

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O processo de *Imprinting* em *start-ups* numa perspetiva de redes: um caso exploratório

CAMILA SOUSA SOARES

OUTUBRO-2020

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O processo de *Imprinting* em *start-ups* numa perspetiva de redes: um caso exploratório

CAMILA SOUSA SOARES

ORIENTAÇÃO:

Prof. Dr. João José Quelhas Mesquita Mota

OUTUBRO-2020

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho apenas foi tornado possível pela colaboração de diversas pessoas, às quais quero deixar o meu profundo agradecimento.

Como tal, gostaria de agradecer ao Professor Doutor João Mota, por toda a sua ajuda, motivação, compreensão, apoio, partilha de conhecimentos e, acima de tudo, pela sua disponibilidade.

Seguidamente, agradeço à empresa Pearlmaster, sendo o agradecimento dirigido ao CEO, Lino Ferreira, pela sua disponibilidade e prontidão relativamente à realização das entrevistas e por toda a sua gentileza na disponibilização de informações relevantes para o caso de estudo.

Agradeço também a todos os meus amigos e em especial ao João, por toda a amizade, carinho, paciência, compreensão e partilha de ideias.

Por último, dirijo um agradecimento muito especial à minha família, particularmente à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, pelo seu carinho e apoio incondicional na realização não só desta dissertação, mas em todos os meus objetivos pessoais, profissionais e académicos.

RESUMO

As organizações incorporam e manifestam as condições e restrições do passado, como reflexo das suas experiências, num processo designado como *imprinting*. De acordo com essa literatura, vários fatores podem estar envolvidos no processo de *imprinting* na fase inicial da vida de uma start-up. Partindo do pressuposto de que a formação de uma *start-up* é um processo de inserção num contexto relacional, este estudo tem como propósito explorar o papel do fundador e dos primeiros relacionamentos de negócio no processo de *imprinting* de uma empresa. Com esse propósito, realizou-se um estudo de caso longitudinal envolvendo uma empresa que opera na indústria de moldes. A recolha de dados foi feita através de entrevistas em profundidade semiestruturadas com o CEO da empresa. A principal conclusão é que o *imprinting*, em ambas as dimensões do fundador e relacionamentos de negócio, tem uma natureza mais próxima ou imediata, na capacidade de obter recursos, de perseguir oportunidades, partilha de conhecimento, e mais distante em termos de performance, crescimento e novos mercados através do estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos de negócio com outras empresas específicas.

Palavras-Chave: *Imprinting, Start-up, Fundador, Rede, Relacionamentos Iniciais, Clientes, Fornecedores*

ABSTRACT

Organizations include and manifest conditions and restrictions from the past, as a reflection from their past experiences, in a so-called process of imprinting. According to the literature, several factors may be involved in the imprinting process in the early stage of a start-up's life. Based on the assumption that the start-up's formation is a process of insertion in a relational context, this study seeks to explore the importance of both the founders' role and of the first business relationships in the imprinting process of the company. For this purpose, a longitudinal case study was carried out involving a company operating in the mold industry. To collect data, semi-structured interviews were conducted with the CEO of the company. The main conclusion is that imprinting, in both dimensions of the founder and business relationships, has a closer or immediate nature, in the ability to obtain resources, to pursue opportunities, to share knowledge, and more distant in terms of performance, growth and new markets through the establishment and development of business relationships with other specific companies.

Keywords: Imprinting, Start-up, Founder, Network, Initial Relationships, Clients, Suppliers

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos..... | ii |
| Resumo..... | iii |
| Abstract | iv |
| Índice..... | v |
| Índice de Figuras | vii |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão de Literatura | 2 |
| 2.1. Imprinting | 2 |
| 2.1.1. Gênese dos Imprints | 4 |
| 2.1.2. Metamorfose dos Imprints..... | 4 |
| 2.1.3. Manifestação dos Imprints | 5 |
| 2.2. Imprinting do fundador | 6 |
| 2.3. Empresas em Rede e Relacionamentos | 7 |
| 2.4. Start up..... | 10 |
| 2.5. Imprinting das primeiras relações..... | 11 |
| 3. Quadro de Referência..... | 13 |
| 4. Metodologia | 15 |
| 4.1. Desenho da Pesquisa..... | 15 |
| 4.2. Recolha e Análise de Dados | 16 |
| 5. Estudo de Caso | 18 |
| 5.1. Setor dos moldes | 18 |
| 5.2. Contexto da empresa - Pearlmaster..... | 19 |
| 5.3. Contexto do fundador | 21 |
| 5.4. Relações | 24 |
| 5.4.1. Carteira de Clientes | 24 |

| | |
|---|----|
| 5.4.2. Carteira de fornecedores..... | 29 |
| 6. Análise Conclusiva, Limitações e Sugestões de Pesquisa | 31 |
| 6.1. Análise Conclusiva | 31 |
| 6.2. Limitações e Sugestões de Pesquisa | 35 |
| Referências | 37 |
| Anexos..... | 41 |
| Anexo A: Guião de Entrevista 1 | 41 |
| Anexo B: Guião de Entrevista 2..... | 43 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------|----|
| Figura 1 Modelo Conceptual..... | 15 |
|---------------------------------|----|

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, no que toca a novos empreendimentos, é hoje considerado um elemento imperativo para o crescimento económico e capacidade de inovação na economia. A literatura em *start-ups* tem-se focado nos atributos do empreendedor ou no contexto em que uma *start-up* se desenvolve (Baraldi et al., 2018). Tendo em consideração que nenhuma empresa existe no vazio (Håkansson & Snehota, 1995), tem existido um interesse crescente em encarar as *start-ups* num contexto de conexões sociais, económicas e técnicas (Baraldi et al., 2018). Através desta rede de conexões entre atores, a *start-up* acede a recursos tangíveis e intangíveis que condiciona o seu percurso de desenvolvimento ao longo do tempo.

Da mesma forma que o estado e comportamentos atuais de uma pessoa podem ser um reflexo de experiências, condições e restrições do passado, as organizações também incorporam e manifestam as condições e restrições da história. De modo similar, a rede pessoal de relacionamentos de um empreendedor pode afetar o desenvolvimento futuro da *start-up* (Baraldi et al., 2018). Estas ‘marcas’ do passado tem sido investigadas no âmbito dos estudos sobre *imprinting* organizacional. O facto de o *imprinting* ser um conceito intuitivo, facilitou a sua difusão e a crescente dispersão da pesquisa sobre o tema, complicou a compreensão da natureza, das fontes e dos mecanismos deste, bem como, os contextos em que o *imprinting* molda comportamentos e resultados de diferentes entidades (Simsek, Fox & Heavy, 2014). Segundo Simsek, Fox e Heavy (2014), o *imprinting* fornece uma perspetiva robusta para explicar e prever comportamentos e resultados em vários níveis de análise.

Um aspeto central na investigação sobre o *imprinting* é a ideia de que o período da inicial na vida de uma organização é muito importante no que diz respeito a fontes de *imprinting* (Akroyd & Kober, 2019), em particular o papel do fundador. Numa perspetiva de redes de negócio, assume-se que todas as *start-ups* enfrentam o desafio de se relacionar com outras empresas e organizações relevantes para o seu desenvolvimento (Baraldi et al., 2018). Neste contexto, os estudos sobre *start-ups* sugerem que o desenvolvimento inicial de relacionamentos e as interações dentro dos mesmos, têm um forte impacto no desenvolvimento e sucesso das empresas, devido ao *imprinting* das relações iniciais no desenvolvimento de recursos para a empresa (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

O objetivo da presente dissertação consiste em compreender como as empresas incorporam os estímulos a que estão expostas e como estes se manifestam na *start-up*, constituindo isto o processo de *imprinting*. Mais precisamente, pretende-se que papel têm os fundadores e as primeiras relações no processo de *imprinting* numa empresa, que está a começar. Para a problemática em questão e, tendo em conta o objetivo apresentado, foram desenvolvidas três questões de pesquisa relacionadas com o *imprinting* no contexto específico das *start-ups* na perspetiva de rede: (1) Qual o papel do fundador de *start-up* no processo de *imprinting*? (2) Como é que os fundadores receberam os *imprints* na sua experiência passada? (3) Qual o papel das primeiras relações da empresa no processo de *imprinting* da empresa e quais os *imprints* que persistem?

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro, corresponde à introdução, segue-se o segundo capítulo, respeitante à revisão de literatura, que aborda as temáticas ligadas aos processos de *imprinting* em *start-ups*, realçando o papel do fundador e das primeiras relações numa perspetiva de rede. De seguida, é exposto o modelo conceptual que guia a presente investigação. O quarto capítulo descreve a metodologia de investigação adotada. Posteriormente, o quinto capítulo contém a descrição do caso de estudo. No último capítulo, apresenta-se uma análise conclusiva e as limitações do estudo, tal como sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Imprinting*

Esta secção tem por base o artigo de Simsek, Fox e Heavy que apresenta uma revisão da literatura sobre *imprinting*.

Os estudos têm abraçado o conceito de *imprinting* para explicar como é que indivíduos, organizações, e coletivos organizacionais incorporam e manifestam as condições e constrangimentos da história (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

A principal hipótese de *imprinting* organizacional foi primeiramente enunciada por Stinchcombe em 1965. Stinchcombe (1965) diz que certas características de uma entidade, moldadas durante um momento sensível da sua existência, podem permanecer durante vários anos, apesar das possíveis mudanças no ambiente que possam vir a existir futuramente (Johnson, 2007). Portanto, o conceito de *imprinting* na pesquisa organizacional descreve como é que as empresas incorporam elementos do seu ambiente inicial, ou noutra fase sensível, e como estes elementos persistem para além desse

período. Stinchcombe (1965) mostrou que as organizações são “*imprinted*” pelas condições existentes na indústria a que pertencem no momento em que “nascem” (são fundadas).

O conceito de *imprinting*, que traduzido à letra significa “impressão”, tem um significado específico que vai além da noção de que “a história importa”, e é distinta de outros conceitos, como *path dependence* (dependência de caminho) ou *cohort effects* (grupo de coorte, que se refere ao efeito da partilha de certas experiências (comuns a) por um grupo) que descrevem como as condições passadas podem influenciar os resultados atuais e futuros (Marquis & Tilcsik, 2013).

No entanto, a presença de dependências de caminhos pode ter uma importância crucial no que diz respeito às atividades que são parte de um “*template*” geral, que fazem um conjunto inteiro de *imprints* mais resistentes à mudança devido ao *feedback* positivo acumulado. Mesmo que em certas empresas, as suas capacidades e comportamentos já não se enquadrem no ambiente externo, a coerência interna entre as capacidades da empresa, pode tornar difícil mudar parte do conjunto de capacidades sem uma reconfiguração fundamental do todo o sistema (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

Embora a linguagem de *imprinting* sugira que o ambiente em si, de alguma maneira marca elementos particulares na nova organização, é necessário a atuação dos indivíduos envolvidos na criação da organização, para esta absorver os elementos do seu contexto histórico (Johnson, 2007). Portanto, o *imprinting* deve ser entendido como um processo que envolve sempre um empreendedor com os constrangimentos do fenómeno cultural (Johnson, 2007).

Imprinting é um processo com várias fases que inclui, um breve momento mais sensível, durante o qual a entidade focal está sujeita a uma alta suscetibilidade de influências externas (génese), seguido de uma fase onde a entidade focal adota elementos do seu ambiente durante essa fase sensível (metamorfose) e, por fim, uma terceira fase onde se verifica a permanência desses *imprints* apesar das mudanças à sua volta (manifestações) (Marquis & Tilcsik, 2013).

O domínio conceptual de *imprinting* pode ser organizado à volta de 5 constructos principais, dentro das 3 fases atrás mencionadas: os *imprinters*, o *imprinted*, e o processo de *imprinting*, estes dentro da fase de génese, as evoluções dinâmicas subsequentes, dentro da fase de metamorfose e, por fim, o impacto dos *imprints* - faz parte da fase de manifestações -, que pode aparecer em vários graus em diversos resultados (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

Apesar das diferentes fases, existe entre elas interdependências e interações. O processo pelo qual os *imprints* são formados pode, subsequentemente, moldar a evolução dos *imprints*, havendo assim uma interdependência entre eles. Igualmente, a natureza e evolução dos *imprints* afeta a magnitude, o tempo e a direção dos seus resultados (Marquis & Tilcsik, 2013).

2.1.1. Génese dos Imprints

Como referido anteriormente, a génese é a primeira fase do *imprinting que carrega três construtos diferentes e*, onde várias entidades fornecem tanto uma força motriz como um depósito de características nas quais a empresa/entidade *imprinted* (que sofre os *imprints*) se baseia durante a formação dos *imprints*. A estas forças pré-existentes e características que constituem o ambiente e põem em ação o processo, é dado o nome de *imprinters*. Há três grandes grupos de *imprinters* diferentes: ambiente (cultura nacional, indústria, institucionalização, economia e condições ecológicas), indivíduos ou grupos (fundadores, indivíduos ou grupos de pessoal da empresa em níveis mais baixo da organização e todo o pessoal em contacto com a mesma) e organizações (Simsek, Fox & Heavy, 2014). O termo *imprinted* é usado para referir a entidade ou ator que está sujeito ao *imprinting*, ou seja, é o *target*, as entidades que carregam marca e influências dos *imprinters*. O processo de *imprinting* refere-se ao processo real e à ocorrência da formação do *imprint*, às atividades que desencadeia durante o período sensível. Este período é muitas vezes associado ao início, à formação da organização, mas podem haver outros momentos sensíveis onde se desenrola este processo (tais como quando se descontinua um produto, fatores do mercado, novas entradas, períodos de fraca performance, crises ou mesmo mudanças maiores no quadro de executivos). Durante estes períodos mais sensíveis, a história da empresa pode funcionar como um *input* adicional a este processo (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

2.1.2. Metamorfose dos Imprints

A seguir ao período de génese, os *imprints* gerados são sujeitos a transformações e a uma evolução. A esta fase dá-se o nome de metamorfose. Alguns *imprints* mantêm-se inalterados durante vários anos, outros variam alguns dos seus efeitos e características ao longo do tempo e, ainda há a possibilidade de interação entre diferentes gerações de impressões sobrepostas (Simsek, Fox & Heavy, 2014). Estas dinâmicas podem então ser

definidas como mudanças temporais que afetam a força dos *imprints* já existentes, e a entidade focal pode ser descrita em termos da escala, profundidade e interseção das dinâmicas dos *imprints* (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

Os *imprints* podem então persistir no tempo devido à criação de hábitos, regras e formação de rotinas, narrativas ou por motivos de estabilidade de gestão durante o processo. Por outro lado, os *imprints* também podem sofrer uma amplificação, tornando-se por vezes, mesmo inscritos na organização em questão. As justificações para tal acontecer devem-se a dependências existentes, intensificação de compromissos, feedback da performance ou aprendizagem por parte da organização. Outro cenário possível é o enfraquecimento ou mesmo desaparecimento de alguns *imprints* devido a, por exemplo, mudanças incrementais contextuais e de componentes, envelhecimento e fraca performance, mudanças nas equipas de gestão, erosão da memória, desencontros entre os *imprints* e a realidade mais ampla da instituição ou pressão devido à competitividade. Por último, nesta fase de metamorfose, os *imprints* também podem sofrer uma transformação como resultado de mudanças ambientais mais ou menos radicais (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

2.1.3. Manifestação dos Imprints

A terceira e última fase do *Imprinting* é o período onde ocorrem as manifestações dos *imprints* criados e desenvolvidos anteriormente. Nesta fase, o impacto dos *imprints* é observado em termos de comportamento ou resultados da entidade, na performance, sobrevivência e adaptação da mesma. O *imprinting* pode ter um impacto mais próximo ou mais afastado no tempo, positivo ou negativo. Um impacto mais próximo, mais rápido, pode-se verificar na capacidade de obter recursos, de perseguir oportunidades, partilha de conhecimento, desenvolvimento profissional, etc. Um impacto mais distante pode ser observado nas medições de performance, no crescimento, sobrevivência ou não, e em mudanças estratégicas ou novas entradas no mercado (Simsek, Fox, & Heavy, 2014).

Quando uma empresa é inicialmente fundada, há cinco fatores que podem deixar um *imprint* numa organização; são eles, os fundadores, as equipas, outras organizações, as networks e o ambiente envolvente, como a indústria e/ou a comunidade (Simsek, Fox, & Heavy, 2014).

2.2. Imprinting do fundador

Inicialmente a literatura sobre *imprinting* focava-se na influência do ambiente envolvente das organizações, mas, posteriormente, começaram a voltar-se para os fundadores das empresas como fonte do *imprinting* (Akroyd & Kober, 2019).

Os conhecimentos e habilidades dos fundadores de uma empresa são componentes fundamentais para o desenvolvimento desta. Estes conhecimentos e habilidades são consequência de uma transferência de impressões, deixadas pelas empresas por onde passaram e que subsequentemente serão transferidas para os seus próprios empreendimentos como fundadores (Marquis & Tilcsik, 2013).

O artigo de Aaboen, Dubois e Lind (2011) refere as conclusões de Colombo e Grilli (2010), nas quais eles afirmam que o capital humano dos fundadores tem tanto um efeito direto nas capacidades iniciais da empresa como um efeito indireto através da sua contribuição para encontrar investidores de capital, o que os leva a concluir que o capital humano do fundador é a chave para o conhecimento base de uma *start-up*, e precisa de ser mantido e desenvolvido.

Indivíduos com mais experiência de trabalho, principalmente no mesmo setor, com maior capital humano específico do setor e de empreendedorismo, desenvolvido pela ocupação de um cargo anterior e/ou pelas experiências passadas, provavelmente terão um melhor julgamento e estarão em melhor posição para aproveitar oportunidades e adotar estratégias mais eficazes (Colombo & Grilli, 2010).

Várias pesquisas mostram que os fundadores deixam a sua impressão/marca nas suas empresas através do seu *background*, que é único de cada um (Johnson, 2007). Neste sentido, um conjunto de literaturas argumenta que os fundadores das organizações deixam uma marca (*imprint*) que pode influenciar a forma como a empresa é coordenada e controlada à medida do seu crescimento (Johnson, 2007).

Investigadores da área do empreendedorismo demonstraram a importância dos fundadores em dimensões chave do futuro da organização, como por exemplo, no que respeita à sua sobrevivência (Boeker, 1988), estratégia (Harris & Ogbonna, 1999) e performance (Bamford, Dean & McDougall, 1999).

Portanto, o passado das pessoas que fundaram as empresas e as decisões iniciais que tomam a nível dos valores centrais, podem ter efeitos nas ações organizacionais, nas estratégias, na estrutura e na sua performance (Gao, Li, Cheng & Shi, 2010). Este *imprint* inicial tende a persistir mesmo havendo pressão organizacional para mudar (Akroyd &

Kober, 2019). Ou seja, os padrões organizacionais estabelecidos pelos fundadores tendem a ter efeitos abrangentes que persistem mesmo depois do fundador deixar a organização (Marquis & Tilcsik, 2013).

2.3. Empresas em Rede e Relacionamentos

Nas abordagens seguidas pelo marketing empresarial é frequente a sugestão de que o sucesso de uma empresa está diretamente ligado aos relacionamentos empresariais que esta desenvolve com outras organizações, ou seja, encara-se os relacionamentos como um dos mais importantes ativos de uma empresa. São estes que permitem o acesso a vários recursos de outras empresas, bem como o desenvolvimento de novos recursos. (Ford et al., 2011).

A necessidade das empresas em avaliar e gerir as relações que possuem com fornecedores e clientes é frequentemente enfatizada por vários autores e, para o fazer, a empresa tem de aprender sobre o seu contexto de produção e de utilização, bem como as suas capacidades e intenções (Mota & Castro, 2005).

As relações desenvolvidas entre duas empresas podem ser vistas de duas maneiras diferentes. Podem ser vistas como algo isolado, apenas entre as duas partes envolvidas, independente de um contexto mais amplo, mas outra forma de ver as relações mostra que esta pode ser parte de um contexto mais amplo, uma rede de relacionamentos independentes. O relacionamento único não aparece como uma entidade isolada, mas sim como fazendo parte de um todo maior. Nesta abordagem, os relacionamentos são vistos como estando envolvidos em conexões com outros relacionamentos (Håkansson & Snehota, 1995).

O construto de rede é definido de várias formas diferentes por vários autores em múltiplos artigos, o que significa que os atributos incluídos na sua definição diferem de autor para autor (Agostini, Nosella, & Teshome, 2019). Segundo Borgatti e Halgin (2011), uma rede consiste num conjunto de atores ou nós com um conjunto de vínculos de um tipo específico, que os ligam. Usualmente uma empresa tem vários relacionamentos e, na medida em que cada um deles está inserido no âmbito de outros relacionamentos, pode-se encarar a empresa como inserida em redes de relacionamentos (Mota, 2016).

A conexão generalizada das relações empresariais implica a existência de uma estrutura agregada, rede (network). Este tipo de organização é peculiar pois não tem um

centro nem tem fronteiras definidas. Uma característica da rede é o efeito em cadeia, que deriva da conectividade, pois o que acontece numa relação pode afetar outra(s) relação(ões) (Håkansson & Snehota, 1995).

Neste sentido, uma relação empresarial consiste em interações mútuas entre dois ou mais parceiros que estão comprometidos entre si. Portanto, a interação não se define pela transação individual, mas como um conjunto de contactos que cooperam no desenvolvimento da relação (Håkansson, 1982).

Os vários estudos realizados abordam várias perspectivas, mas há características estruturais comuns em todos. A continuidade é uma dessas características, as transações tendem a prolongar-se no tempo e apresentando diferentes fases de negociação. Outra característica é a complexidade, uma vez que os indivíduos envolvidos, por vezes vêm de um *background* organizacional muito diferente. As partes envolvidas tendem a balancear-se em termos de recursos e iniciativa, dando origem a uma simetria na relação. As relações também são caracterizadas por um certo nível de informalidade, que advém da confiança que é desenvolvida pelas experiências passadas (Håkansson & Snehota, 1995).

Com estas características comuns nas relações empresariais, assume-se que estas são estáveis, mas esta impressão de estabilidade nem sempre é bem interpretada. Ao observar a relação de um ponto de vista mais próximo, torna-se evidente que dentro de uma relação aparentemente estável há mudanças e adaptações ao longo do tempo, “*The two companies in a relationship tend to modify and adapt, more or less continuously*” (Håkansson & Snehota, 1995, p22). As empresas tendem a refletir um compromisso mútuo coordenando as suas atividades, criando assim uma adaptação. A cooperação e o conflito estão sempre presentes neste processo, bem como a interação social onde a rotina também caracteriza a relação, as relações tendem a institucionalizarem-se, criando comportamentos e rituais nas relações (Håkansson & Snehota, 1995). Desta forma, há um desenvolvimento progressivo de conhecimento sobre as necessidades de ambos (Cannon & Perreault, 1999).

A maioria das atitudes interorganizacionais estão ligadas ao compromisso e à confiança dos parceiros na realização das tarefas de acordo com as obrigações e expectativas (Morgan & Hunt, 1994).

Os vários estudos desenvolvidos levaram à conclusão de que apenas um número limitado de relações têm um efeito importante nas empresas. A maioria das empresas têm um pequeno número de fornecedores e clientes que representam a maior parte de compras e vendas (Håkansson & Snehota, 1995).

Cada empresa está profundamente enraizada num contexto específico, conectando pessoas diferentes e vários recursos e com vários graus de ajustes mútuos. Independentemente da indústria, as empresas operam sempre num contexto de interdependência que afeta o seu desenvolvimento. Há vários tipos de interdependência e uma pode ser dominante numa relação, mas todas as outras podem existir ao mesmo tempo. Estas interdependências podem ser tecnológicas (uma vez que as empresas no mercado industrial operam no contexto de tecnologia existente), conhecimento (cada empresa representa uma combinação de recursos humanos e físicos e o seu *know-how* é refletido não só nas pessoas que fazem parte da organização mas também de todas as organizações a que estão conectadas por relações empresariais. Ou seja, o *know-how* e as competências de uma empresa estão dependentes das relações que esta estabelece), relações sociais (relações empresariais são controladas por pessoas com diferentes papéis sociais), rotinas administrativas ou sistemas e laços legais (Håkansson & Snehota, 1995).

O mútuo compromisso e a interdependência tanto limitam os comportamentos na relação como criam oportunidades, as relações são mutuamente recompensadoras e exigentes. Com as relações existe a possibilidade de criar algo que nenhum deles conseguiria criar isoladamente e que não é facilmente duplicado. Cada relação tem características específicas (Håkansson & Snehota, 1995). O desenvolvimento de uma relação entre duas empresas não pode fugir do rumo criado pelo seu próprio desenvolvimento. Este desenvolvimento (de atividades, recursos e atores) entre duas empresas, requer um coalinhamento de ambas as partes. Uma vez estabelecida, a relação tem vida própria, ganha a sua própria substância e díade, e é melhorada ou deteriorada consoante as ações levadas a cabo por ambas as partes.

Os *links* de atividade, os recursos gerados e os laços entre atores numa relação entre duas empresas, afetam a estrutura de atividades, o conjunto de recursos e a estrutura organizacional das empresas envolvidas. Ao mesmo tempo, a estrutura de atividades, o conjunto de recursos e a estrutura organizacional vão influenciar o tipo de *links* e laços que podem ser desenvolvidos. Ou seja, há uma condição recíproca (Håkansson & Snehota, 1995). Como referido acima, cada relacionamento é único e varia consoante o seu historial. Quanto à sua natureza, estes podem ser definidos como transacionais “puros” ou relacionamentos cooperativos “puros”. Os transacionais puros, como o próprio nome indica, focam-se em cada uma das transações ou trocas efetuadas entre fornecedor-cliente. Normalmente estão associadas a produtos básicos e a preços competitivos. Contrastando, há os relacionamentos cooperativos “puros” que surgem do desenvolvimento de

processos de interação relativamente longos no tempo (Anderson, Narus & Narayandas, 2009; Mota, 2016). Os primeiros, são considerados relacionamentos de baixo envolvimento, relacionamentos transacionais, e os segundos de alto envolvimento, relacionamentos colaborativos (Anderson, Narus & Narayandas, 2009).

2.4. Start up

As *start-ups* são um grupo heterogêneo de empresas com variadas necessidades, e pelo facto de serem novas, têm poucos recursos, mas o que as torna interessantes é o potencial existente caso sejam bem-sucedidas e as contribuições para a sociedade que daí podem advir (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

Muitas vezes as *start-up* beneficiam de repercussões de conhecimentos, ou seja, há uma troca de conhecimento entre indivíduos e empresas que lhes estão próximas. Esta troca de conhecimentos não explica toda a performance das *start-ups*, mas o facto de estarem inseridas num grupo ajuda-as a melhorar a performance, que seria mais fraca isoladamente (Gilbert et al., 2008).

Nas *start-ups*, como já referido, há uma falta de recursos generalizada (falta de conhecimento comercial, falta de financiamento, etc). Esta falta de recursos impede muitas vezes o processo de inovação e de crescimento das mesmas (Colombo & Piva, 2008). Mas os poucos recursos que as *start-ups* têm e conseguem ter acesso, são muito importantes para o seu futuro e para a sua sobrevivência, uma vez que o desenvolvimento de recursos tem repercussões no futuro (Aspelund, Berg-Utby, & Skjvedal, 2005).

Para conseguirem ter acesso aos recursos tão desejados, todas as *start-ups* enfrentam um desafio comum: conseguir relacionar-se com outras empresas relevantes para conseguirem desenvolver o seu negócio (Baraldi et al., 2018). Isto sugere que o maior desafio empresarial para uma *start-up* não é gerar novas ideias ou novos produtos, mas sim, o de criar relacionamentos relevantes que lhe possam dar assistência e suporte (Baraldi et al., 2018). Para tal, as empresas tendem a possuir uma variedade de relacionamentos para que consigam ter diferentes formas de aceder e combinar os seus próprios recursos com os dos seus clientes e fornecedores (Mota & Castro, 2005).

As conexões sociais, técnicas e económicas são então um elemento chave nas redes que as rodeiam e vitais para que a *start-up* se consiga desenvolver e sustentar-se a si própria (La Rocca & Snehota, 2014). A responsabilidade que as *start-ups* têm pela novidade torna difícil a criação e o desenvolvimento de relações, dificultando o

estabelecimento de uma posição clara na rede (Snehota, 2011). As oportunidades e obstáculos que uma *start-up* enfrenta derivam, portanto do facto de necessitarem simultaneamente de encaixar e fazer parte da estrutura de rede e seguir os processos dessa rede que sofre alterações com o tempo (Baraldi et al., 2018). A posição na rede gera uma identidade estratégica, que representa as perceções da empresa no seu desempenho e enquanto parceiro e a maneira como os outros a vêem (Araujo & Easton, 1996). Para conseguirem entrar na estrutura da rede, as *start-ups* precisam de construir uma identidade perante os outros (La Rocca, Ford, & Snehota, 2013), e criar várias identidades para diferentes públicos (Havenvid & La Rocca, 2017).

2.5. Imprinting das primeiras relações

O desenvolvimento de relações com os primeiros clientes tem um papel muito importante no desenvolvimento de *start-ups*. O estudo de Milanov e Fernhaber (2009) é um dos poucos estudos sobre a relevância do *imprinting* da rede inicial da trajetória que a empresa segue no longo prazo. As autoras testam e concluem que tanto a dimensão como a centralidade da rede do parceiro inicial influenciam a dimensão da rede subsequente da nova empresa. Milanov e Fernhaber apoiaram-se no argumento de Gulati e Gargiulo (1999) de que “*the initial alliance partner may in itself serve as an important predictor of the new venture's network trajectory*” (Milanov & Fernhaber, 2009, p.48).

Os parceiros iniciais desempenham um papel crítico de *imprinting* na evolução da rede na nova empresa, pois é através deste primeiro contato que a empresa é introduzida na rede a que vai pertencer e, ao mesmo tempo, o primeiro parceiro também influencia o seu caminho de aprendizagem, os processos colaborativos e a experiência na rede (Milanov & Fernhaber, 2009).

Apesar do grande contributo destas autoras para o *imprinting* numa fase inicial e como este *imprinting* se pode prolongar e manifestar a longo prazo no percurso da empresa, este artigo foca-se apenas nas características estruturais da rede (dimensão e centralidade), não considerando os aspetos processuais dos relacionamentos e a dinâmica que pode estar subjacente, que por vezes está fora de controlo da própria empresa.

Em contraste, Aaboen, Dubois e Lind (2011), adotam a perspetiva das redes industriais (Håkansson & Snehota, 1995) para analisarem a relevância que os relacionamentos iniciais de *start-ups* com um cliente podem ter na sua trajetória. Isto

significa que as interações existentes nos relacionamentos iniciais podem influenciar substancialmente o desenvolvimento da empresa na rede ao longo do tempo.

Estudos sobre estas relações com o cliente e as interações existentes nessas relações, assumem que têm grandes impactos no desenvolvimento e sucesso das empresas, devido ao *imprinting* que estas primeiras relações têm no desenvolvimento dos recursos da empresa (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

Um dos maiores desafios para uma *start-up* é encontrar e desenvolver relacionamentos com clientes que estejam dispostos a trabalhar com eles apesar de serem uma novidade, com recursos reduzidos e inexperientes. Por isso mesmo, gerir as relações é uma tarefa crucial, visto que é através delas que as empresas têm acesso, fornecem e trocam recursos (Ford et al., 2003)

Interagindo com os clientes é possível obter *feedback* para adaptações do serviço ou produto futuros, que vão de encontro às necessidades dos clientes e/ou dos utilizadores finais. Por isso, os relacionamentos com os clientes podem ser considerados eles próprios como recursos centrais e que conseqüentemente desempenham um papel central no desenvolvimento de outros recursos (Aaboen, Dubois & Lind, 2011). O que faz um produto um recurso é a troca entre um vendedor e um comprador dentro da relação de cooperação (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

As relações empresariais unem os negócios através das interações. Uma característica importante de uma relação é esta ser uma interface entre unidades de negócios. As experiências adquiridas nas relações podem ser usadas para influenciar outras relações e para conseguirem tirar melhor partido das relações existentes (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

Para tal, é fundamental que as empresas encontrem o equilíbrio certo entre o número de clientes e a intensidade da relação com os seus clientes. A interação com os clientes iniciais normalmente acaba por definir o nível de ambição da *start-up* em termos da quantidade de relacionamentos que a mesma consegue gerir e desenvolver e a velocidade desse desenvolvimento. Ao aprenderem sobre o que é preciso para interagir, para desenvolver contatos e recursos do produto e fazer ajustes das instalações de produção em relação a cada cliente, as empresas aprendem que é necessária uma certa "intensidade" para cada relacionamento com o cliente para fazê-lo funcionar. A expansão inicial é assim condicionada pela forma como as empresas são capazes de se basear em semelhanças dentro e entre relacionamentos com os seus clientes (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

A interação com os primeiros clientes direciona a *start-up* no desenvolvimento das suas ideias no que devia caracterizá-las como unidades de negócio e, ajuda na probabilidade de encontrar novos clientes com os quais possa desenvolver os recursos “certos” em termos de semelhança e variedade para se beneficiar em todos s relacionamentos

Ou seja, desenvolver a primeira “principal” relação com o cliente parece ser crucial. As *start-ups* que conseguem ser bem-sucedidas em encontrar um bom parceiro beneficiam de várias formas desta relação. Adquirindo um parceiro de desenvolvimento com quem a "impressão estrutural" inicial, em termos de como combinar recursos de maneira economicamente viável, poderia então ser usado como uma plataforma para o desenvolvimento contínuo da empresa e dos seus relacionamentos, ao mesmo tempo que adquire um parceiro com uma *network* associada a que pode ter acesso e usar para gerar mais contactos com potenciais clientes, usando este parceiro como referência para compensar a sua falta de reputação experiência (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Como visto anteriormente, o interesse pelo processo de *imprinting* no início da formação das empresas tem crescido. Como resultado do aumento de estudos sobre o mesmo, tem havido uma crescente dispersão na pesquisa sobre *imprinting* e fragmentação de ideias, o que complicou a compreensão da natureza das fontes de *imprinting*, dos seus mecanismos e dos contextos em que os *imprints* moldam os comportamentos e os resultados das empresas (Simsek, Fox & Heavey, 2014).

Uma ideia já aceite pela maioria é a de que as organizações incorporam elementos do ambiente que as envolve durante o seu processo de formação (Johanson, 2007), e portanto, neste estudo pretende-se perceber o processo de *imprinting* inicial através dos seus fundadores, pois foi já demonstrado em estudos sobre o empreendedorismo que os fundadores desempenham um papel muito importante nas fases iniciais das empresas (Akroyde & Kober, 2019).

Exposto isto, a primeira pergunta de investigação é sobre o papel do fundador de uma *start-up* no processo de *imprinting* da mesma, como ele passa as suas marcas para a empresa, uma vez que é necessária a sua atuação para se dar o *imprinting* (Johanson, 2007).

Outro aspeto importante é perceber como é que o fundador foi “*imprinted*”, ou seja, como é que ele adquiriu os *imprints* que depois passa à empresa que está a formar. Segundo Marquis e Tilcsik (2013), os fundadores não só deixam uma marca duradoura nas suas empresas, como também eles próprios carregam uma marca devido às experiências passadas. Os indivíduos desenvolvem esquemas e suposições normativas que são potencialmente persistentes, sobre a forma como o trabalho deve ser feito, e quando estes indivíduos formam a sua própria empresa eles carregam com eles não só, competências e conhecimentos, mas também este *imprinting* de normas e rotinas (Masquis & Tilcsik, 2013). Neste sentido, a segunda pergunta de investigação representa a forma como os fundadores receberam estes *imprints* na sua experiência passada a nível profissional e pessoal.

A constatação empírica de que nenhuma empresa é uma ilha isolada, elas estão inseridas em redes de relacionamentos (Mota, 2016), ou seja, nenhuma empresa existe no vazio. Precisam de um número de relações para iniciar, desenvolver e sustentar o negócio (Håkansson & Snehota, 1995). Portanto, uma *start-up também* não nasce num *vacuum*, precisa de se estabelecer e usar uma rede (Baraldi et al., 2018). Estas primeiras relações e interações com os primeiros clientes têm um grande impacto no desenvolvimento e sucesso das novas empresas devido ao *imprint* deixado por estas novas relações no desenvolvimento de recursos da empresa (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

Relativamente à terceira pergunta de investigação, esta refere-se às primeiras relações da empresa com os seus clientes e fornecedores, e o seu papel no *imprinting* da empresa e quais os que persistiram até à atualidade.

O modelo conceptual, de elaboração própria, ilustra as principais dimensões consideradas na investigação e orientadoras da recolha de dados, ilustrado na Figura 1.

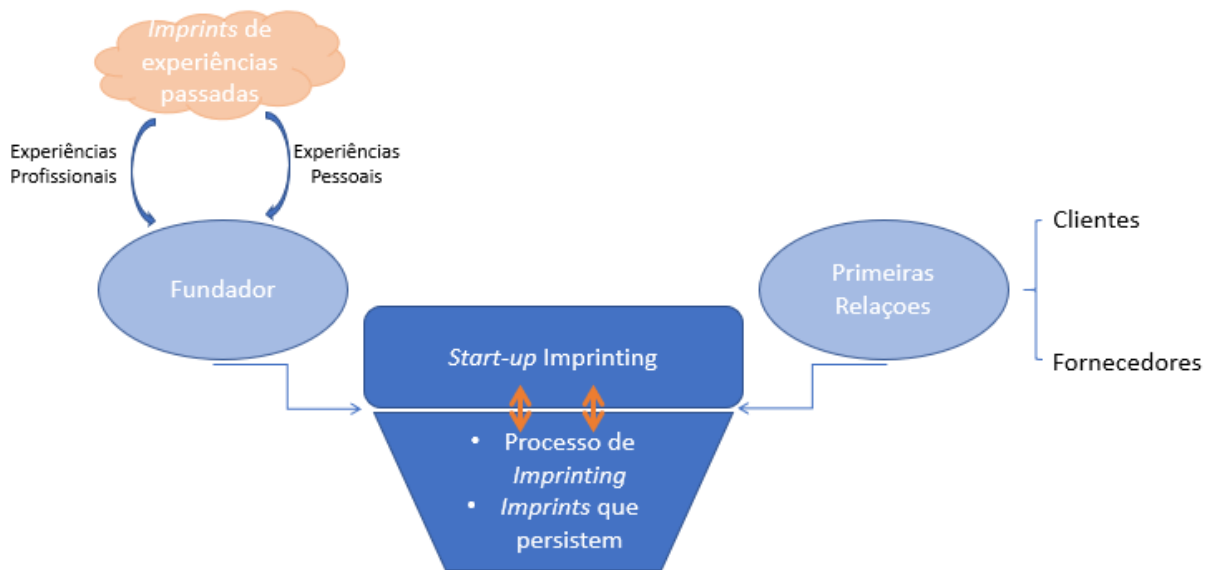


Figura 1 Modelo Conceptual

4. METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se um plano geral que tem como objetivo dar respostas às questões de investigação acima mencionadas.

Em primeiro lugar será desenvolvido o desenho da pesquisa, onde serão descritos o propósito e o tipo de estudo bem como a estratégia de investigação. Em segundo, as técnicas, os métodos e o tipo de recolha de dados, que foi feita maioritariamente através de entrevistas em profundidade.

Neste estudo para o desenvolvimento da teoria foi levado a cabo uma abordagem dedutiva, uma vez que a investigação começa com uma teoria desenvolvida a partir da revisão de literatura, e se cria uma estratégia de investigação para testar a teoria, adotando uma filosofia de pesquisa interpretativista, na medida em que o investigador passou por um processo contínuo de interpretação do mundo social, realçando as diferenças entre as pesquisas realizadas a pessoas e a objetos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015).

4.1. Desenho da Pesquisa

Tendo em conta o problema de investigação e as suas questões de pesquisa, a investigação do presente estudo está focada na compreensão do processo de *imprinting*, em *start-ups* numa perspetiva de redes, através dos seus fundadores e das primeiras relações que estabelece. Assim sendo, o propósito metodológico foi suportado por uma

pesquisa exploratória procurando analisar como o fundador e as primeiras relações influenciam o processo de *imprinting*.

Segundo Saunders et al. (2015), o estudo exploratório é uma boa forma para descobrir o que está a acontecer, obter novos *insights*, realizar perguntas e avaliar fenómenos sob uma nova perspetiva. O estudo realizado foi mono-método com base numa análise qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, que predominantemente gera e usa dados não numéricos. A análise de pesquisa qualitativa geralmente permite uma melhor compreensão dos fenómenos, realçando a interpretação pessoal das situações, sempre de forma subjetiva. Na pesquisa qualitativa, as perguntas surgem de forma naturalista e interativa, visto que este tipo de pesquisa não é padronizado (Saunders et al., 2015).

A investigação levada a cabo na pesquisa qualitativa assentou numa metodologia de *case study*. Esta metodologia permite compreender fenómenos sociais, obtendo uma visão holística e significativa do fenómeno em estudo, enquanto permite responder às perguntas “como” e “porquê” (Yin, 2013). Saunders et al. (2015) afirma também que o *case study* contempla uma investigação empírica que estuda um fenómeno particular no contexto da vida real. Este é um estudo longitudinal e retrospectivo, uma vez que se pretende capturar eventos na trajetória da uma empresa e a sua relevância ao longo do tempo.

4.2.Recolha e Análise de Dados

O estudo envolveu a recolha de dois tipos de dados. Os dados primários foram recolhidos por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas ao fundador e CEO da empresa, que também é o responsável pelo departamento comercial. O entrevistado selecionado constitui um informante chave visto ser um dos fundadores da empresa, que acompanha de perto desde o início todas as relações que a empresa desenvolve com clientes e fornecedores. A empresa em questão foi escolhida devido à facilidade de acesso, ao facto de ser relativamente recente e com elevado interesse do ponto de vista do tema a investigar. Neste tipo de estudos, o investigador tem de selecionar os casos mais adequados, recorrendo ao seu julgamento, para melhor responder às questões de investigação (Saunders et al.,2015). Durante o processo, a fim de obter uma visão mais abrangente do caso de estudo, foram recolhidos dados secundários a partir dos *sites da internet da empresa e do setor*.

A elaboração das entrevistas em profundidade, foi feita tendo em conta o propósito de dar respostas às questões de investigação e para garantir a compreensão do entrevistado e certificar que as perguntas estariam claras e adaptadas. Para tal foi realizado primeiramente um pré-teste. Após a realização do pré-teste, realizaram-se duas entrevistas em profundidade nos escritórios da empresa, uma durante o mês de março e outra no mês de julho, com a duração média de uma hora cada. No início das entrevistas foi esclarecido o propósito do estudo, descrição dos objetivos e também foi referido que as mesmas seriam gravadas através de áudio para posterior transcrição e análise, com garantia de confidencialidade dos dados recolhidos.

A recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas (Anexo 1 e 2), não estandardizadas (qualitativas), assegura uma recolha de dados mais rica (Saunders et al., 2015). A natureza qualitativa das entrevistas em profundidade permitiram ter uma conversa onde o entrevistador coloca questões e posteriormente interpreta as respostas de forma subjetiva, para tentar compreender detalhadamente as opiniões dos entrevistados (Saunders et al., 2015) sobre o *imprinting* e os seus processos.

Relativamente à organização das entrevistas, ambas apresentam uma organização semelhante, tendo sido a primeira mais introdutória e para fins de contextualização tanto do entrevistado como do entrevistador, a fim de melhor perceber o funcionamento da empresa. Ambas as estruturas das entrevistas, são compostas por três partes principais. A primeira diz respeito a informação sobre a empresa, a segunda parte incorpora perguntas acerca do entrevistado (o fundador), sobre a sua história e experiências passadas e percurso atual na empresa. Por fim, a última e terceira parte diz respeito às relações da empresa com clientes e fornecedores.

O uso de entrevistas em profundidade proporciona dados com elevada validade e fiabilidade, relevantes para os objetivos de pesquisa estabelecidos, devido à interação que ocorre durante a discussão intencional entre o entrevistador e o entrevistado (Saunders et al., 2015). Durante o processo de análise, as entrevistas foram transcritas, definiu-se os construtos (categorias) e suas dimensões (subcategorias). Os dados foram examinados através da comparação dos resultados das entrevistas com a teoria pesquisada.

5. ESTUDO DE CASO

5.1. Setor dos moldes

A competitiva relação entre a qualidade, preço e prazos de entrega tem impulsionado a Indústria Portuguesa de Moldes & Plásticos, permitindo o seu crescimento e a consolidação da sua notoriedade no mercado internacional. Atualmente, o setor dos moldes é constituído por 536 empresas, na sua maioria de pequena e média dimensão (PME). As várias empresas dedicam-se à conceção, desenvolvimento e fabrico de moldes, e emprega atualmente 11 000 trabalhadores, distribuídos maioritariamente por duas zonas geográficas, Marinha Grande e Oliveira de Azeméis.

Portugal está entre os principais fabricantes de moldes a nível mundial, exportando cerca de 90% da produção total (CEFAMOL, report 2020). No ano de 2019, o valor de exportações atingiu aproximadamente seiscentos e catorze milhões de euros, tendo sido o quarto melhor ano de sempre da indústria em termos de produção e exportação, demonstrando uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos clientes e à evolução tecnológica e dos mercados. No ano transato a exportação foram principalmente para os mercados de Espanha (23%), Alemanha (19%), França (12%), República Checa (7%), Polónia (5%) e EUA (3%). No entanto, as vendas foram observadas um pouco por todo o mundo, por 84 países, o que demonstra a grande dimensão internacional e global desta indústria.

Este setor tem associado um grande grau de inovação e de alta intensidade tecnológica e são várias as indústrias que este setor serve. A informação estatística denota que a indústria automóvel tem vindo a consolidar o seu crescimento e importância no desenvolvimento do setor dos moldes, representando agora cerca de 82% dos moldes. A indústria das embalagens representa 8 % do setor nacional, tendo crescido de forma sustentada, as utilidades domésticas (*houseware*) assumem um peso de 3%. Mas a presença do setor espalha-se por muitas outras áreas industriais com grande importância para o desenvolvimento de novos produtos na economia mundial, bem como a procura por novas áreas e nichos, como por exemplo a indústria da aeronáutica e de dispositivos médicos (CEFAMOL report 2020).

5.2. Contexto da empresa - Pearlmaster

Inserida no setor dos moldes, a Pearlmaster é uma pequena e média empresa (PME), sediada em Leiria, na freguesia de Parceiros, que se encontra no mercado desde 2008.

Inicialmente era uma empresa pequena constituída por um pequeno escritório onde trabalhavam apenas dois fundadores que criaram a empresa com o intuito de angariar alguns clientes com os quais pudessem trabalhar. Nos primeiros tempos, os serviços comprados pelos clientes eram variados, mas o objetivo da empresa era centrar a sua atividade no desenvolvimento de projetos de moldes de plástico, tendo como compromisso a realização da gestão completa dos projetos de moldes, respondendo às especificações dos seus clientes através do know-how já existente na empresa.

“Alguns clientes compraram isso (know-how), mas de formas diferentes. Uns através de consultoria, uns através de serviços técnicos para projetos específicos e outros como eu queria encaminhar, que era para vender moldes completos, essa sempre foi a minha ideia inicial, vender soluções completas...esse era o nosso objetivo e isso ainda demorou, mas depois os clientes começaram a encomendar-nos os moldes completos.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Com o aumento do volume de negócios, a empresa teve de crescer em espaço e colaboradores, sendo feita assim a primeira contratação após os primeiros três anos da empresa, um gestor de projetos, dando assim mais tempo ao fundador para se dedicar à parte comercial e conseguir chegar a outros clientes, e posteriormente uma mudança para novas instalações em 2013, onde a empresa cresceu até ter 15 colaboradores. Em 2018, aquando do aniversário dos seus 10 anos de existência, a Pearlmaster mudou novamente de instalações para onde se encontram atualmente, com 20 colaboradores e onde também se encontra a empresa parceira que foi criada, a Pearlizplas, que funciona como centro de testes.

“Os 3 grandes passos, se me perguntares....em termos de boom, em termo daqueles passos que nos alavancaram, que fizeram crescer a empresa, penso que foram estes três, a contratação de um responsável técnico para me dar mais tempo para a parte comercial, o escritório antigo onde de

facto eu pude aumentar a equipa para adicionar serviços à empresa e depois quando abri este espaço aqui.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Atualmente a empresa está dividida em três grandes áreas, o departamento comercial, que está por sua vez dividido por mercados/países. O departamento administrativo, onde estão centradas tarefas como contabilidade, controlo de fornecedores, controlo da conta corrente de clientes e logística. E, por fim, o departamento técnico, onde se encontra a equipa de engenharia.

Praticamente toda a sua produção é para exportação, para países como Alemanha, Espanha, França e Inglaterra que representa cerca de 80% da produção total, mas os moldes da empresa encontram-se presente em muitos mais países, nomeadamente Argentina, Bélgica, Holanda, Marrocos, República Checa, México e Estados Unidos da América; tendo adquirido conhecimento dos diferentes mercados e das suas realidades sociais e tecnológicas, o que lhes garante um conhecimento de 360° do processo integral de desenvolvimento de moldes e das suas necessidades intrínsecas em cada área de atividade, de cada cliente e de cada molde. Apesar da sua presença pelos vários continentes, a sua aposta vai cada vez mais de encontro ao mercado europeu.

“Não vale a pena desfocar, queremos focar-nos nos 4 países que abrangem 80% das nossas faturações e mesmo a nível das exportações dos moldes em Portugal, que é Espanha, Alemanha, França e Inglaterra, são os 4 países que temos de focar. Mas vamos tendo outros países, como aqui em Portugal, Holanda, Bélgica, Eslováquia...mas o core business está nesses outros”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

A Pearlmaster atua em três grandes indústrias, a indústria automóvel representa cerca de 75% da produção total e abrange uma grande gama de produtos desde peças funcionais a peças visíveis. A segunda maior indústria que servem é a de produtos domésticos, ocupando 15% da produção, seguida da indústria da embalagem, tanto para casas como para indústrias, que representa 5%. Os restantes 5% da produção é distribuída em variadas áreas e indústrias.

A oferta da empresa é extensiva, ou seja, a empresa planeia e controla todas as fases, desde o desenho, a produção, os testes, até ao controlo para expedição.

Apesar de não ser uma empresa muito grande, o seu desenvolvimento tem vindo a ser notável, tendo alcançado um crescimento de volume de negócios de cerca de 20% ao ano. Em 2019 fechou o ano com mais de 10 milhões de euros de faturação.

Ao longo dos anos a empresa já recebeu vários prémios que também lhe concedem credibilidade e uma imagem de confiança. Em 2016 recebeu o prémio de reconhecimento de PME de Excelência e, em 2015, 2018 e 2019 foi lhe atribuído o prémio de PME Líder, tendo obtido em 2016 a certificação ISO 9001, que é a norma mais conhecida e adotada em todo o mundo por empresas de sucesso, sendo um Sistema de Gestão de Qualidade, funciona como instrumento para ajudar a encontrar e corrigir processos ineficientes dentro da organização, concebido para melhorar os desempenho das empresas permitindo que o negócio cresça mantendo a qualidade dos bens e dos serviços prestados, aumentando assim a satisfação dos clientes.

5.3. Contexto do fundador

A Pearlmaster foi criada após Lino ter saído da antiga empresa de produção de moldes, onde trabalhava há cerca de 23 anos, dos quais 15 como diretor de produção. Com a experiência adquirida ao longos dos anos, sentiu-se preparado para dar início ao negócio próprio.

“Eu fundei a empresa porque saí da anterior, eu não saí de lá para fundar a empresa, eu primeiro saí e depois fui à procura de uma solução para a vida e achei que tinha condições para criar o meu próprio negócio e ser responsável por uma empresa, e criei a empresa seguindo a carreira que já tinha.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Lino é licenciado em Gestão e Marketing pelo Politécnico de Leiria, licenciatura que realizou já durante o seu período de trabalho para a antiga empresa onde exercia funções. A sua carreira anterior à formação da Pearlmaster sempre fora na área dos moldes. Apesar de não possuir a sua própria empresa, as suas funções de diretor de produção permitiram-lhe adquirir muitos dos conhecimentos que depois levou consigo para a empresa. Este *know-how* previamente adquirido, experiência técnica, experiência de gestão de projetos e de clientes permitiu à empresa, que embora começada do zero, para alguns clientes já fosse uma referência devido a trabalhos realizados com o fundador quando este ainda trabalhava por conta de outrem.

“E a confiança que os clientes já tinham sobre mim devido à experiência que tinha dos anos passados, eles confiavam em mim Era a confiança que tinham sobre mim, a experiência técnica que eu tinha, os contactos com os clientes e com os fornecedores, etc. Todas essas competências fizeram com que os clientes, mesmo começando uma empresa de raiz, confiassem e me entregassem projetos completos.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Nos primeiros anos, a empresa estava centrada no seu atual CEO, era constituída apenas por ele e uma parceira. Todas as decisões passavam por ele, bem como todo o trabalho. A sua já grande rede de contactos que angariou durante os anos transatos foram o ponto focal para o desenvolvimento, com sucesso da Pearlmaster.

Na empresa onde trabalhava, Lino era o contacto mais direto e mais ativo com os clientes, o que lhe proporcionou a possibilidade de criar uma imagem perante os clientes e assumir uma posição no mercado. Ao longo dos anos pôde adquirir um conhecimento muito aprofundado de vários mercados estrangeiros e em várias indústrias, sendo a principal a indústria automóvel, o que mais tarde se refletiu na carteira de clientes da Pearlmaster, onde a maior fatia do bolo vai para esta indústria.

Este seu conhecimento do funcionamento do mercado e de vários países, colocou-o numa posição de vantagem para integrar a Pearlmaster numa rede internacional, onde o seu nome já carregava um historial de relacionamentos bem-sucedidos. A confiança que os clientes já associavam ao seu nome, foi um dos recursos chave para o bom lançamento da empresa, pois os clientes que já tinham trabalhado com Lino ou que já tinham conhecimento do mesmo através de outros, sabiam que podiam confiar no seu desempenho.

“E a confiança que os clientes já tinham sobre mim devido à experiência que tinha dos anos passados, e eles confiavam em mim. Se eu dissesse que era daqui a um mês ou daqui a dois meses, ou daqui a um ano, se conseguia se não conseguia...confiavam”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Como referido anteriormente, hoje a empresa já conta com cerca de 20 colaboradores divididos pelos diferentes departamentos, mas inicialmente a empresa era constituída apenas por 2 colaboradores. Desde o início que Lino, como fundador da

Pearlmaster, tentou implementar na empresa os princípios pelos quais ele se regia e que idealizava pela sua empresa. Os valores base pelos quais se rege a empresa, passam pela cooperação entre os vários intervenientes e a proatividade.

“Os fatores básicos para mim são a cooperação entre cliente e fornecedor, ou seja, é a nossa cooperação constante entre nós, com os nossos clientes e nós com os nossos fornecedores e focar sempre na solução, há um problema, foca-se sempre na solução. ... A ideia é criar uma cooperação logo no momento de fecho dos acordos, a partir daí trabalhamos juntos, quer o meu departamento técnico quer o departamento técnico deles, trabalhamos juntos para fazer o melhor molde possível.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Esta forma de trabalhar foi algo que Lino implementou no início, quando era praticamente só ele a trabalhar e que, hoje, é prática recorrente da empresa. Parte da boa relação que mantém com alguns clientes deriva da cooperação e do trabalho em conjunto que é realizado em cada molde que desenvolvem. Este apoio prestado por parte da Pearlmaster é ajustado às necessidades e ao tipo de cada cliente. Têm clientes onde a empresa se limita a fazer o que vem nos cadernos de encargos, principalmente em moldes mais simples e mais repetitivos mas, por outro lado, têm clientes onde é a empresa em parceria com eles e os fornecedores que formam a peça final.

Esta cooperação vai para além da sua relação direta com o cliente, mas muitas vezes integra a rede, onde a cooperação e o trabalho conjunto vão desde o cliente final, até aos seus fornecedores passando sempre pela Pearlmaster.

“Há dois tipos de clientes. Há os que nos mandam os cadernos de encargos com tudo especificado, eles sabem o que querem, como querem e definem tudo. Outros sabem a peça que querem, mas as características da ferramenta deixam isso ao nosso critério, e então aí nós com o nosso poder técnico sugerimos a parte técnica da ferramenta. E mesmo clientes do mesmo produto, têm necessidades muito diferentes, p.e, em Marrocos precisam de um apoio completamente diferente que um cliente na Alemanha.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

A nível de funcionamento mais interno, o fundador tenta manter, desde o início, uma cultura de circulação de informação entre os vários departamentos. Devido ao facto de inicialmente ser o próprio fundador o responsável por praticamente todas as funções da empresa, desde a parte mais administrativa à mais técnica, ele percebe a importância de ter todos os departamentos interligados e a par das atividades e projetos que estão a ocorrer.

“Foi feito um reajustamento, uma coisa era eu trabalhar praticamente sozinho e hoje tive de delegar funções, tivemos de nos reorganizar na empresa para trabalharmos em equipa...o importante foi manter o ADN, os princípios com que a empresa trabalha desde o início, manter a mesma linha, porque quando eu falo com as pessoas já nem preciso de dizer como quero as coisas, já toda a gente sabe como o cliente está à espera que a nós façamos e isso hoje já é uma prática, uma política da empresa, já é ar que respira aqui dentro e sempre foi assim. A equipa cresceu, mas mantiveram-se os princípios, as novas aquisições adaptam-se à nossa forma de trabalhar.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

5.4. Relações

Ao longo dos vários anos de performance da empresa, esta angariou inúmeras relações com os mais variados parceiros, clientes e fornecedores. Estas relações desenvolvidas são o que permitiram a Pearlmaster definir o seu caminho e alcançar as suas metas e objetivos. Os clientes desempenham um papel de destaque, mas sem os seus fornecedores não conseguiriam entregar a estes mesmo clientes o valor proposto.

5.4.1. Carteira de Clientes

A Pearlmaster começou com uma pequena lista de clientes que se foi estendendo ao longo dos anos, através da manutenção de relacionamentos com a maioria dos seus clientes e a angariação de novos clientes a cada ano à medida do crescimento da empresa.

Os primeiros clientes com quem trabalharam tiveram uma grande importância para o desenvolvimento e estabilização da empresa no mercado e na rede. Os quatro primeiros clientes com quem trabalharam, eram clientes que já tinham experiências com o fundador

na antiga empresa onde este trabalhava, e esse contacto prévio foi o que facilitou a angariação destes clientes iniciais.

“Os primeiros (clientes), foi por contactos prévios. Os primeiros 4 clientes que tive eram de contactos que eu tinha anteriormente do meu antigo trabalho, empresas com quem eu tinha uma relação muito boa, empresas que tinham muita confiança em mim. Não fazia muito sentido a empresa estar a começar e tentar angariar clientes de raiz, clientes que não me conheciam de lado nenhum, ainda por cima no escritório novo só com uma cadeira e uma mesa, num mercado tão exigente, não era grande ideia.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

As primeiras 4 empresas que depositaram confiança na empresa eram de países diferentes o que também abriu portas rapidamente para mercados internacionais. Inicialmente trabalhou com uma empresa alemã, uma inglesa, uma belga e uma portuguesa. Todas estas, eram empresas que já se identificavam com modo de trabalhar de Lino e já tinham confiança no seu trabalho. Começaram por lhes entregar trabalhos mais pequenos, que depois com a confirmação desse mesmo bom desempenho, os trabalhos foram evoluindo em número e complexidade.

Esta confiança depositada inicialmente por estes primeiros clientes permitiu que a empresa que, apesar da grande quantidade de dinheiro que era necessária e a baixa liquidez inicial da empresa, pudesse iniciar atividades.

“Isto é um negócio que se trabalha com muito dinheiro, e nos primeiros projetos a empresa não tinha liquidez nenhuma, tinha de trabalhar muito apertada em termos de margens para poder ter uma margem entre o que paga e o que recebe”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Como refere inúmeras vezes o CEO da empresa, a confiança sempre foi a chave para o bom sucesso da empresa, e essa confiança veio de experiências passadas antes da constituição da empresa e foi um legado transmitido para a Pearlmaster através das relações que iam projetando esta ideia para as relações futuras.

“Hoje os clientes entregam-nos o trabalho por entregar, porque confiam...No princípio as empresas têm mais dificuldades em ter equilíbrios de confiança de quem compra e de quem vende... à medida que

a empresa vai crescendo vai tendo sucesso, vai se ganhando confiança e reputação e isso faz com que a empresa depois tenha uma margem maior de trabalho. Por isso, sim, as relações iniciais foi o que permitiu aceder ao que temos hoje a vários níveis.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Hoje, a empresa conta com cerca de 30 clientes, que na sua grande maioria são clientes que são renovados todos os anos e já têm um longo historial de trabalho com a Pearlmaster. Apesar do nível elevado de faturação da empresa, este está centrado em poucos clientes e por isso estes 30 clientes são todos eles de grande importância para a empresa. Todas estas relações são de longa duração e com impacto para o desenvolvimento e história da empresa. Muitas destas empresas dão vários trabalhos anuais à Pearlmaster e, nesta medida estão ambas muito comprometidas entre elas.

Lino, considera que há 3 clientes que se destacam pela sua importância para a empresa, por dois motivos: são empresas que estiveram presentes desde o início da formação da empresa, ou seja, foram dos primeiros clientes a dar trabalho à Pearlmaster quando esta entrou no mercado de trabalho e por outro lado são empresas que ainda hoje representam uma elevada parcela da faturação da empresa. Um dos clientes é uma empresa inglesa de produtos de uso doméstico variados (empresa UK), que por sua vez tem como clientes várias marcas internacionais de elevada notoriedade. Esta empresa devido à elevada quantidade e variedade de trabalho que lhes entrega permite-lhes alargar a sua experiência neste setores de produtos domésticos e alcançar uma posição sólida dentro da sua rede. As outras duas empresas que assumem um papel de destaque na Pearlmaster, são ambas do setor automóvel, que como referido acima é o principal setor que a empresa serve. Uma empresa é sediada na Bélgica (empresa BE) e é também um exemplo de uma relação estável e duradoura, continuando a entregar vários projetos à Pearlmaster desde o seu início. Por fim, a terceira relação que o CEO aponta com sendo importante é uma empresa alemã (empresa DE) de peças automóveis para marcas conceituadas como a Mercedes e a BMW.

“Estas foram empresas que logo no princípio confiaram em mim na empresa e me deram trabalho e, ainda hoje se mantêm. Sempre que eles têm trabalhos recorrem a mim como primeira opção e todos os anos me dão vários trabalhos.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Apesar das inúmeras relações de longo prazo que a empresa tem na sua rede, esta tem lhe permitido adquirir todos os anos um conjunto de novos clientes. A empresa tem como objetivo estipulado no grupo de comerciais, angariar três novos clientes todos os anos. Para tal, cada um dos comerciais tem a sua carteira de clientes com quem trabalha e usa esta mesma carteira para tentar entrar em contacto com potenciais clientes. Os novos clientes, são angariados através de trabalho no terreno, em feiras e outros eventos, pesquisas através da *internet* e muitas vezes através de referências ou sugestões vindas de clientes já existentes.

“É prospeção de mercado, temos neste momento uma dinâmica comercial onde fazemos os follow-up uns dos outros, temos mensalmente reuniões onde definimos estratégias e, anualmente temos uma estratégia de vendas, de feiras e de algumas atividades para conseguirmos angariar contactos e clientes”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Nesta estratégia definida pela empresa, um cliente passa por quatro fases antes de poder ser considerado “cliente”. Primeiro, é a obtenção desse contacto, o segundo passo é a criação de uma relação com esse contacto de forma a que ele passe a ser um potencial cliente. Esta designação de potencial cliente dá-se a partir do momento em que este realiza um pedido de orçamento e, quando este potencial cliente faz a primeira encomenda, passa então a cliente. Devido as todas estas etapas, para se conseguirem atingir o objetivo de três novos clientes por ano, têm de arranjar cerca de trinta contactos por ano, e apenas cerca de dez passam a potenciais clientes e assim sucessivamente.

O bom trabalho que é desenvolvido com os seus clientes já existentes, é o que muitas vezes permite e facilita o contacto com novos clientes. A Pearlmaster tem vários exemplos, onde a presença de uma empresa fez com que a Pearlmaster estendesse a sua rede, conseguindo alcançar muitas mais empresas e parceiros. Uma empresa espanhola (empresa ES) de produção de equipamentos estruturais e aerodinâmicos para a indústria automóvel, com a qual a Pearlmaster trabalha há alguns anos, permitiu-lhe o acesso a todas as empresas do mesmo grupo e alguns dos seus parceiros, através da recomendação positiva por parte desta. Atualmente a empresa trabalha com esta empresa, empresa ES, não só a sua filial espanhola, mas também com todas as outras sediadas em vários países.

“Nós temos por exemplo um cliente espanhol que, começámos a trabalhar com eles e ... hoje temos as filias de vários países bem como outros

parceiros deles, e foram eles que nos permitiram ter acesso a esses clientes. Porque há empresas que são individuais, mas há empresas globais e se nós trabalhamos por exemplo com a empresa francesa, mas tem empresas noutros países, nós usamos a mais valia de já trabalhar com ela para mais facilmente aceder às outras.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Com o crescimento da empresa, há sempre projetos que permitem, mais tarde, a empresa ter acesso a outros projetos. Há três anos, por exemplo, a Pearlmaster teve um projeto de grande importância, pelo seu tamanho. Através deste projeto, a empresa pôde comprovar a si mesmo e aos seus efetivos e potenciais clientes, que tinham capacidade para algo tão complexo e exigente.

“Foi um projeto muito grande...um conjunto de moldes enorme. Nós temos sempre trabalho, mas são dois moldes aqui, três ali, e não cinquenta de uma vez. Na altura foi muito stressante porque realmente era uma encomenda muito maior do que estávamos habituados, mas foi um projeto que nos deu mais maturidade e mais crédito aos olhos dos clientes, é uma boa referencia pra outros clientes que queiram trabalhar connosco, é uma boa referênciã para fazer outros clientes acreditarem em projetos grandes.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

A forma de trabalhar da empresa passa muito pela adaptabilidade aos projetos e aos clientes. Dentro da heterogeneidade de clientes que possuem, uns exigem trabalhos mais complexos e outros moldes mais simples e o trabalho da empresa passa por conseguirem conciliar os vários tipos de moldes dos vários clientes, serem sempre exigentes ao mesmo tempo que são cooperativos e flexíveis com o modo de trabalhar de cada empresa cliente. A Pearlmaster tenta utilizar o *know-how* e o *mindset*, que os projetos mais complexos lhe exigem em todos os seus projetos de modo a tingirem sempre a sua melhor performance.

“Tentamos balizar a nossa forma de trabalho como se tivéssemos sempre a satisfazer o cliente mais exigente. ... Por exemplo, temos um cliente, um automotivo supplier, que tem métodos e uma estrutura organizacional muito

complexos, e foi um cliente ao qual fomos buscar muita metodologia de trabalho”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

5.4.2. Carteira de fornecedores

Tal como observado nos clientes, os primeiros fornecedores também provieram de contactos previamente estabelecidos em experiências passadas do fundador.

“Os fornecedores são empresas com quem já trabalhava há muitos anos, eu tinha 22 anos no mercado e, portanto, todas as empresas com quem eu subcontratava, não eram empresas que eu fosse investigar na internet, eram contactos meus antigos”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Na Pearlmaster, todas as áreas que possuem internamente, engenharia, design, planeamento e desenvolvimento, nunca subcontratam porque a sua capacidade interna é suficiente, mas a produção de moldes é toda subcontratada, representando 75% da sua faturação. A empresa atualmente conta com uma lista de cerca de trinta fornecedores, dos quais a grande maioria se mantém desde o início da empresa.

“Os fornecedores com quem trabalhei no princípio também se mantêm. Tenho apenas um ou outro que não, tive de os trocar porque não acompanharam os tempos e a evolução, mas a maioria são parceiros que estão ao nosso lado desde o primeiro dia”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

O facto de serem uma empresa com a certificação ISO 9001, obriga a empresa a realizar certos procedimentos em relação aos seus fornecedores. A Pearlmaster tem um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos no que respeita à seleção e renovação dos fornecedores onde todos são sujeitos a avaliações anuais, por parte do comité administrativo da empresa, constituído pelo próprio CEO, a equipa de compras e a de engenharia. Para cada projeto é escolhido o fornecedor que melhor satisfaz as necessidades daquele molde em específico. Este fornecedor é escolhido da lista de fornecedores que a empresa já tem, salvo algum molde muito específico e novo onde existe a necessidade de procurar um tipo diferente de fornecedor, mas para prevenir esta

situação, a Pearlmaster já possui uma lista de fornecedores bastante diversificada. O tipo de fornecedor depende principalmente pelo tamanho do molde.

“Há empresas que são mais pequenas e só fazem moldes até duas toneladas, outros já conseguem até oito, por exemplo, nós tentamos dividir os fornecedores assim, por tamanho de molde”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Para cada projeto tentam selecionar entre quatro a cinco fornecedores que sejam capazes de realizar o trabalho, e depois escolhe-se um tendo em conta as disponibilidades e o orçamento. Entre a Pearlmaster e os seus fornecedores há sempre transmissão de conhecimentos e partilha de *know-how*.

“É mais frequente nós levarmos aos nossos fornecedores a parte técnica, ensinar-lhes. ... eu tenho 100 moldes em produção, o meu fornecedor tem cinco, dez cada um, por isso é lógico que nós temos mais experiência que eles.”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Mas o contrário também acontece, por vezes é a Pearlmaster a beneficiar das experiências passadas dos seus fornecedores.

“Neste momento estamos a fazer um molde para uma garrafa de refrigerante, nós nunca fizemos esse tipo de molde e o fornecedor com quem estamos a trabalhar tem experiência nesse molde porque trabalha com outro cliente que também os faz, e neste momento não tivemos medo de avançar para esse molde porque temos a garantia de que o fornecedor o sabe fazer com qualidade”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

Nas reuniões anuais, o comité administrativo, são realizadas as avaliações aos fornecedores que trabalharam com a empresa durante esse ano. Cada fornecedor é sujeito a uma *check-list* de verificação dos requisitos a nível de negociação, nível técnico, nível de prazos, preços e vários outros fatores, para se conseguir manter o nível de exigência. Os dois piores de cada ano são retirados da lista e substituídos no ano seguinte por fornecedores novos que consigam cumprir melhor os requisitos. Os resultados desta avaliação são reportados a todos os fornecedores para que estes possam ter uma melhoria

continua com base nos seus pontos fortes e fracos. Os critérios existentes nesta avaliação vão sendo atualizados e melhorados ao longo do tempo e da experiência adquirida pela Pearlmaster.

“Temos uma lista onde a verde estão os ativos, a amarelo os potenciais para entrar e vermelho os que já saíram fora por não cumprirem os requisitos. Vamos renovando esta lista, ou seja, vamos exigindo aos nossos fornecedores que promovam meios de melhoria contínua. Ao fim do ano selecionamos e classificamos os nossos fornecedores principais e damos uma nota e tentamos sempre caracterizar os fornecedores e dar-lhes um painel de melhorias para eles melhorarem também”

Lino Ferreira, CEO da Pearlmaster

6. ANÁLISE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

6.1. Análise Conclusiva

A presente investigação teve como propósito analisar a noção de *imprinting* em *start-ups* numa perspetiva relacional, ou seja, pretendeu aferir o impacto, que fatores como, o fundador e as relações de uma empresa têm no seu *imprinting*, como as empresas incorporam e manifestam as condições e constrangimentos da história a que estão sujeitas pela mão dos fundadores e das relações, desde a sua formação. Para tal foi considerado o contexto da empresa, do seu fundador e de alguns relacionamentos, clientes e fornecedores, que de certa forma moldaram o percurso da empresa. Com esse propósito procurou-se abordar e dar respostas a três questões.

A primeira, visa avaliar o papel do fundador da *start-up* no processo de *imprinting* da mesma. Este estudo corrobora a noção de que os fundadores podem desempenhar um papel muito importante nas fases iniciais das empresas (Akroyde & Kober, 2019). Os conhecimentos e habilidades mobilizados na fase inicial da empresa são consequência de uma transferência de impressões, deixadas pelas empresas por onde passaram, que subsequentemente serão transferidas para os seus próprios empreendimentos através dos fundadores (Marquis & Tilcsik, 2013).

Neste estudo é difícil separar claramente as fases iniciais da empresa da experiência prévia do fundador, que durante vários anos trabalhou num contexto similar (noutra

empresa de moldes), tanto pela experiência que adquiriu como pelas intenções quanto ao tipo de atividades que a nova empresa poderia realizar. De facto, além da sua experiência prévia como diretor de produção e do conhecimento que foi desenvolvendo com clientes e fornecedores, manteve na nova empresa a sua intenção de fazer evoluir as competências e os recursos desta nas atividades de projeto e a gestão da produção de moldes junto de vários fornecedores. Recorde-se que, no período inicial, com recursos iniciais escassos na fase inicial, a empresa restringiu a sua atividades a pequenos trabalhos de consultoria e serviços técnicos específicos para um conjunto de clientes iniciais; gradualmente, a ‘ideia inicial [de] vender soluções completas’ persistiu e condicionou o processo subsequente de desenvolvimento da empresa.

Voltando aos dados apresentados no capítulo anterior, é possível verificar que a Pearlmaster passou por um processo de *imprinting* através do seu fundador, como já tinha sido demonstrado em vários estudos referidos por Akroyde e Kober (2019). A empresa foi formada à imagem que Lino tinha de como deveria ser constituída e de como deveria funcionar uma empresa. Apesar destes *imprints* se terem manifestado na fase inicial da empresa, muitos deles foram depois transmitidos a todos os colaboradores e absorvidos até à atualidade. Isto corrobora mais uma vez os estudos de Akroyd e Kober (2019), onde estes referem que estes *imprints* derivados dos fundadores têm tendência a persistir no tempo, apesar das mudanças organizacionais que acontecem. Pode-se dizer que Lino passou de forma gradual os seus conhecimentos e as suas formas de trabalhar para que, apesar da evolução a empresa, esta não perdesse a sua essência, mantendo hábitos, rotinas e regras para não comprometer a estabilidade da empresa durante o seu crescimento (Simsek, Fox & Heavy, 2014).

O facto de o fundador ter experiência prévia no setor, adquirida pelos 23 anos de trabalho nos moldes, também corrobora a noção de que esse passado colocou-o numa melhor posição para iniciar a empresa e conseguir conduzi-la durante os seus primeiros anos, conseguindo aproveitar mais e melhores oportunidades através de estratégias mais eficazes (Colombo & Grilli, 2010). O passado dos fundadores e as suas decisões iniciais sobre os valores centrais da empresa podem ter efeito nas ações, estratégias, estrutura e performance da mesma (Gao, Li, Cheng & Shi, 2010), algo que se pode constatar relativamente ao papel do fundador da Pearlmaster nas decisões sobre o tipo de trabalhos que inicialmente faziam, com que fornecedores e com que clientes, o que afetou a empresa na estratégia a perseguir e na performance que foi desenvolvendo.

Relativamente à segunda questão, importa perceber como o fundador foi “*imprinted*”. Assume-se, na literatura, que os fundadores carregam com eles competências, conhecimentos, normas e rotinas (Masquis & Tilcsik, 2013). Este estudo sugere a relevância das interações do fundador, ao longo do tempo, com representantes tanto de empresas fornecedoras como de empresas clientes. As ‘boas práticas’ aprendidas nesse contexto podem ser vistas como *imprints* que se manifestaram no novo contexto, i.e. na nova empresa. Estas interações permitiram também desenvolver a confiança mútua necessária para que esses relacionamentos fossem reativados para viabilizar a obtenção dos primeiros trabalhos da *start-up*. Recorde-se que os primeiros clientes e fornecedores da Pearlmaster, eram empresas com quem o informante já tinha tido oportunidade de trabalhar na sua empresa de origem. Estes foram desenvolvidos e adquiridos ao longo dos anos, nos trabalhos que realizou na antiga empresa onde trabalhava e através dos contactos que fez com clientes, fornecedores e parceiros que pertenciam à sua rede. Portanto, pode-se dizer que os relacionamentos com clientes e fornecedores foram uma fonte de *imprints* do fundador. Adicionalmente, pode-se também sugerir que a ‘impressão’ inicial – ‘vender soluções completas’ – teve origem na experiência prévia do fundador na empresa de origem, e que, como um ‘quadro de referência’, se foi manifestando nas atuações do fundador visando influenciar no percurso da empresa ao longo do tempo.

Finalmente, a terceira questão (qual o papel dos relacionamentos no *imprinting* da empresa), decorre de se assumir que as *start-ups* não nascem num *vacuum*. Elas passam a existir na medida em que estabelecem relacionamentos na rede (Baraldi et al., 2018). O impacto no desenvolvimento e sucesso das novas empresas pode estar associado a *imprints* nos recursos da empresa associados ao processo de relacionar a empresa com a rede (Aaboen, Dubois & Lind, 2011). Adicionalmente, os relacionamentos com fornecedores e clientes podem ser considerados eles próprios como recursos, na medida em que permitam o acesso e desenvolvimento de novos recursos, incluindo o desenvolvimento de novos relacionamentos (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

Como referido acima, a confiança nas competências do fundador da empresa, baseada em interações anteriores com parceiros específicos (fornecedores e clientes), foi essencial para obter uma primeira oportunidade para iniciar a atividade da nova empresa, para a emergência da Pearlmaster. A criação e manutenção desta confiança requereu a combinação de competências, não só dentro da empresa como entre as várias empresas envolvidas em cada projeto. O grau de exigência a este nível tem vindo a aumentar, como

ilustra a evolução das capacidades de gestão de um número crescente de moldes por projeto no âmbito do propósito de ‘vender soluções completas’. Como mencionado acima a empresa geria habitualmente 2 a 3 moldes por cliente e, mais recentemente, geriu o fabrico de cerca de 50 moldes. Neste quadro, a cooperação, tanto intra-organizacional como inter-organizacional surge igualmente como elemento relevante na fase inicial da empresa.

Como sugerido por Akroyd e Kober (2019), este *imprint* inicial tende a persistir mesmo havendo pressão organizacional para mudar. No estudo de caso, a intenção de assegurar que ambas as dimensões - confiança e cooperação – persistam, parece resultar da perceção de que são essenciais à manutenção e desenvolvimento da empresa. Essa perceção parece ter vindo a ser reforçada ao longo do tempo em vários processos. Um deles, prende-se com a combinação e desenvolvimento de conhecimento envolvendo vários atores. Para o informante, aprender e ensinar é um processo importante para manter e desenvolver as competências da empresa, dos fornecedores e clientes. Estes processos podem traduzir-se, como aconteceu, no fim de alguns relacionamentos e/ou no estabelecimento de novos relacionamentos. Recorde-se que a base de fornecedores que foi tendo alterações na sua composição (tal como a base de clientes) com base num conjunto de princípios de avaliação desses fornecedores.

Os efeitos deste processo de aprendizagem/ensino não se limitam na ocorrência de alterações ao nível dos relacionamentos individuais, na medida em que os relacionamentos podem estar direta ou indiretamente conectados (Håkansson & Snehota, 1995). Recorde-se como o relacionamento com uma unidade de um dos clientes (empresa espanhola do sector automóvel) abriu oportunidades para projetos e produção de molde destinados a outras unidades do mesmo cliente. Este resultado é consistente com a noção de que os parceiros iniciais podem desempenhar um papel crítico de *imprinting* na evolução da empresa na rede, na medida em que o primeiro parceiro pode influenciar o seu caminho de aprendizagem, os seus recursos, as competências em lidar com processos colaborativos e, de modo mais geral, a experiência na rede (Milanov & Fernhaber, 2009). Se se encarar este cliente como um membro de uma organização em rede responsável por várias unidades de produção relativamente autónomas, poder-se-á dizer que o estudo corrobora a noção de que tanto a dimensão como a centralidade da rede desse parceiro inicial influenciaram a dimensão da rede subsequente da nova empresa (Milanov e Fernhaber, 2009). Adicionalmente, a carteira de relacionamentos com clientes atuais é vista como a base para pesquisar novos clientes, quer devido a efeitos reputacionais quer

através de indicações obtidas juntos dos clientes sobre clientes potenciais. Em termos genéricos, pode-se corroborar a noção de que as experiências adquiridas nas relações podem ser usadas para influenciar outras relações e para conseguirem tirar melhor partido das relações existentes explorando a sua similaridade de requisitos (Aaboen, Dubois & Lind, 2011).

Finalmente, quanto à natureza dos relacionamentos com clientes, o caso ilustra que estes podem ser bastante variados. Alguns clientes definem claramente o tipo de solução que pretendem e a empresa limita-se a desenhar o projeto para atingir um conjunto dado de especificações de processo e funcionais. Outros clientes operam com a empresa num modelo mais cooperativo, na medida em que o relacionamento requer um nível de envolvimento mais alto (Anderson & Narus, 2004), no sentido em que a coordenação entre atividades e a combinação dos recursos das empresas são mais profundos. Aparentemente, de acordo com o informante, os relacionamentos de maior envolvimento tenderão a ser predominantes no futuro se se mantiver o propósito de ‘vender soluções completas’ em vez de moldes isolados. Pegando no exemplo da experiência recente de gerir uma carteira de 50 moldes para um cliente, esta é vista como um indicador das competências da empresa para aumentar a sua atratividade junto de outros clientes, sobretudo dos que requerem soluções envolvendo a gestão de projetos com um grande número de moldes.

De forma resumida, considerando a manifestação dos *imprints*, pode-se afirmar que o estudo dá evidências de impactos de natureza mais próxima ou imediata, na capacidade de obter recursos, de perseguir oportunidades, partilha de conhecimento, e mais distante em termos de performance, crescimento e novos mercados (Simsek, Fox, & Heavy, 2014), não como agregados de clientes ‘sem rosto’, mas através do estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos de negócio com outras empresas específicas (Håkansson & Snehota, 1995; Baraldi et al, 2018).

6.2. Limitações e Sugestões de Pesquisa

No decorrer do processo de investigação foram encontrados alguns constrangimentos devido ao tempo disponível e à situação que se vive atualmente de pandemia (COVID-19), o que dificultou a marcação de entrevistas em profundidade mais atempadamente. Uma das limitações deste estudo surge também da reduzida possibilidade de generalização dos resultados devido à amostra não probabilista

propositada heterogenia, tornando-a não representativa da população (Malhotra & Birks, 2006), e por não incidir sobre ambos os lados da díade, mas apenas sobre a perspectiva da Pearlmaster. O método de estudo escolhido (estudo de caso singular), também não permite uma grande robustez e replicação dos dados, tornando essencial a corroboração através da comparação com outros casos (Saunders et al., 2015; Yin, 2013).

A principal limitação associada remete para o nível da informação recolhida através das entrevistas em profundidade, a falta de exemplos específicos de práticas internas e relacionais, de natureza técnica ou não, que evidenciem o *imprinting*. A falta de exemplos impossibilita, por exemplo, uma análise dos processos de combinação ou recombinação dos *imprints* (como rotinas) ao longo do tempo e em que dimensões específicas de atividades, recursos e atores se manifestaram. A análise é, por isso, baseada em aspetos de natureza relativamente genérica. Por exemplo, o caso sugere que a empresa lida com clientes diferenciados em termos da interface entre as empresas envolvidas em cada projeto. Alguns clientes enviam um projeto da peça e a empresa fornece o molde; outros envolvem a empresa (e eventualmente fornecedores) no processo de projetar a peça. Nessa medida, podemos esperar que a criação de rotinas para lidar com ambos os tipos de processos de especificação das peças teve origem nalgum momento passado e gerou a necessidade de lidar com formas diferentes de combinar recursos e atividades para cada um dos clientes e, eventualmente, com alguns fornecedores. Concluindo, além do interesse em desenvolver estudos em maior profundidade, também se poderiam fazer estudos mais extensivos, envolvendo outras firmas da indústria ou de várias indústrias.

Outra limitação é que o estudo se foca sobretudo em como a empresa foi incorporando *imprints*. Contudo, se assumirmos que, nas interações com outros atores, a empresa é influenciada, mas também influencia (Ford et al., 2003), seria interessante estudar em que medida a empresa operou como *imprinter* de outras empresas.

REFERÊNCIAS

- Agostini, L., Nosella, A. & Teshome, M. B. (2019). Inter-organizational relationships: toward a reconceptualization of constructs. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 346-369. doi: 10.1108/BJM-08-2018-0306
- Akroyd, C. & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46(100645), 1-18. doi:10.1016/j.mar.2019.07.002
- Anderson, J., Narus, J. & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3^a Ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Aaboen, L., Dubois, A. & Lind, F. (2011). *Start-ups* starting up - Firms looking for a network. *The IMP Journal*, 5(1), 42-58.
- Araujo, L. & Easton, G. (1996). Strategy: Where is the Pattern? *Organization*, 3(3), 361-383. doi:10.1177/135050849633004
- Aspelund, A., Berg-Utby, T. & Skjevdal, R. (2005). Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25(11), 1337-1347. doi:10.1016/j.technovation.2004.06.004
- Bamford, C. E., Dean, T. J. & McDougall, P. P. (2000). An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank start-ups. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 253-277. doi:10.1016/S0883-9026(98)00011-1
- Baraldi, E., Havenvid, M. I., Linné, Å. & Öberg, C. (2018). Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 80, 58-67. doi:10.1016/j.indmarman.2018.02.002
- Boeker, W. (1988). *Organizational Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting of the Time of Founding*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1497762>
- Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. doi:10.1287/orsc.1100.0641

- Cannon, J. & Perreault, W. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460. doi: 10.2307/3151999
- Colombo, M. G. & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech *start-ups*: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610–626. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.005
- Colombo, M. G. & Piva, E. (2008). Strengths and Weaknesses of Academic Startups: A Conceptual Model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 37–49. doi:10.1109/tem.2007.912807
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*, 2^a Ed. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*, 3^a Ed. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Gao, J., Li, J., Cheng, Y. & Shi, S. (2010). Impact of initial conditions on new venture success: a longitudinal study of new technology-based firms. *International Journal of Innovation Management*, 14(1), 41–56. doi: 10.1142/S1363919610002544
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P. & Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 405–422. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.04.003
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1439. doi: 0002-9602/99/10405-0005
- Håkansson, H. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach. Chichester, UK: John Wiley & Sons
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*, 1^a Ed. New Fetter Lane, London: Routledge.
- Harris, Lloyd C. & Ogbonna, E. (1999). The Strategic Legacy of Company Founders. *Long Range Planning*, 32(3), 333–43. doi:10.1016/s0024-6301(99)00037-0

- Havenvid, M. I. & Rocca, A. L. (2017). "New Business Development in Business Networks" In No Business is an Island. Published online: 18 Aug 2017; 87-103. doi:10.1108/978-1-78714-549-820171005
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97–127. doi: 10.1086/517899
- La Rocca, A., Ford, D. & Snehota, I. (2013). Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1025–1032. doi:10.1016/j.indmarman.2013.07.001
- La Rocca, A. & Snehota, I. (2014). Relating in business networks: Innovation in practice. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 441-447. doi:10.1016/j.indmarman.2013.12.012
- Malhotra, N. & Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied approach*, 5^a Ed. England: Prentice Hall.
- Marquis, C. & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a Multilevel Theory. *The Academy of Management Annals* 7(1), 195–245. doi:10.1080/19416520.2013.766076
- Milanov, H. & Fernhaber, S. A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing* 24(1), 46–61. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.11.001
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi:10.1177/002224299405800302
- Mota, J. (2016). Texto de suporte teórico: Marketing Empresarial/Industrial. IISBN: 978-989-20-6832-9
- Mota, J. & de Castro, L. M. (2005). Relationship portfolios and capability development: Cases from the moulds industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(1), 42–54. doi:10.1016/j.pursup.2005.04.002
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*, 7^a Ed. Harlow: Prentice Hall.

Imprinting em start-ups: um caso exploratório

Simsek, Z., Fox, B. C. & Heavey, C. (2014). What's Past Is Prologue. *Journal of Management*, 41(1), 288–317. doi:10.1177/0149206314553276

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

Stinchcombe, Arthur L. (1965). *Social Structure and Organizations*, 1ª Ed. New York: Rand McNally.

Yin, R. K. (2013). *Case study Research: Design & Methods*, 5ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo A: Guião de Entrevista 1

Desde já agradeço a sua disponibilidade e oportunidade de realização da entrevista que se enquadra no âmbito da dissertação do mestrado em Marketing, no ISEG - *Lisbon School of Economics and Management*, sobre o processo de *imprinting* em *start-ups*, olhando numa perspetiva de rede. O objetivo da dissertação consiste em compreender como o fundador influencia a empresa (*imprints*), e onde e como adquiriu os *imprints* que depois leva consigo para o seu novo projeto (*start-up*), bem como o papel das primeiras relações neste processo de construção da *start-up* e no seu *imprinting*.

- A entrevista tem a duração aproximada de 60 minutos.
- A entrevista é gravada para posterior consulta e são tomadas notas no decorrer da entrevista para auxiliar o investigador.
- A informação recolhida nesta entrevista é confidencial e utilizada apenas para fins académicos.

A presente entrevista é essencial para o desenvolvimento deste Trabalho Final de Mestrado. Sendo a participação na entrevista voluntária, muito agradecemos desde já a sua participação.

História e Dados da Empresa

1. Data da constituição da empresa/entrada em operação
2. Setor onde atua, volume de negócios, número de colaboradores
3. Produtos e Serviços: Tipos de moldes produzidos e de serviços. Têm capacidade para moldes de diferentes tamanhos?
4. Principais Segmentos de Mercado / sectores de atividade
5. Organização interna (deps/secções e respetivas atividades e tipo de recursos envolvidos – e.g. equipamentos CNC, impressoras 3D, etc)
6. Com que objetivo criaram a empresa? Com que intuito? O que esperavam conseguir alcançar?
7. Qual era a área de especialização?
8. Quais eram as competências da empresa no início? E agora?
9. Considera que a empresa é suscetível a mudanças, influenciada pelo meio envolvente?
10. Que marcos aponta como as principais mudanças vividas nesta empresa? Que mudanças foram feitas? E quem as impulsionou?

11. Já foram feitas algumas grandes mudanças na empresa que perdurassem devido a alguns deste clientes? Se sim, quais?
- 12.

Dados do Entrevistado (Fundador)

1. Funções atuais
2. Há quanto tempo
3. Formação acadêmica
4. Experiência profissional
5. Fale um pouco mais detalhadamente sobre as suas antigas funções

Relacionamentos

Cientes

1. Número de clientes atuais?
2. Como evoluiu a carteira de clientes?
3. Como apareceram os primeiros clientes?
4. São clientes homogêneos ou diversificados?
5. Qual a natureza dos relacionamentos com os clientes? Relacionamentos diferentes para diferentes clientes? Relacionamentos transacionais ou mais colaborativos?
6. Há uma relação de confiança? Uma relação mais próxima, mais íntima?
7. As encomendas desses clientes são regulares ou bastante irregulares?
8. Esses clientes são diretos (o utilizador dos moldes) ou alguns clientes são indiretos (i.e. venda através de uma empresa de engenharia e/ou comercialização, ou através de outra empresas de moldes que subcontratam esta empresa)?
9. O tipo de molde com que trabalham mais frequentemente foi “moldado” devido às especificações dos primeiros clientes?
10. Alguns clientes tendem a valorizar certos aspetos e outros valorizam outros aspetos. Concorda?
11. Que tipo de clientes ou projetos gostariam de vir a ter no futuro? Quais são as barreiras existentes para que os posso concretizar?

Fornecedores

1. Número de fornecedores atuais?
2. Como evoluiu a carteira de fornecedores?
3. Como apareceram os primeiros fornecedores?
4. São fornecedores homogêneos ou diversificados?
5. Qual a natureza dos relacionamentos com os fornecedores? Relacionamentos diferentes para diferentes fornecedores? Relacionamentos transacionais ou mais colaborativos?

6. Há uma relação de confiança? Uma relação mais próxima, mais íntima?
7. Têm uma base fixa de fornecedores?

Anexo B: Guião de Entrevista 2

Esta entrevista vai dar seguimento à entrevista anterior, de modo a completar a informação dada previamente, todas as instruções dadas sobre o tratamento dos dados na entrevista anterior aplicam-se à presente entrevista. Esta entrevista terá a duração média de 90 minutos.

Mais uma vez agradecemos pela sua participação.

História e Dados da Empresa

1. Quando é que surgiu a ideia para fundar a empresa? Porquê
2. Medidas e formas de trabalhar estabelecidas inicialmente, ainda hoje vigoram? Quer dizer, houve aprendizagens na fase inicial que ainda fazem parte do ADN da empresa?
3. Diria que o percurso da empresa, a estratégia, que tem vindo a acontecer ainda reflete as ideias iniciais sobre o que fazer e como? Ou a experiência com clientes e fornecedores foi moldando essas intenções? Pode dar alguns exemplos específicos?
4. Olhando retrospectivamente, há momentos ou eventos chave se destacuem pela sua relevância positiva ou negativa no percurso da empresa? [explorar o porquê de serem chave – recursos internos, relacionamentos, prioridades, ...]
5. As empresas têm uma certa visão ou perceção sobre as outras, e.g. do que são capazes de fazer, da sua fiabilidade, etc. Essa perceção pode variar ao longo do tempo e até ser diversa de cliente para cliente.
6. Tipicamente, na indústria de moldes há clientes que envolvem o fornecedor no desenho do produto a moldar e outros que entregam ao fornecedor as especificações fechadas e, portanto, deixam ao fornecedor apenas as atividades de conceção e produção do molde. Os clientes que têm em carteira são diversos a este respeito? A quais daria prioridade de pudesse ou a combinação de diversos requisitos é algo a manter?

Dados do Entrevistado (Fundador)

1. O trabalho que tinha prévio era na mesma área? Quais eram as suas funções mais especificamente?
2. Que características ou princípios procurou imprimir desde logo na empresa? Pode dar exemplos? (sobre ‘clientes interessantes’, práticas internas, etc)

3. Qual a importância dos seus contactos prévios com clientes, técnicos ou fornecedores para decidir criar a empresa? Pode dar exemplos para eu perceber melhor essa relevância. Houve algo que aprendesse com esses contactos que tenha ‘marcado’ a empresa? Exemplos.

Relacionamentos

Clientes

1. O que é que considera ser a razão ou razões dominantes para a empresa ter sido seleccionada pelos clientes? Se as razões variam de cliente para cliente, pode dar alguns exemplos concretos que mostrem essa diversidade?
2. Quais são as prioridades para os clientes? Prazos, preço, etc?
3. Como são feitas as especificações técnicas do produto? Qual o papel do cliente no desenvolvimento da peça?
4. Há trocas de conhecimento com os clientes? Fazem desenvolvimento conjunto?
5. Algumas relações com algum cliente que interfere com outra relação, com outro cliente
6. Na história da empresa quais foram os clientes que “marcaram” (imprinting) a empresa? Algo que tenha afetado os resultados a longo prazo, tenha resultado em algo novo/diferente, duradouro nos recursos internos e nas práticas de relacionamento
7. Qual a importância das primeiras relações com clientes para aceder a recursos iniciais críticos para a empresa? Porque é que essas relações foram importantes? Exemplos.
8. Esse relacionamento ainda se mantém? Sim/Não: porquê?
9. Podemos imaginar que esses relacionamentos podem deixar marcas na empresa (organização, priorização de clientes, etc). Há clientes que se destacam a esse respeito?
10. Diria que, com alguns clientes, faz sentido sacrificar alguns ganhos de curto prazo para explorar o potencial do cliente em prazo mais longo? Pode dar um ou dois exemplos.
11. Referiu antes que a empresa tem actualmente cerca de X clientes regulares. Há clientes na carteira que, se pudesse, descartaria? Porquê? Pode dar um ou dois exemplos (sem designar o nome, basta o sector de atividade)
12. Já houve clientes que provocaram danos da empresa, i.e. nas operações internas ou noutros clientes e fornecedores? Pode dar exemplos. Essas experiências ajudaram a alterar o tipo de critérios usados para seleccionar clientes? Ou há sempre algum grau de incerteza e essas surpresas negativas podem sempre ocorrer? [ideia: perceber se há um imprint que se traduz em aceitar a incerteza]
13. Algum(s) cliente abriu portas à empresa para outros negócios ou relacionamentos (ajudou a inserir na rede)?

14. Alguns recursos (equipamentos, tecnologias, etc) ou competências desenvolvidas com um certo cliente depois vieram a tornar-se úteis com outro ou outros clientes?

Fornecedores

1. Quais são as prioridades para escolherem os fornecedores? Prazos, preço, etc?
2. Como são feitas as especificações técnicas do produto? Qual o papel do fornecedor no desenvolvimento no molde?
3. Como asseguram a prioridade juntos dos fornecedores face aos prazos apertados de alguns clientes? É mais fácil com alguns que outros?
4. Há algum tipo de interdependência entre os clientes e os fornecedores e entre eles mesmo? Se por exemplo alguns fornecedores são escolhidos por causa dos clientes ou vice-versa
5. Na história da empresa quais foram os fornecedores que “marcaram” (imprinting) a empresa? Algo que tenha afetado os resultados a longo prazo, tenha resultado em algo novo/diferente, duradouro nos recursos internos e nas práticas de relacionamento
6. Qual a importância das primeiras relações com fornecedores para aceder a recursos iniciais críticos para a empresa? Porque é que essas relações foram importantes? Exemplos.
7. Esse relacionamento ainda se mantém? Sim/Não: porquê?
8. Podemos imaginar que esses relacionamentos podem deixar marcas na empresa (organização, priorização por parte dos fornecedores, etc). Há fornecedores que se destaquem a esse respeito?
9. Há situações em que para assegurar uma encomenda a empresa tem que recorrer a outros fornecedores de moldes ou especializados? Que actividades subcontratam? Porquê (falta de capacidade interna disponível ou falta de competência em certas áreas)
10. Têm critérios para seleccionar esses fornecedores? Esses critérios foram sendo formados com a experiência ao longo do tempo ou já tinham sido definidos no arranque da empresa? Pode dar exemplos da relevância desses critérios sobre os fornecedores para manter ou desenvolver a carteira de clientes?
11. Os fornecedores podem ser fontes de aprendizagem, até porque podem aprender com outros clientes e a empresa beneficia disso. Concorda com esta ideia? Houve situações em que isso se tenha verificado? Exemplos.
12. Por vezes, pode ser necessário ensinar aos fornecedores ou impor aos fornecedores certos modos de trabalhar. Concorda com esta ideia? Houve situações em que isso se tenha verificado? Exemplos.