(4), 395-405. <https://doi.org/10.1080/0034340032000074424>
- Nunes, J. C. (1994). *Marketing em Portugal: Um guia de acção* (5ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- O'Driscoll, A., Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Developing Marketing Competence and Managing in Networks: a Strategic Approach. *Journal of Strategic Marketing*, 8(December 2014), 183-196. <https://doi.org/10.1080/096525400346240>
- Peneder, M. (2009). The meaning of entrepreneurship: A modular concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 77-99. <https://doi.org/10.1007/s10842-009-0052-7>
- Ponsignon, F., Klaus, P., Maull, R. S., Ponsignon, F., Klaus, P., & Maull, R. S. (2015). Article information : <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0077>
- Rehn, A., Brännback, M., Carsrud, A., & Lindahl, M. (2013). Challenging the myths of entrepreneurship? *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 543-551. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.818846>
- Rocks, S., Gilmore, A., & Carson, D. (2005). Developing strategic marketing through the use of marketing networks. *Journal of Strategic Marketing*, 13(2), 81-92. <https://doi.org/10.1080/0965254050008293>
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. (Escolar, Ed.) (3ª Edição). Lisboa.
- Shaw, E. (1999). Networks and their relevance to the entrepreneurial/ marketing interface: A review of the evidence. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1(1), 24-40. <https://doi.org/10.1108/14715209980001554>
- Shaw, E. (2006). Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors. *International Small Business Journal*, 24(1), 5-29. <https://doi.org/10.1177/0266242606059777>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7
- Stokes, D. L. W. (2008). *Marketing: A Brief Introduction*. Thomson.
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship as a Scientific Research, 8(3). https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_2
- Vesper, K. H. (1950). Entrepreneurship , a Fast Emerging. *Journal of Small Business Management*.



- Viegas, C. M. D. O. (2014). Marketing in Entrepreneurship: the Importance of Entrepreneurial Marketing in New Ventures. *Master Dissertation, Lisboa School of Economics & Management*.
<https://doi.org/10.1234/ei.v0i9.2991>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Whalen, P., & Akaka, M. (2015). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 4488(October), 1-15.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035040>
- Zoschke, A. C. (2006). Marketing Empreendedor e Rede De Relação: Um Estudo Multi-Caso de Micro, Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas de Blumenau - SC. *Blumenau - SC*. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>



7 ANEXOS



7.1 Anexo 1- Formulário da Entrevista



7.2 Anexo 2- Entrevistas



7.2 Anexo 3- Modelo de Autorização



7.1 Anexo 1- Formulário da Entrevista

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1 - Empresa

- 1- Nome
- 2- Endereço: Parkurbis
- 3- Nome do (s) empreendedor (s) fundador (s)
- 4- Actividade da Empresa
- 5- Número de empregados
- 6- Outros escritórios, fábricas ou instalações?

2 - Empreendedor

- 1- Nome
- 2- Data de nascimento
- 3- Antecedentes familiares
- 4- Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)
- 5- Experiência profissional até à criação da empresa
- 6- Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado. Como.
- 7- A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver.

3 - Mercado/Concorrência

- 1- Sector onde actua a sua empresa.
- 2- Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização.
- 3- Escolheu estas áreas de actuação. Como.
- 4- Concorrentes.
- 5- O que é que a empresa oferece diferente dos seus concorrentes.
- 6- Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua empresa.
- 7- Costuma falar de negócios com os concorrentes.

4 - Cliente

- 1- Quem são os clientes. Como os conseguiu.
- 2- Identifica segmentos diferentes de clientes.
- 3- Que mais-valias considera ter a sua empresa para cativar os seus clientes.
- 4- Já teve alguma reclamação. Como a geriu.
- 5- Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar.
- 6- O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos.
- 7- Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos.
- 8- Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes.
- 9- Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça.

5 - Produto

- 1- Produtos /serviços comercializados.
- 2- Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos.
- 3- Que factores internos e externos à empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos.
- 4- Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da empresa.
- 5- Os factores externos e internos à empresa mais influenciam na decisão do desenvolvimento de novos produtos.
- 6- Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado.
- 7- As competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos.
- 8- Oferece garantia.
- 9- Oferece assistência técnica.
- 10- Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes.
- 11- O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes. Porquê.
- 12- É possível customizar o produto à medida do cliente.

6 - Preço

1. Determinação do preço de venda dos seus produtos
2. Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e/ou mudança do preço de venda dos seus produtos.
3. O preço do produto é fixado independente da quantidade e do pedido realizado.
4. Existe alguma política de descontos praticada pela empresa.

7 - Distribuição

1. Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes.
2. Factores que teve em conta para essa decisão.
3. Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.
4. Responsável pela parte comercial da empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função.

8 - Promoção

1. Como (ou através de que meios) é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes.
2. A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos.
3. É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê.
4. Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos. Exemplifique.
5. O mais importante para fazer a promoção dos seus produtos.
6. Meios que actualmente não dispõe, mas que gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos.

9 - Crescimento

1. Fazer a empresa crescer.
2. Se sim, o que faz para ela crescer.
3. Trabalhar novos mercados. Quais. Porquê estes.
4. Oportunidade e ameaças que considera para o crescimento da sua empresa.
5. Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10.
6. Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos.
7. Utilização da sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê.

10 – Relacionamento

1. Juntar-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios.
2. Ver a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho.
3. Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos.
4. O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos.
5. A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio.
6. Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo. Porquê.
7. Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos.
8. Os 3 contactos mais importantes. Porquê.
9. Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê.



7.2 Anexo 2- Entrevistas

Entrevista Communities

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Communities
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	
4: Actividade da Empresa	Comunicação, Segurança electrónica.
5: Número de Colaboradores	Neste momento não há ainda.
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Sim.
2 - Empreendedor	
1: Nome	João Figueira.
2: Ano de Nascimento	1974.
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Sim e foram determinantes para a criação desta Empresa.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Antes da criação da criação da Empresa não respondeu. Depois apenas referiu formação.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	8 Anos em Fotografia.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Não subcontratou empresas para Estudo de Mercado porque já havia empresas nessa área que estavam envolvidas no projecto.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	Este negócio é um produto em desenvolvimento que será oficializado. É um produto que dará origem a outro subproduto. A Empresa está com um tempo de desenvolvimento de 2 anos.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	Rede Informática, internet, segurança de redes electrónica, e produtos para estes serviços. Os produtos estão em fase de desenvolvimento. Há um produto na área de redes de acesso à internet que está na fase de desenvolvimento. Existem dois pontos de acesso que estão a ser testados em 2 aldeias.
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Primeira fase Portugal. Segunda fase exportar. O produto tem que ser pensado numa potencial internacionalização.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	
4: Concorrentes	

5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	O Nosso Conceito.
6:Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Esta empresa pretende ter características próprias e diferenciadoras.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	De certa forma. Mas depende de quem considerarmos concorrentes.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Público em geral, Empresas com necessidades específicas na área das comunicações e segurança electrónica.
2: Identifica segmentos diferentes de clientes	Particulares e Empresas.
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Esta empresa terá conceitos novos na área das comunicações.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Esta empresa tem parceiros que colaboram com o desenvolvimento deste produto.
5:Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Sempre. Sem cliente não haverá empresa.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	Os nossos produtos foram desenvolvidos com base na opinião do Cliente/ Parceiro
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim, curiosamente tem acontecido. São esses participantes que têm promovido o produto e não nós.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Não. Contacta directamente o Cliente.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim. Cada pessoa é uma oportunidade de negócio. Cada contacto é uma oportunidade de negócio.
5: Produto	
1:Produtos e serviços comercializados	Instalação de Hotspot: Hotéis, Aldeamentos turísticos, restaurantes, entre outros locais.
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	O Próprio desenvolvimento de um produto originou o aparecimento de outros. Identificação de outras necessidades específicas através de contactos.
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o inicio da actividade da Empresa	Não

5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	Ver resposta à questão 3 (este grupo).
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Não me ocorre.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	O empreendedor deve limitar-se a estudar as necessidades de um mercado específico. Um bom empreendedor não será uma pessoa que cria um produto à sua imagem.
8: Oferece garantia	Os nossos produtos irão sair para o mercado quando nós os pudermos garantir.
9: Oferece assistência técnica	A garantia incorpora assistência técnica.
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Espero que o mercado não fique satisfeito, isso veda-nos a possibilidade de exploração de novos produtos.
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	Completamente. Uma das mais-valias dos nossos produtos é precisamente a personalização.
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Terem conta os custos de desenvolvimento e a análise do público-alvo.
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Sim.
3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	É um factor a ter em conta.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	De momento não. Mas pode acontecer dependendo de vários factores.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	

4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	São os empreendedores. Têm formação para o desempenho da função.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Não se aplica neste momento.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	Como forma de promoção de alguns produtos é fundamental.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	Os nossos serviços serão importantes para a expansão das vendas.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Sim. Mercados, expansão da própria empresa. Colaboradores, Facturação.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Sim.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Não há nada pensado a esse prazo. 5 anos é muito tempo na área das tecnologias.
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	Novas Necessidades.
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	As pessoas devem ser contratadas pela sua capacidade e não pela nossa proximidade. O factor mais importante a ter em conta é o seu CV e os seus valores profissionais.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim, diariamente.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	Também.

3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Não é determinante. Posso não consultar.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	Na minha rede de contactos não tenho pessoas nas quais não confio.
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Claro.
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	De forma alguma.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	Esposa: vive com ela Sócios: Porque têm negócios comuns.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	Mahatma Gandhi, porque é uma pessoa absolutamente fantástica.

Entrevista Consispro

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Consispro
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	
4: Actividade da Empresa	Desenvolvimento de Software e Design Multimédia.
5: Número de Colaboradores	7
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Não
2 - Empreendedor	
1: Nome	
2: Ano de Nascimento	1977
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	De criação não. De gestão Sim.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Licenciatura em Eng. Gest. Prod. Industrial. Depois da criação da Empresa formação em manutenção industrial, Higiene e Segurança e Empreendedorismo de base tecnológica.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	- Ligação à área comercial, desde os 15 anos que vendo automóveis.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Não houve estudos de mercado. A ideia nasceu com a realização de um trabalho académico e depois materializou-se com o 1ª prémio num concurso de Empreendedorismo.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	O Concurso e um sócio que veio complementar na parte técnica a ideia de negócio.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Agora é a região centro de Portugal. Há perspectivas de estender ao País e estrangeiro.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	A Empresa pela sua competência foi referenciada a terceiros.
4: Concorrentes	Design Multimédia estão identificados, na área de software temos outros concorrentes em menor quantidade.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Esta Empresa oferece um produto diferente que é a programação.
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Identifico, mas não posso "abrir muito". É uma característica interna de uma organização.

7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Sim. Negócios e problemas comuns.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	São essencialmente empresas nas mais diversas áreas. Os particulares são poucos em áreas específicas.
2: Identifica segmentos diferentes de clientes	Sim, vários segmentos. Clientes com características diferentes.
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Qualificação dos RH. Identificação das necessidades reais do cliente.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	3 Reclamações significativas. Foram 3 clientes diferentes e apenas 1 não continuou a trabalhar com a Empresa.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Sim, sem dúvida.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	Acho bem. Mas cruzar sempre a informação com as várias áreas de negócio.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim, completamente. A Consispro cresceu em grande parte aos clientes.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Pode surgir, mas não é directo, ou propositado.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Completamente.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	Software (personalizado) e Design Multimédia.
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	Formação dos empreendedores. Atenção/ Oportunidade de Mercado.
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	Formação dos empreendedores. Atenção/ Oportunidade de Mercado.
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	O mesmo tipo de produtos, mas sempre que possível inovando.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	Atenção ao mercado.
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Muita importância.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	Sim, Conjuntamente com a rede de contactos.
8: Oferece garantia	São serviços. A garantia é a resposta à solução dos problemas.
9: Oferece assistência técnica	Sim.
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Se atingirmos os objectivos do Cliente, consideramos que esteja satisfeito.

11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	Acho que sim. Atendendo ao tipo de produtos, por vezes demora algum tempo.
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	Sim.
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Tendo em conta o custo é acrescida margem.
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Somos 5 sócios e há muitas opiniões, mas ainda assim por vezes consultamos os nossos contactos.
3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Por hábito não fazemos descontos e não entramos em guerra de preços. Mas há excepções principalmente aos nossos primeiros clientes.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Passa um pouco pelos clientes já existentes e pelo trabalho comercial de cada um de nós.
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	Sou eu o responsável. Tive formação e trabalhei muito na área comercial.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Fazemos. Dentro em breve vai sair a campanha de natal mas com um produto um pouco diferente.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	É. Divulgação e é uma forma de estar atento ao mercado. Tendências e contactos.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	Sim.
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Apoio em estudos de mercado/publicidade.
9: Crescimento	

1: Fará a sua Empresa Crescer	Sim. Aumentar o volume de facturação mantendo o número de colaboradores. Mas estamos à espera de um estudo sobre a produtividade dos colaboradores e depois decidimos.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Sim. Novos Clientes, com novos produtos.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	Ameaças: o não acompanhamento das novas tecnologias. Economia (factor externo).
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Design: criar novos nichos de mercado Software:
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Sim, Completamente.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim, faço mas sem as pessoas se aperceberem. Apesar de haver 2 /3 pessoas com quem falo regularmente.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	Completamente.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Utilizo.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Sim.
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	Não. A Consispro nasceu também através dos contactos que nós tínhamos.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	3 Pessoas com experiência em áreas de Consultoria e Economia.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	António Câmara (Ydreams)

Entrevista Covieng

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Covieng
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	Luís Simões
4: Actividade da Empresa	Projectos de estruturas, edifícios e obras públicas.
5: Número de Colaboradores	2
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Não
2 - Empreendedor	
1: Nome	Luís Simões
2: Ano de Nascimento	1968
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Não
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Antes: Licenciatura em Engenharia Civil e Mestrado em Estruturas.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	10 Anos na área.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Não realizou estudos de mercado. Surgiu por mero acaso. Surgiu um trabalho e foi criada a empresa para poder realizar o trabalho.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	Ao próprio
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	Projectos de estruturas, edifícios e obras públicas.
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Mercado nacional.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	Formação e experiência profissional.
4: Concorrentes	Não tenho concorrência. O meu mercado é um nicho.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Não há. O objectivo é fazer diferente e não copiar o conceito.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Tenho 2 clientes que representam mais de 90 % do volume de negócios.

2: Identifica segmentos diferentes de clientes	No caso dos clientes referidos anteriormente não.
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Qualidade do serviço prestado.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Significativa não.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	A satisfação do cliente está em primeiro, em segundo e em terceiro.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	São todas bem-vindas. Mas no nosso caso em particular é mais ao contrário. Somos nós a dar informações aos nossos clientes.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Não.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Não. A satisfação dos clientes é directamente com os próprios.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	Estruturas (em geral) e pré-fabricação.
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	Formação e experiência profissional.
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Sim.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	Competências do Empreendedor / Tipo de serviço realizado.
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	Sim.
8: Oferece garantia	É a garantia que está prevista na lei.
9: Oferece assistência técnica	
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Quase a totalidade. 99%
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	É. Caso contrário não repetiam.
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	É uma percentagem do valor das obras.

2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Não.
3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	Sim.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Não.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Contacto pessoal.
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	Sim, é obvio que os contactos que se foram adquirindo ao longo da vida servem e são utilizados.
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	O próprio. Teve experiência de 1 ano numa empresa de pré-fabricados.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	É feito caso a caso. Na maioria das vezes primeiro através de um email e depois de um telefonema seguidamente de uma reunião.
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Não.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	Não.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	Contacto pessoal. Muitas vezes a entrada é por contacto pessoal.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Não.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Em volume de negócios. Não em número de colaboradores.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Não.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	O nosso mercado actual pode esgotar nos próximos 10 anos e depois podemos pensar na internacionalização .
5: Produtos que quer ter no mercado nos	

próximos 5 anos. E nos próximos 10	
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Não está previsto contratar novos colaboradores.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Dentro de um círculo restrito de amigos sim.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	A rede de contactos é importantíssima.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Em termos gerais sim.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	Tenho pessoas de absoluta confiança.
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Não é o fundamental. (neste caso em concreto).
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	São 3 pessoas que estão no sítio certo na altura certa.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	O primeiro-ministro.

Entrevista Enforce

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Enforce
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	João Nuno Serra
4: Actividade da Empresa	Projectos de Climatização; Auditoria Energética; Energias Renováveis
5: Número de Colaboradores	6
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	1 Escritório em Lisboa; 1 Escritório em Espanha
2 - Empreendedor	
1: Nome	João Nuno Serra
2: Ano de Nascimento	1968
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Não.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Antes: Licenciatura em Eng. Electromecânica; Mestrado em Eng. de Sistemas de Produção e Conservação e Energia.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	Trabalhou 4 anos numa Multinacional com várias responsabilidades.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Esta empresa nasce da minha saída de uma outra empresa que tinha com mais 2 sócios.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	A Constituição e o primeiro impulso deveu-se muito à minha rede de contactos.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Principalmente Portugal. Mas também já fizemos trabalhos em Angola e na Roménia.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	Detectámos oportunidades de negócio. Rede de contactos.
4: Concorrentes	Na actividade de projecto concorremos com o trabalhador individual e na maioria das vezes não temos preço competitivo.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Cumprimento de prazos, resposta profissional e qualidade do produto final.
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Há trabalhos de pessoas com mais experiência que gostaríamos de os conseguir realizar.

7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Em encontros pontuais, Sim.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Empresas e particulares. Numa área específica empresas de mobiliário urbano.
2: Identifica segmentos diferentes de clientes	
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Sim. Foi uma situação muito específica. O Cliente acabou por sair.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Sim. Acrescento que a qualidade é muito importante para nós e queremos fazer certificação da mesma.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	Sim, são perfeitas e até já as introduzimos.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim. Há casos desses. Inclusivamente parte do crescimento da empresa faz-se nesse sentido.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Sim.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim. Ajudou no início, mas cada vez menos.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Fomos alargando por via das oportunidades do mercado.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Tem algum papel. Mas não é o mais importante.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	No início sim. A partir de uma determinada altura conta a equipa como um todo.
8: Oferece garantia	O que está disposto na lei.
9: Oferece assistência técnica	
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Pode haver casos em que a satisfação não seja total. E cabe-nos a nós saber o que falta para ser total. Se possível queremos exceder as expectativas do cliente.
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	Muitas vezes não. Mas temos que fazer um esforço para que seja cada vez mais.

12: É possível customizar o produto à medida do cliente	
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Custo Hora
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Há por vezes uma consulta despropositada, os contactos surgem por conversas informais.
3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	Não. A fidelização / quantidade é um factor a ter em conta.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Não.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	O “ passa palavra” tem o peso maior. Tivemos uma iniciativa de enviar o nosso portfólio de produtos para uma base de dados e daí resultou um cliente bom.
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	Sou eu.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Não.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	Já participámos numa em Espanha. Mas até agora os resultados não foram muito bons.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	É o nosso próprio serviço.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Meios para dar mais visibilidade à empresa.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Sim. O crescimento tem que ser sustentado. Queremos agora crescer em volume de negócios.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	

3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	A micro geração é uma oportunidade para a empresa crescer. A Ameaça é a possibilidade de aparecerem concorrentes já com experiência na área da energia.
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Nos próximos anos temos uma solução foto voltaica e um projecto de armadura de iluminação pública.
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Sim, às vezes sim. Mas muitas vezes não aparece nada por essa via.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim. Tenho dois ou três amigos em que falo de negócios e nas linhas estratégias para o futuro.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	Sim. É sempre uma ajuda.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Sim.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	Muitas vezes tenho a sensação que sim. Porque passam-se anos e não há resultados.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	2/3 Amigos já falados. Outros são os accionistas da enforce e ainda um sócio de uma outra empresa que participo.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	Uma empresa de esfera internacional que gostaríamos de ter como nossa parceira.

Entrevista Lobby

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Lobby (Marca Líquida)
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	Telmo Martins e outros.
4: Actividade da Empresa	Agência de publicidade e produção de cinema.
5: Número de Colaboradores	3 (Quadros) + 2 estágios profissionais
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Não. Existem parcerias em Lisboa e Madrid.
2 - Empreendedor	
1: Nome	Telmo Martins.
2: Ano de Nascimento	1978.
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Sim, Tios.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Antes: Design Multimédia; Depois: Mestrado em Design Multimédia.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	TUBI e Ciber Centro.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Conhecimento do mercado através da experiência profissional.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	Tinha convicção pessoal.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	Publicidade, cinema e design.
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Portugal, Espanha e Suíça. Internacionalização a médio - longo prazo.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	A Empresa é que foi procurar o mercado.
4: Concorrentes	Sim, há muitos.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Qualidade, cumprimento de prazos e criatividade.
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	O que pode tornar a empresa maior é a rede de contactos.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Sim, mas pouco.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Empresas, particulares e associações.

2: Identifica segmentos diferentes de clientes	
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Qualidade e criatividade.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Não.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Claro.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	Nós não fazemos o que queremos. Ajudamos o cliente a fazer o que ele quer.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim, bastante.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Sim, claro.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	Está relacionado com a paixão das pessoas. Todos amamos o que fazemos.
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Fomos desenvolvendo outro tipo de produtos com o crescimento da empresa.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Tem importância.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	Não, de maneira nenhuma.
8: Oferece garantia	Conforme o estipulado no contrato.
9: Oferece assistência técnica	
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	Em alguns casos sim, em outros não.
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	Sim, claro.
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Horas de trabalho. Preços de mercado.
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	No início fazíamos isso, mas mais tarde deixámos de fazer.

3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	Não. Pode haver diferenciação.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Não.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Além da rede de contactos, experimentámos outros canais. (site).
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	Há um comercial. Mas não fazemos disso prática diária.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	Na maioria das vezes somos procurados pelos potenciais clientes.
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Não. Achamos que o caminho é a diferenciação pela qualidade.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	Sim, claro que é. As grandes marcas que investem em publicidade procuram as agências em feiras. Além disso é uma oportunidade para expandir a rede de contactos.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	A presença pessoal é importante pela credibilidade. O próprio produto fala por si mesmo.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Dinheiro.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Sim. Qualidade, meios e mais colaboradores.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Sim, Claro que sim. Mundo.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	Ameaças: concorrentes que colocam produtos a um preço mais baixo, embora sem qualidade.
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Sim, claro! Mas não posso revelar.

6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	O mais importante é ser bom.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	É muito importante.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	As decisões são sempre entre nós.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	Claro que não, mas é preciso dinheiro.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	Quem tem mais grupos sociais. Há pessoas que têm 70 grupos. Esses são os mais importantes.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	Presidente da BBDO ou de qualquer grande agência.

Entrevista Omnisys

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Omnisys
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	
4: Actividade da Empresa	Registo e controlo de recursos
5: Número de Colaboradores	A partir do próximo mês serão 3.
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Sim. No Parkurbis.
2 - Empreendedor	
1: Nome	António.
2: Ano de Nascimento	1976
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Sim.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Antes: EPGI (UBI) Depois: Formações profissionais em diversas áreas.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	A ideia surgiu na UBI com o contacto de alguns professores.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	Registo e controlo de recursos.
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Há neste momento 2 projectos-piloto. Um aqui outro na Celtejo em Ródão. É possível que em breve estejamos a exportar.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	A abrangência de negócio é muito grande. Algumas por nossa iniciativa, outras por contacto de potenciais clientes.
4: Concorrentes	Desta forma tão genérica que nós trabalhamos, não.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Integração de vários serviços no mesmo sistema.
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	A dimensão.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Não muito.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Projectos-piloto em curso. O nosso cliente tem que ter alguma dimensão.

2: Identifica segmentos diferentes de clientes	Sim.
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Integração de vários serviços no mesmo sistema.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Não.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Primeiro está o cliente depois é que está a empresa.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	Muito Importante. Uma necessidade de um cliente pode ser a necessidade de muitos.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Não propositadamente, mas informalmente acontece.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim. Os contactos são essenciais na vida de uma empresa.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Teremos uma outra vertente de negócio ao nível de sistemas de videovigilância.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	As do empreendedor são importantes, mas temos que olhar para o grupo de trabalho completo incluindo colaboradores.
8: Oferece garantia	Sim.
9: Oferece assistência técnica	Sim.
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Tem que satisfazer o cliente obrigatoriamente.
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	Completamente.
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Custo + margem.

2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Podemos eventualmente fazê-lo. Mas temos a consciência que o preço é justo tendo em conta o serviço prestado.
3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	Na parte que depende da empresa não. O que nós compramos a fornecedores pode acontecer haver diferenciação.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Não.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Trabalho comercial de rua.
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	A rede de contactos pode ajudar a reduzir o prazo de decisão do cliente.
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	Sou eu.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	Contacto presencial é o mais importante.
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	É importante para realizar contactos e ver as tendências de mercado.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	Sim, a nível informal e despropositado já aconteceu.
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	Nesta fase é o comercial. Numa fase posterior irá ser a qualidade do nosso produto.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Neste momento o comercial de rua é o mais promissor.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Sim. Mas para já não a nível de colaboradores. Queremos crescer em clientes.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Expandir a nível nacional e tentar o mercado angolano.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	Oportunidades todos os dias aparecem. Ameaça considero a concorrência.

5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	O Objectivo agora é consolidar. Não há projectos de produtos a 5 anos.
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Prefiro colocar um anúncio no jornal. Mas não excludo ter em conta referências de pessoas conhecidas.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Por vezes. Não é frequente.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Sim.
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	Não. Os contactos são essenciais numa empresa.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	Pedro Farromba porque ele próprio tem muitos contactos. Entre outros.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	Um influenciador.

Entrevista Pugnatrix

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Pugnatrix
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	João Fidalgo e outro
4: Actividade da Empresa	Soluções para escola de condução.
5: Número de Colaboradores	2, os Empreendedores.
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Não.
2 - Empreendedor	
1: Nome	João Fidalgo
2: Ano de Nascimento	1964
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Não.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Antes: Frequência de Licenciatura em Letras. Depois mudou de curso para Design Multimédia.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	Ensino da condução.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Conhecimento directo do mercado.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	Não recorri a ninguém.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Ideia inicial: Resto da Europa, América do Sul e África. Mas tendo em conta que somos só 2 ainda não saímos de Portugal.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	Detectámos as oportunidades. Proximidade da língua e dimensão do mercado. Temos objectivo a médio prazo de lá chegar.
4: Concorrentes	Para o mercado Internacional não. No mercado nacional sim.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Soluções dedicadas ao utilizador final. Mais simples e mais inovadoras.
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Tempo para fazer as coisas. Resume-se em mais colaboradores.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Sim.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Escolas de condução. Advogados. Seguradoras. Agentes da autoridade.

2: Identifica segmentos diferentes de clientes	
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Evolução constante.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Sim. Fazer as respectivas alterações para que o cliente fique satisfeito.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Sempre.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	É óptimo.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim. A conhecidos e a concorrentes.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Sim.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Temos conseguido. Por exemplo nas ilhas.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	Falta de oferta de qualidade do mercado.
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Temos vindo a lançar produtos diferentes. Vamos para o 4º produto.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	Necessidade do mercado. Os resultados financeiros.
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Muita importância.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	Não obrigatoriamente.
8: Oferece garantia	Alguns sim.
9: Oferece assistência técnica	
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Não. As necessidades estão em constante evolução.
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	Não tenho muito esse feedback. Mas tenho ideia que sim.
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	É possível.
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Custo de desenvolvimento. E capacidade do cliente final.
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Antes do lançamento fazemos uma abordagem relativamente ao preço.

3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	O preço é igual para todos.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Há política de desconto a pronto.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Comercial. CTT
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	20 Anos de trabalho na área comercial.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	Contacto directo através do comercial e email.
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Sim. Em congressos sobre o tema.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	Numa primeira fase não há negócio imediato. Mas abre a perspectiva para novos negócios.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	Sim.
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	Boa divulgação da qualidade do produto. O Comercial é o mais importante.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Colaboradores (técnicos) que ajudem a anteciparem o lançamento do produto no mercado.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Em meios humanos. Técnicos e Comerciais.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	Ameaças: concorrência.
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Para os próximos 2 anos sim.
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	

7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Sim. Normalmente é será por aí.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim. Inclusivamente aqui no Parkurbis já aconteceu isso.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	Sim.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Sim.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Sim.
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	Rede de contactos para parcerias de negócio.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	AICEP. Apoio ao comercio externo.

Entrevista Refill

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Refill
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	Francisco
4: Actividade da Empresa	Criação de rede de lojas em franchising criando pontos de enchimento de tinteiros.
5: Número de Colaboradores	2 Estagiários + 2 efectivos.
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	1 Loja quiosque no Intermarché.
2 - Empreendedor	
1: Nome	Francisco.
2: Ano de Nascimento	1969.
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	Não.
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Licenciatura em Gestão.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	Empresa deste sector desde 1997.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Começou com uma parceria com uma empresa alemã.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	No caso concreto não.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	Portugal, Espanha.
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Está a surgir uma oportunidade na Índia.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	São áreas de emergência e com preocupação ambiental.
4: Concorrentes	Sim.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Tecnologia e conhecimento.
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Força de vendas.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Não muito.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Há o Cliente final e também o Franchisado.
2: Identifica segmentos diferentes de clientes	Mais para o Cliente Final.

3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Tecnologia concebida para este tipo de lojas.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Neste projecto não.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Sim.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	É positivo.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim. O boca a boca funciona bem.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Sim.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	Experiência profissional anterior.
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	A existência de oportunidade de mercado.
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Sempre os mesmos até agora.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	Produtos para o mesmo tipo de clientes.
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Bastante importante.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	Sim.
8: Oferece garantia	Sim.
9: Oferece assistência técnica	
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	A totalidade não, mas grande parte sim.
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Normalmente é comparado com o original. (-50 %)
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Não.
3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	Há propostas feitas à medida.

4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Pelo tipo de pagamento e quantidade consumida.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Deslocação à loja e via comercial da empresa.
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	O próprio. A criação da empresa, a experiência no sector e conhecimento do produto.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	Feiras e revistas da especialidade. Folhetos e boca a boca.
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Desconto para estudantes.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	É importante. Divulgação e notoriedade da marca.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	Qualidade e preço.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	TV. Reforço da parte comercial. Rede de Franchisados.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Sim. Facturação, dimensão e colaboradores.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Sim.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	Oportunidades: Meio ambiente e situação económica actual leva as pessoas a comprar mais barato. Ameaças: Barreiras dos produtores de impressoras e concorrentes.
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Sim.
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	
7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Sim.

10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim. A partilha de informação é importante.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	Sim.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Sim.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	Há pessoas em que confio plenamente.
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Sim.
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	Não.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	Expansão do negócio e outros negócios complementares.
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	Experiência, domínio de certas áreas e dúvidas no negócio.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	Presidente da República.

Entrevista Sonatrix

GUIÃO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE / RESPOSTA DO EMPREENDEDOR

1- Empresa	
1: Nome	Sonatrix
2: Endereço	Parkurbis
3: Nome do (s) Empreendedores Fundadores	Paulo Silva e outros.
4: Actividade da Empresa	Informática: Elaboração de redes, páginas WEB e comercialização de computadores. Comercialização de alarmes e sistemas videovigilância.
5: Número de Colaboradores	1
6: Outros Escritórios, Fábricas ou Instalações	Não.
2 - Empreendedor	
1: Nome	Paulo Silva.
2: Ano de Nascimento	1975
3: Antecedentes Familiares (Empreendedores)	
4: Formação técnica, profissional e académica (antes e depois da criação da empresa)	Programador e mais recentemente formação na área da gestão.
5: Experiência profissional até à criação da Empresa	Sempre estive ligado à área de Informática em várias empresas. Atendimento ao cliente no sapo Adsl.
6: Como desenvolveu a ideia de negócio da sua empresa. Realizou estudos de mercado	Recorri a um TOC que fez o estudo. Fiz uma candidatura a um projecto.
7: A quem recorreu para ter a certeza que era esta a ideia de negócio que iria desenvolver	Tinha essa convicção pessoal. Não recorri a ninguém.
3 - Mercado / Concorrência	
1: Sector onde actua a Empresa	Todo o país.
2: Área geográfica de actuação. Exportação, Internacionalização	Não.
3: Escolheu estas áreas de actuação. Como	A empresa está à procura do mercado.
4: Concorrentes	Sim.
5: O que é que a Empresa oferece diferente dos seus concorrentes	Preço. Conhecimento
6: Características dos seus concorrentes que gostaria de ver implantadas na sua Empresa	Dimensão.
7: Costuma falar de negócios com os concorrentes	Sim. Há vantagens para todas as partes.
4 - Cliente	
1: Quem são os seus Clientes. Como os conseguiu	Empresas.

2: Identifica segmentos diferentes de clientes	Há clientes empresariais e domésticos.
3: Que mais-valias considera ter a sua Empresa para cativar os seus clientes	Conhecimento e preço baixo.
4: Já teve alguma reclamação. Como a geriu	Não.
5: Para si a satisfação do cliente está sempre em primeiro lugar	Sempre.
6: O que acha de usar sugestões dos clientes para melhorar os seus produtos	Muito bem.
7: Os seus clientes recomendam os produtos da sua empresa a conhecidos	Sim, já tive casos.
8: Utiliza a sua rede de contactos para se informar sobre a satisfação dos clientes	Nunca aconteceu.
9: Consegue novos clientes ou negócios através de pessoas que conheça	Sim.
5: Produto	
1: Produtos e serviços comercializados	
2: Como surgiu a ideia de comercializar este tipo de produtos	Oportunidade de mercado.
3: Que factores internos e externos à Empresa mais influenciaram na decisão de comercializar este tipo de produtos	Internos: Experiência profissional. Externos: Empresa Complementar a outras já existentes. (oportunidades de mercado)
4: Comercializou sempre os mesmos produtos desde o início da actividade da Empresa	Sim.
5: Que factores externos e internos à Empresa mais influenciam na decisão de desenvolvimento de novos produtos	
6: Que importância dá à sua rede de contactos no contributo para o desenvolvimento e para a introdução de novos produtos no mercado	Sim. Seria um aconselhamento importante.
7: São as competências do empreendedor que mais influenciam no desenvolvimento de novos produtos	Neste caso sim.
8: Oferece garantia	Claro.
9: Oferece assistência técnica	Exactamente.
10: Considera que os seus produtos satisfazem na totalidade as necessidades dos seus clientes	Tento aproximar-me ao máximo.
11: O valor dos seus produtos é percebido pelos seus clientes	Sim.
12: É possível customizar o produto à medida do cliente	Sim.
6 - Preço	
1: Como é o processo de determinação do preço de venda dos seus produtos	Preço hora (serviço). Preço de revenda com margem (produto).
2: Tem por hábito consultar a sua rede de contactos para o estabelecimento e / ou mudança do preço de venda dos produtos	Não.

3: O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do pedido realizado	Há diferenciação.
4: Existe alguma política de descontos praticada pela Empresa	Sim, no pronto pagamento.
7 - Distribuição	
1: Como é que distribui os seus produtos, ou seja, como é que os faz chegar ao alcance dos potenciais clientes	Contacto directo.
2: Factores que teve em conta para essa decisão	
3: Contactou alguém da sua rede de contactos para obter informações que o levassem a tomar uma decisão nesta área.	
4: O responsável pela parte comercial da Empresa. Que formação essa pessoa teve para exercer essa função	O Próprio. Experiência da vida.
8 - Promoção	
1: Como (ou através) de que meios é que dá a conhecer os seus produtos aos seus clientes	Catálogos. WEB. Contacto directo.
2: A empresa realiza promoções de venda. Dê exemplos	Protocolo com casa de pessoal do hospital.
3: É importante para o negócio a participação em feiras e outro tipo de eventos. Porquê	Sim. Para dar a conhecer a empresa.
4: Alguém da sua rede de contactos já lhe passou informação válida no sentido de beneficiar a comunicação do seu negócio ou dos seus produtos	Sim.
5: O que considera mais importante para fazer a promoção dos seus produtos	Qualidade do produto / serviço.
6: Que meios actualmente não dispõem, mas gostaria de ter ao seu alcance para a promoção da sua empresa e dos seus produtos	Comercial de rua.
9: Crescimento	
1: Fará a sua Empresa Crescer	Claro. Nesta fase inicial crescer em colaboradores. Facturação.
2: Se sim, o que faz para ela crescer.	
3: Trabalhar novos Mercados. Quais. Porquê estes	Apenas Portugal.
4: Oportunidades e Ameaças que considera para o crescimento da sua empresa	Ameaças: Estado do país.
5: Produtos que quer ter no mercado nos próximos 5 anos. E nos próximos 10	Lançar um software inovador para escolas.
6: Factores a ter em conta para o desenvolvimento e introdução no mercado desses mesmos produtos	Pioneirismo no mercado.

7: Utiliza a sua rede de contactos para a contratação de novos colaboradores. Porquê	Primeiro sempre as competências.
10 - Relacionamentos	
1: Junta-se frequentemente com pessoas que lhe são próximas e da sua confiança para falar sobre negócios	Sim.
2: Vê a rede de contactos como uma ferramenta de trabalho	Claro.
3: Ter dúvidas em qualquer aspecto do negócio é determinante para consultar a sua rede de contactos	Sim.
4: O grau de confiança que deposita na sua rede de contactos	Deposito alguma confiança.
5: A rede de contactos é um instrumento para detectar oportunidades de negócio	Sim.
6: Gastar tempo em fortalecer e aumentar uma rede de contactos é uma perda de tempo	Não.
7: Outras potencialidades que possa ver na sua rede de contactos	
8: Os 3 contactos mais importantes. Porquê	Um gestor de uma empresa de informática. Outro tem um café. Outro Trabalha num banco.
9: Quem gostaria de incluir na sua rede de contactos. Porquê	1ª Ministro. Influência.



7.3 Anexo 3- Modelo de Autorização

AUTORIZAÇÃO

Eu, _____

Gerente da Empresa _____ com sede no Parkurbis, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, autorizo a recolha, o tratamento e a publicação dos dados, para efeitos de elaboração da investigação de mestrado, recolhidos em entrevista pessoal realizada por Nuno Miguel Duarte Simões de Almeida, mestrando em Marketing da Universidade da Beira Interior.

Covilhã, _____ de _____ de 2007

(Assinatura)