



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**FORMAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS NUM CONTEXTO DE
REDES: ESTUDOS DE CASO**

ALEXANDRA ISABEL GUERREIRO MENDES

OUTUBRO-2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

FORMAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS NUM CONTEXTO DE
REDES: ESTUDOS DE CASO

ALEXANDRA ISABEL GUERREIRO MENDES

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS
MESQUITA MOTA

OUTUBRO-2014

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial ao Professor Doutor João Mota, por toda a ajuda, motivação e disponibilidade na orientação deste trabalho.

Agradecimento especial às minhas orientadoras de estágio e colegas, pela disponibilidade, abertura e partilha na experiência na construção do meu trabalho final de mestrado.

Agradeço à Dr.^a. Carla Pimenta da EDP Starter, Dr. José Meliço e Dr.^a Cidália Matias da EIDT (S.A.), Dr. Tiago Morgada da EGG Electronics (S.A.) e Dr. Carlos Rosário da Isgreen (S.A.) pela disponibilidade, dedicação, paciência e abertura na realização de entrevistas e esclarecimento de dúvidas.

Agradeço à minha família, aos meus amigos e colegas de mestrado, com quem tive oportunidade de partilhar todos os momentos bons e menos bons ao longo deste percurso.

RESUMO

Qualquer negócio existe num contexto e a entrada de um novo negócio numa rede envolve, sempre, um processo de inserção num contexto ou sistema pré-existente. Se o sistema for encarado como uma rede, o processo de inserção é uma ação contínua (em vez de um ato único) envolvendo a co-construção de uma identidade e em simultâneo com o estabelecimento de relacionamentos com vários atores como fornecedores e, pelo menos, um primeiro cliente.

Através do estudo de caso da incubadora EDP Starter e de dois novos negócios do seu programa, EIDT e EGG Electronics, pretende-se analisar os processos de inserção (emergência) dos negócios, considerando a natureza e funções dos relacionamentos desenvolvidos com vários atores na rede.

Conclui-se que os relacionamentos iniciais se revelaram, de formas diversas, relevantes para o processo de inserção dos negócios em estudo na rede. Destaca-se, a este respeito, o estabelecimento de uma combinação de funções diretas e indiretas, asseguradas por um ou vários relacionamentos. Destaca-se que os relacionamentos com a incubadora evidenciam-se pelas suas funções indiretas, incluindo o seu papel na construção inicial da identidade e atratividade dos novos negócios como parceiros de trocas, nos respetivos contextos de rede.

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

ABSTRACT

Any business exists in a context so the entrance of a new business in a network, always, involves a process of insertion into a pre-existing system. If that specific system is seen as a network, this insertion process works as a continuous action (rather than a single act), involving the co-construction of an identity and, simultaneously, the establishment of relationships with various stakeholders, including suppliers and at least a first client.

Throughout the case study of the incubator EDP Starter and the two new businesses of the program, EIDT and EGG Electronics, we intend to analyse the insertion process (emergency) of those businesses, considering the nature and functions of the developed relationships with the various actors in the network.

It is concluded that the initial relationships have proved, in various forms, relevant to the insertion process of those businesses in the network. In fact, it stands out the establishment of a combination of direct and indirect functions insured by one or more relationships. In particular, its relationships with the incubator are evidenced by its indirect functions, including its role in the initial construction of identity and attractiveness of the new business as trading partners in its respective network contexts.

Key Words: Industrial Networks, New Business Formation, Nature and Value of Business relationships.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1. Redes Industriais.....	3
2.1.1. <i>New Business Formation - numa perspetiva de redes industriais</i>	6
2.2. Natureza e Valor dos relacionamentos	11
2.2.1. <i>Envolvimento e Continuidade dos relacionamentos</i>	11
2.2.2. <i>Funções de Valor dos Relacionamentos</i>	14
2.3. Síntese e Questões de Investigação	17
III. METODOLOGIA	19
IV. ESTUDOS DE CASO: EDP STARTER E DOIS NOVOS NEGÓCIOS	22
4.1. Descrição dos estudos de caso.....	22
A. <i>EDP Starter</i>	22
B. <i>EIDT</i>	24
C. <i>EGG Electronics</i>	31
4.2. Análise dos estudos de caso.....	35
4.2.1. <i>EDP Starter: Key Actor</i>	35
4.2.2. <i>Natureza dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios</i>	36

4.2.3. Funções dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios .	39
V. CONCLUSÕES.....	43
5.1. Principais conclusões	43
5.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS	49
ANEXOS	51
ANEXO 1: UNIVERSO DO GRUPO EDP.....	51
ANEXO 2: <i>ZYPHO</i>	52
ANEXO 3: EGG ELECTRONICS	54

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO I: UNIVERSO DO GRUPO EDP.....	51
ILUSTRAÇÃO II: ACTIVIDADES DE NEGÓCIO DO GRUPO EDP.....	51
ILUSTRAÇÃO III: ESQUEMATIZAÇÃO DO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DA EDP STARTER.....	52
ILUSTRAÇÃO IV: <i>ZYPHO</i>	52
ILUSTRAÇÃO V: O <i>ZYPHO</i> POSSIBILITA DUAS DISTINTAS LOCALIZAÇÕES.....	53
ILUSTRAÇÃO VI: O <i>ZYPHO</i> E A SUA COMPOSIÇÃO	53
ILUSTRAÇÃO VII: <i>EGG STAND</i>	54
ILUSTRAÇÃO VIII: <i>EGG PLUG SHEL</i>	54
ILUSTRAÇÃO IX: <i>EGG CUBE</i>	54
ILUSTRAÇÃO X: <i>EGG SLIM</i>	55

ILUSTRAÇÃO XI: *EGG SLIM MINI*..... 55

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I: ENVOLVIMENTO E CONTINUIDADE EM RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES (FORD *ET AL.*, 2003) 13

TABELA II: CLASSIFICAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DOS RELACIONAMENTOS COM CLIENTES (WATER *ET AL.*, 2001) 16

TABELA III: ENVOLVIMENTO E CONTINUIDADE NOS RELACIONAMENTOS DOS NOVOS NEGÓCIOS EM ESTUDOS..... 39

TABELA IV: CLASSIFICAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DOS RELACIONAMENTOS ESTABELECIDOS PELOS NOVOS NEGÓCIOS DO ESTUDO SEGUNDO O QUADRO DE WALTER *ET AL.*, (2001) 42

I. INTRODUÇÃO

Recentemente, tem existido um interesse crescente em investigar a formação de novos negócios numa perspetiva de redes industriais (Senhota, 2011; Aaboem *et al.*, 2013; Hormiga *et al.*, 2011).

Snehota (2011), citando Davidsson (2008), nota que os estudos sobre empreendedorismo e formação de novos negócios diferem no seu foco. O empreendedorismo tende a centrar-se na figura do empreendedor, enquanto o desenvolvimento de novos negócios (*new business formation*) centra-se, sobretudo, nos processos que levam ao aparecimento de uma nova organização (Snehota, 2011). Para este autor, a abordagem de redes industriais pode ser útil na investigação sobre formação de novos negócios em contextos B2B (*business to business*).

As redes industriais podem ser vistas como uma estrutura onde as empresas estão relacionadas entre si, por meio de relacionamentos específicos e interdependentes (Hakansson e Ford, 2002), que resultam de complexas interações, adaptações e investimentos entre e dentro dos atores ao longo do tempo (Ford *et al.*, 2003).

Neste sentido o surgir de um novo negócio é visto como envolvendo a necessidade de lidar com a entrada numa rede pré-existente, através do estabelecimento e desenvolvimento de conexões ou relacionamentos, a atores em operação na rede.

De acordo com a literatura em redes, os relacionamentos de negócio podem ser diversos, quanto à sua natureza e quanto ao valor percebido pelas partes. Estas duas dimensões não têm merecido especial atenção na abordagem de redes à formação de novos negócios. Este trabalho pretende descrever o processo de entrada na rede de duas *start-ups* focando, em especial, a relevância dos relacionamentos iniciais nesse processo, i.e. qual o valor que, na perspetiva dos promotores, esses relacionamentos têm gerado, ou esperam gerar, à empresa.

Quanto à estrutura da dissertação, após a presente Introdução, segue-se o capítulo II, onde se apresenta a “Revisão da Literatura”. Este capítulo começa por apresentar, brevemente, o modelo conceptual de “Redes Indústrias” (2.1), seguindo-se a apresentação da temática “*New Business Formation*- numa perspetiva de redes industriais” (2.1.1). No ponto seguinte, aborda-se a “Natureza e Valor dos relacionamentos” (2.2), em duas subsecções, intituladas “Envolvimento e Continuidade dos relacionamentos” (2.2.1) e “Funções de Valor nos relacionamentos” (2.2.2). Conclui-se a revisão de literatura com a “Síntese e Questões de investigação” (2.3). O capítulo III justifica e discute a “Metodologia” adotada. No capítulo IV, faz-se a “Descrição dos estudos de caso” (4.1) e a “Análise dos estudos de caso” (4.2). Por fim, expõe-se no capítulo V as “Principais conclusões” (5.1) e “Limitações e Sugestões de investigação futura” (5.2).

II. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo começa-se por apresentar o modelo de redes industriais, que enquadra conceptualmente os estudos que têm sido feitos sobre a formação de novos negócios numa perspectiva de redes industriais, a referir de forma breve na secção seguinte. Dado o interesse em usar a noção de variedade de relacionamentos, em termos de envolvimento e valor, estes temas serão apresentados na segunda secção deste capítulo. Conclui-se o capítulo com a síntese e propósito de pesquisa.

2.1.Redes Industriais

A rede é uma estrutura em que os atores estão relacionados uns com os outros por meio de relacionamentos específicos e interdependentes (Hakansson e Ford, 2002), não é, portanto, um mundo de transações individuais e isoladas entre compradores e vendedores anónimos (Anderson *et al*, 1994). A rede resulta de complexas interações, adaptações e investimentos entre e dentro as empresas ao longo do tempo (Ford *et al.*, 2003). A presença de relacionamentos continuados entre os atores sugere um elevado grau de estabilidade, mas essa continuidade é vista como uma forma de criar as condições, para que a mudança ocorra, manifestando-se, por exemplo, na forma de novos produtos, processos e conhecimentos (Hakansson e Snehota, 1995).

Uma rede industrial poder ser descrita como envolvendo três variáveis: atores¹, recursos² e atividades³ (Axelsson, e Easton, 1992; Hakansson e Snehota, 1995). Estas variáveis estão encadeadas funcionalmente. Os atores executam atividades e controlam recursos, tendo por base os seus objetivos e o conhecimento limitado e incompleto sobre as mesmas. As atividades são desenvolvidas pelos atores que alteram e trocam

¹ Os atores podem ser indivíduos, grupos de indivíduos, partes de empresas, empresas e grupos de empresas. Numa rede industrial existem atores em vários níveis organizacionais (Axelsson, e Easton, 1992).

² Os recursos podem ser tangíveis- humanos, equipamentos, instalações e entre outros, e intangíveis- *know-how*, conhecimento, e entre outros (Hakansson e Snehota, 1995).

³ As atividades, em termos muito genéricos, podem ser de transformação e de troca.

recursos entre si. Os recursos dizem respeito ao que os atores valorizam e usam nas atividades para criar valor (Axelsson, e Easton, 1992).

Os atores estabelecem entre si relacionamentos, sendo que ao permitirem aceder e desenvolver novos recursos, são em si mesmo recursos. Os relacionamentos, como recursos, podem ser também um meio para mobilizar grande parte da rede quando grandes mudanças são requeridas (Axelsson, e Easton, 1992).

O estudo de Axelsson e Easton (1992) contribuiu para a caracterização da substância dos relacionamentos, propondo três dimensões para caracterizar essa substância, *actors bonds*, *resources ties* e *activities links* (Hakansson e Snehota, 1995). À medida que os atores interagem podem desenvolver vínculos entre si (*actors bonds*). A ligação estabelecida entre os atores afeta a forma como eles percebem, avaliam e se relacionam entre si. O comportamento da interação de qualquer das partes envolvidas depende de um conjunto de outras relações em que ambos estão envolvidos, e no conjunto de identidades que ambos assumem nas suas várias relações. O processo de formação de um relacionamento é semelhante ao de um processo de aprendizagem envolvendo alguma incerteza. O aumento da confiança entre as partes é um processo essencial para o desenvolvimento do relacionamento e redução das incertezas sobre os comportamentos das partes. Os atores interagem com base em percepções, adquirem a sua identidade e posição na rede com base na aprendizagem e no desenvolvimento em conjunto com os outros atores. O compromisso, a identidade e a confiança são os processos que limitam e, simultaneamente permitem relacionamentos entre atores (Hakansson e Snehota, 1995).

Uma empresa é composta por uma variedade de diferentes recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de suportarem as suas atividades (Hankansson e Snehota, 1995). Um relacionamento é uma forma de combinar esses recursos e a sua adaptação entre atores

manifesta-se na presença de *resources ties* (Ford *et al.*, 2003, p.40). Novas combinações de recursos são, suscetíveis de surgir quando um relacionamento se desenvolve. Os *resources ties* fornecem assim oportunidades, mas também limitações às atividades que podem ser realizadas por uma empresa (Hakansson e Snehota, 1995, p.31).

Um relacionamento permite também a ligação das atividades entre empresas, de forma diferenciada. *Activities links* são atividades de natureza técnica, administrativa, comercial, logística, entre outras. Ao ligar as atividades, resultado de adaptações específicas, a relação entre duas empresas irá afetar o resultado e a produtividade das empresas e da rede. Por exemplo, um sistema de JIT envolve um encadeamento temporal estreito entre atividades que, por sua vez, permite reduzir os níveis de *stock* e, desse modo aumentar a eficiência de alguns atores.

Para Hakansson e Snehota (1995), p. 34, a existência de *actors bonds* é um pré-requisito para o desenvolvimento de *activities links* e *resources ties*. A interação destas três dimensões proporciona o desenvolvimento de relações e podem ser usados para caracterizar a natureza de uma relação, como se verá à frente.

As empresas numa perspectiva de redes industriais são vistas como sendo incompletas dependendo dos recursos e competências de outras empresas. Em certa medida, a empresa é vista e caracterizada com base nos relacionamentos que estabelece (Ford *et al.*, 2003).

A dimensão temporal é uma característica essencial quando se consideram os relacionamentos de negócio. Experiências passadas e expectativas quanto ao futuro influenciam e são influenciadas pelo que acontece nas interações entre as partes. Cada relacionamento é único no seu conteúdo, dinâmica, evolução e na forma como afeta e é

afetado por outros relacionamentos com os quais possa estar conectado (Hakansson e Snehota, 1995).

O contexto de rede de cada empresa, em vez de anónimo, é constituído por outras empresas e pelos relacionamentos que as ligam entre si, e cada empresa adquire uma certa identidade para com as contrapartes. A identidade na rede confere ao ator a sua atratividade e repulsividade como um parceiro de troca com outros atores na rede, devido ao seu conjunto único de atividades, recursos e relacionamentos (Anderson *et al.*, 1994). Na medida em que estas dimensões se vão alterando com o tempo, também a identidade de um ator face a cada uma das contrapartes pode mudar.

Como se referiu antes, os atores têm um conhecimento limitado sobre as redes em que estão envolvidos, e só uma parte da extensão da rede é percebida por eles como relevante. A perceção de um ator da rede baseia-se, em grande medida, com base nos relacionamentos que mantém diretamente ou indiretamente, i.e., através de outros e/ou com outros atores na rede. Isso significa que o horizonte da rede de um ator possa variar ao longo do tempo, e que qualquer limite da rede de negócios seja arbitrário e dependente da perspetiva adotada (Anderson *et al.*, 1994).

2.1.1. New Business Formation - numa perspetiva de redes industriais

O desenvolvimento na rede pode ser associado a ações empreendedoras. Novas ideias são testadas por vários atores na rede, em conjunto ou isoladamente, manifestando-se em novas formas de desenvolver ou melhorar uma determinada atividade, explorar recursos existentes e/ou criar novos recursos. O processo de difusão de um novo produto ou processo na rede requer a mobilização de relacionamentos existentes, o desenvolvimento de novos relacionamentos e a modificação de outros.

Desta forma, os relacionamentos são um meio que possibilita a passagem de uma ideia “do papel” para algo que o mercado (rede) possa usar (Hakansson e Snehota, 1995).

Vários autores têm investigado a temática sobre a formação de novos negócios numa perspetiva de redes industriais (Snehota, 2011; Hormiga *et al.*, 2011; Aaboem *et al.*, 2013; Rocca *et al.*, 2013). Hormiga *et al.* (2011), procuram destacar o papel desempenhado pelo capital relacional numa *start-up*, analisando o impacto de um conjunto de ativos relacionais intangíveis no sucesso inicial de uma *start-up*, tais como o relacionamento com fornecedores e clientes, o apoio de relações informais, a reputação, as ligações externas e conectividade, a localização e imagem física.

Aaboem *et al.* (2013), centram-se na formação de novos negócios, na forma como estes se desenvolvem na rede através da formação dos seus relacionamentos e contribuem para as suas posições de rede. O objetivo deste estudo foi identificar padrões no desenvolvimento da rede de novos negócios, tais como a prospeção e exploração de semelhanças, partilha de conhecimento entre os clientes e desenvolvimento de relacionamentos com parceiros.

Rocca *et al.* (2013), procuram investigar algumas das questões enfrentadas por uma empresa já existente ao desenvolver relacionamentos iniciais, para um novo negócio num contexto B2B. Questões sobre que impacto as relações já existentes têm sobre o desenvolvimento de um novo negócio, que são mencionadas neste estudo.

Snehota (2011), com base em Ford e Hakansson (2006), sintetiza os aspetos que, na sua perspetiva, são relevantes para investigar a formação de novos negócios numa perspetiva de redes industriais: *the interdependence of businesses; the boundary setting of a business; organizing in business networks; interaction in business relationships e the concept of actor as interactor.*

Relativamente ao primeiro aspeto, parte-se do pressuposto de que nenhuma empresa é auto-suficiente. Cada empresa emergente apoia-se numa organização pré-existente e nos padrões existentes de atores, recursos e atividades. Uma nova empresa não é uma entidade fora da rede de negócios, mas é uma parte dela (Snehota, 2011). Existe assim uma necessidade de sustentar uma relação de continuidade com outras empresas, através das quais os recursos necessários são obtidos e desenvolvidos, muitas vezes, em conjunto. A necessidade de se relacionar com os outros e a interdependência daí resultante, tem consequências para a sua autonomia (Ford *et al.*, 2003).

No que se refere à delimitação da fronteira de um negócio, assume-se que vários elementos externos (recursos, atividades e atores) são uma parte inseparável do negócio e, por sua vez, qualquer negócio é parte integrante do contexto. Se alguns elementos externos são parte integrante de um negócio, a definição do limite do contexto é arbitrária. De qualquer modo, a formação de um novo negócio exige a definição de limites que permitam incluir os elementos que são vistos ou percebidos como importantes para o seu desempenho e potencial desenvolvimento. Neste sentido, as empresas emergentes estão envolvidas na negociação e construção das fronteiras como são percebidas pelos outros parceiros de negócios e os limites desses parceiros são estabelecidos em grande parte na definição da identidade da empresa e das expectativas dos seus homólogos. Pode-se assumir, que os limites de uma nova empresa são continuamente redefinidos, bem como o contexto em que esta se insere (Snehota, 2011; Hakansson e Snehota, 1995).

Quanto ao processo contínuo de organização nas redes, qualquer negócio é um processo de organização do seu contexto de rede, uma vez que envolve relacionamentos com vários atores (Snehota, 2011) e mudanças nos relacionamentos entre as empresas equivale a mudar a rede de negócios (Snehota, 2011, citando em Gadde e Mattsson,

1987). Por exemplo, o desenvolvimento de novas relações e mudanças nos negócios existentes numa empresa, afetam não só essas relações, mas também outras, direta ou indiretamente conectadas.

A interação nos relacionamentos está na base da complexidade que caracteriza muitos dos relacionamentos de negócio. A interação é necessária para criar conexões viáveis entre as combinações de recursos, atividades e atores (Snehota, 2011; Hakansson e Snehota, 1995). O desenvolvimento de conexões viáveis pode abranger produtos, serviços, adaptações, investimentos, desenvolvimentos e rotinas que se demostrem necessárias para sustentar a relação (Snehota, 2011; Ford *et al*, 2003).

Finalmente, a abordagem de redes tende a enfatizar a dimensão interativa dos atores. Os atores existem em interação e, como se referiu, a identidade de um *Inter-Actor* é uma entidade variável definida pelas suas contrapartes. A sua autonomia é limitada pelos atores com quem interage, na medida em que estes exercem algum controlo sobre as suas ações e resultados (Snehota, 2011). Os atores, a partir da perspectiva de interação, são o produto das relações e interações, contribuindo também, para a formação das relações através de comportamentos de interação (Snehota, 2011). Em suma, as empresas influenciam os relacionamentos e, por sua vez, são influenciadas por estes (Ford *et al*, 2003).

Um novo negócio tem de adotar uma postura de " *break-in* " para desenvolver uma posição inicial dentro de uma rede pré-existente de relacionamentos estabelecidos entre os potenciais clientes e fornecedores (Hakansson e Snehota, 1995). Nos primeiros tempos de um novo negócio, é pouco provável que se tenha uma oferta totalmente pré-definida para apresentar aos clientes. Pode não existir uma ideia clara das necessidades específicas dos clientes ou da direção que pode, ou deve levar à nova oferta (Rocca *et al.*, 2013). Os autores identificaram dois fatores que estão envolvidos no

desenvolvimento das relações iniciais de um novo negócio: o primeiro é relacionar um novo negócio emergente à rede existente, o segundo é desenvolver e suportar na interação da relação entre o novo negócio e seus clientes iniciais.

A inserção do negócio na rede assume-se que é realizada através do desenvolvimento de relações iniciais com atores existente na rede. Aliás, com o desenvolvimento de cada relação inicial a oferta ganha mais especificidade. Em vez de um ato único, relacionar o negócio emergente à rede é uma ação contínua que vai combinando os recursos pré-existentes, atividades e atores individuais a um subconjunto específico de potenciais parceiros. Adaptações surgem com mudanças de relacionamentos ao longo do tempo, conferindo-lhes uma determinada especificação em termos de *resources ties, activities links e actors bonds*. (Rocca *et al.*, 2013).

Como o relacionamento entre parceiros de negócios é direcionado para o futuro, esse processo requer o desenvolvimento de confiança mútua e compromisso (Rocca *et al.*, 2013; Ford *et al.*, 2003).

Em todos estes estudos existe consenso de que um novo negócio, ao tentar estabelecer uma conexão numa estrutura de conexões pré-existente em rede (*break-in*), é influenciado tanto pela conexão pretendida como pela estrutura de conexões pré-existente uma vez que estas podem condicionar, facilitar ou dificultar o seu processo de entrada e a viabilização do negócio.

Os estudos acima apresentados pouco dizem sobre a natureza da secção da rede onde os novos negócios pretendem entrar (e.g. grau de envolvimento dos relacionamentos) e sobre o valor dos relacionamentos iniciais com clientes (ou com outros atores) no processo de formação de um novo negócio.

2.2. Natureza e Valor dos relacionamentos

As relações representam ativos importantes para uma empresa e, portanto, devem ser consideradas e tratadas numa lógica semelhante à de outros tipos de investimentos. Como as empresas desenvolvem diferentes posturas nos relacionamentos com as contrapartes é plausível que numa carteira de relacionamentos existam diferentes tipos de relacionamentos (Gadde e Snehota, 2000). Eles podem ser diversos em termos de *resources ties, activities links e actors bonds* (Rocca *et al.*, 2013; Gadde e Snehota, 2000) e, por isso, a relevância de uma relação depende de, como ela se encaixa nas operações e na estratégia da empresa. Outra forma de olhar para a carteira de relacionamentos de uma empresa com clientes (e fornecedores) é considerar cada relacionamento em termos das suas funções diretas e indiretas (Walter *et al.*, 2001). Ambas as abordagens são consideradas nas secções seguintes.

2.2.1. Envolvimento e Continuidade dos relacionamentos

Como se viu antes, o fornecedor e o cliente necessitam de coordenar as suas atividades (Gadde e Snehota, 2000; Ford *et al.*, 2003). A coordenação das atividades de ambas as empresas envolvidas no relacionamento, leva à formação de *activities links* (Hakansson e Snehota, 1995). A coordenação de atividades torna suscetível a exigência de adaptações de recursos de ambas as empresas ao longo do tempo. Nenhum relacionamento pode evoluir sem algumas adaptações. Contudo, as adaptações criam dependência mútua e envolvem custos de oportunidade, pois limitam a capacidade das empresas de fazer adaptações simultâneas em diferentes relacionamentos (Gadde e Snehota, 2000 e Ford *et al.*, 2003). A adaptação de recursos leva à formação de *resources ties* (Hakansson e Snehota, 1995). Finalmente, qualquer relação começa com um primeiro contato e as interações daí resultantes evoluem com a aprendizagem,

coordenação de atividades e adaptação de recursos. As incertezas iniciais sobre o relacionamento tenderão a diminuir na medida em que se desenvolve confiança mútua (Gadde e Snehota, 2000; Ford *et al.*, 2003). A interação entre atores individuais leva à formação de *actors bonds* (Hakansson e Snehota, 1995).

Para Gadde e Snehota (2000), a existência de *activities links*, *resource ties* e *actors bonds* nos relacionamentos descrevem o grau de envolvimento na relação. As relações caracterizadas pela presença das três dimensões são caracterizadas como *relações de alto envolvimento* e aquelas que possuem apenas a presença de uma destas dimensões são caracterizadas como *relações de baixo envolvimento* (Gadde e Snehota, 2000).

Assim, as *relações de alto envolvimento* caracterizam-se pela elevada integração entre ambas as empresas e resultam de elevados investimentos em adaptação de recursos, coordenação de atividades e interação contínua entre as partes envolvidas. Tipicamente, estes relacionamentos requerem soluções não-padronizadas e específicas ao cliente (Gadde e Snehota, 2000; Ford *et al.*, 2003). Em contraste, as *relações de baixo envolvimento* caracterizam-se pela fraca integração entre ambas as empresas envolvidas no relacionamento, resultando de baixos investimentos em adaptação de recursos, coordenação de atividades e interação contínua entre as partes envolvidas. Neste contexto é relativamente fácil terminar o relacionamento e os requisitos do cliente podem ser satisfeitos através da utilização de soluções existentes, em grande medida estandardizadas e similares para a generalidade dos clientes, pelo que os *resources ties* são pouco relevantes. A coordenação das atividades tende a ser mecânica (Anderson e Narus, 2004) e padronizada, pelo que implica uma diminuição das *activities links*, i.e. a ausência de encadeamentos estreitos entre o sistema de produção e organização das atividades de produção e o sistema de uso do cliente. Quando a interação entre os atores

nas empresas envolvidas pode ser contida, como por exemplo, quando a comunicação é realizada automaticamente entre sistemas informáticos, implica uma diminuição dos *actors bonds* (Gadde e Snehota, 2000; Ford *et al.*, 2003).

Como notam os autores, estes relacionamentos podem também variar em termos de grau de continuidade, como se pode visualizar na tabela abaixo apresentada.

TABELA I
ENVOLVIMENTO E CONTINUIDADE EM RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES (FORD
ET AL., 2003)

	LOW INVOLVEMENT	HIGH INVOLVEMENT
HIGH CONTINUITY	1. LONG-TERM, ARM'S-LENGTH RELATIONSHIPS CONTINUITY ALLOWS ROUTINISATION. LOW INVOLVEMENT MAKES CHANGE OF SUPPLIER EASY	2. LONG-TERM, INTENSE RELATIONSHIPS EFFICIENCY IMPROVEMENT THROUGH ADAPTATIONS LEADS TO COST AND REVENUE BENEFITS OVER TIME
LOW CONTINUITY	3. SHORT-TERM, ARM'S-LENGTH RELATIONSHIPS INCREASING EFFICIENCY FROM PRICE PRESSURE, REQUIRING LOW CONTINUITY AND LOW INVOLVEMENT	4. SHORT-TERM, INTENSE RELATIONSHIPS APPROPRIATE FOR BUYING COMPLEX SYSTEMS AND EQUIPMENT BOUGHT INFREQUENTLY

Fonte: Ford *et al.*, (2003), p. 105.

É intuitivo esperar que um relacionamento de alto envolvimento ao requer grandes investimentos e adaptações específicas, tenda a ter uma elevada continuidade por termos a permitir que as partes recuperem esses investimentos específicos (Tipo 2: *Long-Term, Intense Relationships*). Contudo, na aquisição de bens de capital (e.g. equipamentos, edifícios) ou serviços complexos (e.g. consultoria, serviços de marketing) o relacionamento pode ser caracterizado de baixa continuidade dada a sua natureza de projeto (Tipo 4: *Short-Term, Intense Relationships*).

Relações de baixo envolvimento, como se referiu, não necessitam de elevados investimentos em termos de coordenação de atividades, adaptação de recursos e integração entre as empresas envolvidas. Estes relacionamentos podem ser de baixa continuidade (Tipo 3: *Short-Term, Arm's – Lenght Relationships*), i.e as partes realizam trocas entre si quando as condições de mercado, sobretudo preço para ofertas similares,

são favoráveis para ambas. Contudo, mesmo nestes casos, as partes podem apresentar uma continuidade de trocas entre si (Tipo 1: *Long-Term, Arm's-Length Relationships*). O caso da rotinização que é criada ao longo do relacionamento permite obter custos de fornecedor mais baixos, ou a simples percepção que um fornecedor tem sobre a facilidade que o cliente possui em mudar de fornecedor, procurando o preço mais baixo. Desta forma o fornecedor tem o incentivo para praticar um preço sempre mais baixo com a melhor oferta possível.

2.2.2. Funções de Valor dos Relacionamentos

Os relacionamentos iniciais num novo negócio estão associados a custos e benefícios substanciais, pelo que, podem ocorrer em diferentes pontos no tempo. Os custos incorridos são antecipados, enquanto os benefícios são obtidos num futuro incerto (Rocca *et al.*, 2013). Como se viu antes, a confiança, o comprometimento e as adaptações específicas desenvolvidas num relacionamento são fatores determinantes para o sucesso do seu desenvolvimento e manutenção da criação de valor. O valor pode ser definido em transações económicas, não-económicas (como a competência e posição de mercado) e em termos sociais, como a história da empresa e o apoio social (Walter *et al.*, 2001).

Walter *et al.*, (2001) centram-se, na perspetiva do lado do fornecedor, em conceitualizar um conjunto de funções diretas e indiretas que têm uma influência no desenvolvimento da criação de valor nos relacionamentos da empresa e da rede envolvente. De acordo com os autores, “...*functions of a customer relationship refer to performed activities and employed resources of the customer (i.e. what the customer is contributing to the relationship as as such also to the wider network)*”, (op. cit, p. 367).

As *funções diretas* têm um efeito imediato nas empresas e dizem respeito às atividades e aos recursos de fornecedor e cliente, não dependendo de outros relacionamentos conectados. Os autores destacam as seguintes funções diretas: *Profit Function*, *Volume Function* e *Safeguard Function*.

A *Profit Function* decorre do facto de que a realização de lucros é uma condição necessária para a sobrevivência de uma empresa. Qualquer fornecedor deve ter relações rentáveis com os clientes, se quiser sobreviver no longo prazo. A *Volume Function* considera que a realização de elevados volumes de produção, assegura o “*break-even*” ou a realização de economias de escala, contribuindo para o sucesso do fornecedor. A *Safeguard Function* considera que a obtenção de uma carteira de relacionamentos estável e previsível, em termos de vendas, dentro de um mercado incerto, é algo que pode ser valorizado pelos fornecedores.

As *funções indiretas* decorrem da conectividade direta e indireta do relacionamento a outros relacionamentos, não influenciam o desempenho de uma empresa diretamente, mas captam os efeitos indiretos decorrentes da conectividade entre relacionamentos. Os autores destacam as seguintes funções indiretas: *Access Function*, *Scout Function*, *Market Function* e *Innovation Development Function*.

A *Access Function* considera que a experiência de certos clientes com outros atores (agências governamentais, bancos, etc) pode ser útil para facilitar o acesso a conhecimento e facilidades em determinadas áreas (licenciamentos, certificações, negociações, etc). Através da *Scout Function*, certos clientes podem disponibilizar informações críticas sobre a rede e o mercado, usando os seus relacionamentos com outros atores. A *Market Function* considera que determinados clientes proporcionam aos seus fornecedores oportunidades para entrar em novos mercados e estabelecer relações comerciais com outros clientes. Um cliente pode recomendar a empresa a

outros clientes ou a associação a um determinado cliente (ator) pode ser uma referência valiosa, para aumentar a sua atratividade junto de outros potenciais clientes. Finalmente, a *Innovation Development Function* procura capturar os benefícios para a empresa dos relacionamentos com certos clientes ou atores associados ao desenvolvimento de novas competências, processos e produtos. Por exemplo, inovações de produto ou processo desenvolvidas em conjunto com um cliente podem resultar em maior valor das ofertas para esse cliente e para outros clientes no futuro.

Com base nestas duas dimensões, na predominância das funções diretas ou indiretas nos relacionamentos, os autores sugerem que o relacionamento com cada cliente poderá ser classificado numa de quatro categorias, como se pode visualizar na tabela abaixo apresentada: *Selling Relationships*, *Low-Performing Relationships*, *Networking Relationships* e *High-Performing Relationships*.

TABELA II
CLASSIFICAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DOS RELACIONAMENTOS COM CLIENTES
(WALTER ET AL., 2001)

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

Fonte: Walter *et al.*, (2001), p. 373.

As *Selling Relationships* envolvem predominantemente funções diretas. O benefício para a empresa traduz-se nos elevados lucros alcançados através da venda de elevadas quantidades de produto, onde muitas vezes estão implícitas economias de escala. Este tipo de relacionamento contribui para o crescimento da empresa mas não para o seu crescimento em rede (Walter *et al.*, 2001), pelo menos diretamente.

As *Low Performing Relationships* apresentam baixo desempenho em ambas as funções. Neste tipo de relacionamento não há um grande potencial para o seu desenvolvimento no curto e longo prazo. A empresa pode considerar uma melhor exploração do relacionamento ou eventualmente a sua exclusão do portefólio de relacionamentos (Walter *et al.*, 2001).

Nas *Networking Relationships*, predominam as funções indiretas. Traduzem-se num forte impacto na criação de valor e no crescimento em rede. Nos relacionamentos em rede existem recursos que são valiosos, e cabe á empresa conseguir transformá-los em valor, o que facilita a sua conexão na rede. O sucesso deste relacionamento depende da capacidade da empresa transformar o resultado do relacionamento em resultados para o resto da rede (Walter *et al.*, 2001). Já as *High Performing Relationships* combinam várias funções diretas e também indiretas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da empresa e da rede (Walter *et al.*, 2001).

Deve notar-se que a importância das diferentes funções em cada relacionamento podem variar ao longo do tempo, pelo que um relacionamento pode ‘evoluir’ para os outros quadrantes.

2.3.Síntese e Questões de Investigação

O processo de entrada e viabilização de um novo negócio, ao tentar estabelecer uma conexão numa estrutura de conexões pré-existente em rede, pode ser condicionado, facilitado ou dificultado tanto pela conexão pretendida como pela estrutura de conexões pré-existente. Os estudos sobre formação de novos negócios, numa perspetiva de redes, não têm considerado as dimensões de envolvimento e valor dos relacionamentos na fase inicial da vida do novo empreendimento.

A entrada de uma nova empresa numa ‘secção de rede’ envolve, então, a inserção (combinação e adaptação) num sistema pré-existente. Isso significa o estabelecimento de relacionamentos quer com fornecedores complementares quer com, pelo menos, um primeiro cliente. A literatura sugere a relevância de se considerarem, no processo de inserção, vários aspetos, nomeadamente, a perceção da identidade e atratividade da empresa focal para os potenciais clientes (Anderson *et al.*, 1994), a natureza dos relacionamentos estabelecidos na ‘secção da rede’ visada (Gadde e Snehota, 2000) e o valor percebido sobre o potencial desses relacionamentos (Walter *et al.*, 2001).

A respeito do interesse em adotar o modelo de Walter *et al.*, (2001) neste contexto será de salientar que esse modelo não tem que ser restringido a relacionamentos económicos. No processo de formação de um novo negócio, alguns dos relacionamentos podem não incluir trocas económicas do tipo fornecedor-cliente e a sua relevância está sobretudo associada a uma ou várias funções indiretas.

Assim, o propósito deste estudo é avaliar em que medida e em que condições a natureza e as funções dos relacionamentos se revelaram relevantes para o processo de inserção de um novo negócio na rede.

III. METODOLOGIA

Perceber como novos negócios se inserem numa “secção de rede” com um sistema pré-existente, por meio de relacionamentos, tem subjacente relevância na forma como cada novo negócio se desenvolve na rede por meio dos referidos relacionamentos ao longo do tempo.

A ênfase deste estudo, redes industriais, conduz à escolha de um estudo de caso, como estratégia de pesquisa (Dubois e Gadde, 2002; Dubois e Araújo, 2004). Esta estratégia permite abordar fenómenos sociais complexos, como a análise global de uma organização e reter o carácter holístico de eventos da vida real (Yin, 1994), facilitando a combinação sistemática entre a teoria e o mundo empírico à medida que o estudo se desenrola (Dubois e Gadde, 2002).

Aaboem *et al.*, (2013), sugerem uma abordagem para conseguir visões do passado, presente e futuro em diferentes pontos no tempo, através de uma combinação de histórias e desenhos da rede, o que implica um estudo com abordagem longitudinal de carácter exploratório. Segundo Pettigrew, A. M. (1997), um estudo de caso é visto como uma análise processual que explica o “quê”, o “porquê” e o “como” das relações entre contextos, processos e resultados ao longo do tempo, na qual os processos indutivos são muito úteis.

Num estudo longitudinal, os resultados de um primeiro período de análise podem alterar-se ao longo do tempo. Deste modo, num segundo período de análise, os resultados obtidos podem ter uma interpretação diferenciada, o que ilustra a importância do limite temporal num estudo de caso (Dubois e Araújo, 2004). Esse limite pode ser definido em torno dos casos a estudar (Dubois e Gadde, 2002).

Segundo Yin (1994), os estudos de caso podem diferenciar-se na singularidade e multiplicidade. Recorrendo à matriz dos estudos de caso do mesmo autor, foi

seleccionado o estudo de caso singular com análise holística, devido à possibilidade de testar a criticidade de teorias bem formuladas e longitudinais.

A escolha da EDP Starter deve-se ao seu interesse pelo programa de incubação de novos negócios em áreas de energia. O apoio da EDP Starter pode ser lido não só como uma estrutura de recursos, competências e atividades, mas também de facilitação de acessos a outros atores (potenciais clientes, “*players*” chaves, parceiros estratégicos, entre outros) e a recursos detidos por outros atores (fornecedores de tecnologia, de recursos financeiros e entre outros). O facto de se estar no âmbito de um Grupo, como a EDP, poderá facilitar a construção de uma certa identidade do promotor e reforçar a sua atratividade junto de eventuais clientes.

Neste contexto, o estudo de caso abordará a incubadora EDP Starter e dois novos negócios do seu programa, EIDT e EGG Electronics. O primeiro foi seleccionado sob o critério de estar a operar no mercado há relativamente pouco tempo e de já ter uma rede de relacionamentos formada. O segundo foi seleccionado sob o critério de estar em vias de entrar no mercado e de começar a estabelecer os seus primeiros relacionamentos.

Em geral, uma característica importante a respeito de como construir teoria a partir de estudos de caso, corresponde à sobreposição de análise de dados com a recolha de dados (Dubois e Gadde, 2002). De acordo com Yin (1994), várias fontes permitem ao investigador lidar com uma gama mais ampla de questões históricas e comportamentais. Adicionalmente qualquer descoberta ou conclusão num estudo de caso é suscetível de ser muito mais convincente e precisa, caso seja baseada em diferentes fontes de informação (Aaboem *et al.*, 2013; Yin, 1994).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em Março, Julho e Agosto de 2014 com os responsáveis de cada uma das empresas, Dr.^a Carla Pimenta da EDP Starter, Dr. José Meliço e Dr.^a Cidália Matias da EIDT, Dr. Tiago Morgada da EGG

Electronics e Dr. Carlos Rosário da Isgreen. Em Março foram realizadas quatro entrevistas (30/60 minutos cada), no FabLabEDP, com a incubadora e as três *start-ups*, que tiveram como principais focos os seguintes aspetos: o processo de conceção da ideia para o novo negócio; as dificuldades encontradas em encontrar parceiros de negócio, clientes e fornecedores; como surgiu a primeira relação; em que medida esse primeira relação tem influenciado o desenvolvimento do novo negócio e a oferta; o modo de interligação das diferentes relações com os clientes, fornecedores e parceiros; e a visão do futuro da empresa a médio e longo prazo. Esta abordagem permite refletir sobre as posições das empresas na rede, num dado ponto no tempo. Durante o mês de Julho e Agosto, foi realizado um segundo conjunto de entrevistas (60/180 minutos cada), no FabLabEDP, com a EIDT e EGG Electronics, com o intuito de observar a situação atual dessas empresas, com questões semelhantes às da primeira entrevista, assim como, com algumas dúvidas que surgiram na análise da mesma.

Ao todo foram realizadas 6 entrevistas, tendo-se recorrido também a outras fontes secundárias. Desde as primeiras entrevistas, foram recolhidas informações em artigos na imprensa, na *internet* e solicitada informação adicional às respetivas empresas, via *correio eletrónico*.

IV. ESTUDOS DE CASO: EDP STARTER E DOIS NOVOS NEGÓCIOS

4.1. Descrição dos estudos de caso

Neste capítulo começa-se por fazer uma breve caracterização do Grupo EDP e, em seguida, do programa de incubação da EDP Inovação - EDP Starter. Dado que o processo de formação de novos negócios tem estado intimamente ligado à EDP Starter, segue-se a descrição do desenvolvimento de dois dos seus novos negócios, a EIDT e a EGG Electronics, sendo dado particular ênfase à sua inserção na indústria através do estabelecimento de relacionamentos.

A. EDP Starter

A EDP tem hoje uma presença relevante no panorama energético mundial, estando presente em 13 países (visualizar ilustração I, anexo 1): Portugal, Espanha, Reino Unido, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Itália, EUA, Canadá, China, Brasil e Angola; contando com mais de 9,8 milhões de clientes de energia elétrica, 1,3 milhões de pontos de abastecimento de gás e mais de 12 mil colaboradores em todo o mundo.

A atividade do Grupo EDP é suportada por três grandes áreas de atuação (visualizar ilustração II, anexo 1): na Península Ibérica, na Renováveis e no Brasil. Na Península Ibérica, através da produção, distribuição e comercialização de eletricidade e de transporte, distribuição e comercialização de gás. Nas Renováveis, através da produção de eletricidade para a Europa, América do Norte e América do Sul. No Brasil, através da produção, distribuição e comercialização de eletricidade.

A EDP Inovação está integrada no Grupo EDP, desenvolvendo a sua atividade de uma forma alinhada com as prioridades de inovação do Grupo e em estreita articulação com as diferentes Unidades de Negócio. A EDP Inovação tem uma estratégia de

inovação aberta em articulação com a inovação tecnológica em áreas de energia, tendo como uma das suas vertentes, o programa EDP Starter.

A EDP Starter surgiu em 2012, como um programa de incubação de apoio ao desenvolvimento de novos projetos em áreas de energia, procurando potenciar a ligação entre propostas apresentadas ao Prémio EDP Inovação (criado em 2009) e o acesso a fundos de capital de risco, nomeadamente à EDP Ventures. Assim, a EDP Starter apoia a transformação de uma nova ideia numa *start-up*, prestando apoio desde a fase da ideia, protótipo, incubação, projeto-piloto até à fase em que o projeto está em condições de ser financiado por capital de risco (visualizar ilustração III, anexo 1).

Na fase da ideia, além da sua inovação propriamente dito, o comité de avaliação considera também a sua relevância potencial para o Grupo EDP e a motivação da equipa que a propõe. A fase de prototipagem permite, como o nome indica, gerar protótipos através do acesso ao FabLabEDP, que disponibiliza vários recursos, entre eles impressoras 3D, equipamentos de corte a laser, router CNC, área de trabalho do moleiro e cortador de vinil, entre outros.

Na fase de incubação, a EDP Starter ajuda na conexão das *start-ups* com os principais intervenientes e parceiros estratégicos. Os recursos e parceiros que servem como uma rede de suporte às *start-ups*, incluem o acesso à rede de contactos alargada do Grupo EDP. Além do acesso ao FabLabEDP, referido anteriormente é disponibilizado acesso a área de Inovação, Engenharia e Capital de Risco Corporativo, a especialistas e instalações laboratoriais com valências em várias áreas tecnológicas (elétricas, eletromecânicas, químicas, metrologia, etc.), assim como a universidades e grandes empresas/clientes na área de energia.

Na fase de projeto-piloto, as *start-ups* ‘saem’ do ambiente laboratorial do FabLabEDP e começam a testar os seus produtos em ambientes reais, por exemplo

numa fábrica ou centro comercial. A EDP Starter ajuda e facilita os testes aos produtos concedendo ainda, um apoio financeiro. Finalmente, na fase de investimento de capital de risco, a EDP Ventures apenas investe em empreendimentos que possam, na sua perspetiva, trazer valor ao Grupo EDP. Os projetos podem ser apoiados por outras instituições de capital de risco.

A EDP Starter iniciou o seu programa com três empresas, Feedzai, Waydip e EIDT; e uma equipa de quatro indivíduos: Dr.^a Carla Pimenta (*Entrepreneurship e Business Incubation*), Dr. Pedro Geraldès (*Special Projects e Oporto Operations*), Dr.^a Barbara Avelar (*Events e Communication*) e Dr. Vítor Godinho (*Branding e Digital Medial*). Posteriormente, entraram mais doze *start-ups*: Omniflow, Unplugg, Ecoeifes, Acharya Project, Clean Biomass, Techsolaris, Vertquip, InSwitch, EGG Electronics, EGGY, IONSEED e Isgreen.

Seis destas *startups* ganharam vida própria e lançaram-se no mercado (Feedzai, EIDT, Omniflow, Unplugg, Isgreen e Vertequip). A sua faturação total, em 2013, alcançou os 3 milhões de euros, explica a Dr.^a Carla Pimenta.

B. EIDT⁴

Quando alguém toma banho, o processo é quase sempre igual: a água quente mistura-se com a fria na misturadora do chuveiro, de forma a regular a temperatura ideal. No entanto, durante o banho, a água é escoada, levando com ela grande parte do calor produzido. “*Não faz sentido perder o calor da água do duche para o esgoto*”, defende José Meliço, CEO da EIDT.

⁴ Por motivos de confidencialidade, alguns dos nomes de empresas e colaboradores permanecerão anónimos.

Assim surge o *zypho* (visualizar ilustrações, IV, V e VI, no anexo 2), um produto inovador, de simples conceção e de fácil instalação em novas construções ou em remodelações de *WC's*. É um equipamento, com 65 centímetros de comprimento, que se coloca debaixo da base de duche e recupera 30 a 50% do calor da água, usando-o para reaquecer a água fria que se está a usar da rede. Este aparelho permite uma poupança na conta do gás na ordem dos 40% e torna as habitações ou outras construções energeticamente mais eficientes.

Em 2009, o CEO da EIDT teve conhecimento do Prémio EDP *Richard Brandon* e começou a desenvolver um protótipo de um *zypho*, com os recursos que disponha. Segundo o mesmo, apenas foram necessários alguns tubos para construir o seu primeiro protótipo. Apesar de este não ter funcionado, fotografou-o, preencheu a candidatura e enviou-a. O concurso tinha quatro fases de seleção, e o *zypho* conseguiu conquistar o segundo lugar. O CEO da EIDT viu este concurso como uma forma de aprendizagem com outros empreendedores com diversos *backgrounds*, na aquisição de novas ideias e na exploração de novas formas de melhorar e desenvolver o seu produto. A rede de contactos obtida neste concurso com colaboradores da EDP Inovação é considerada como a principal impulsionadora no desenvolvimento do *zypho* e na criação da *start-up*.

No mesmo ano, foi criada a *start-up* denominada por EIDT, e requerido um pedido de patente provisória, a nível nacional, do *zypho*. A *start-up* foi incentivada a criar uma equipa com competências diversas e complementares, nomeadamente contemplando as áreas financeira e comercial, com alguma experiência e *know-how*. Inicialmente, a equipa formada foi uma rede de acionistas, Dr.^a Cidália Matias (atual CFO na EIDT), Dr.^a Fernanda Llussá, Dr. Fernando Ponte e Dr. David Silva (atual COO na EIDT). Esta equipa multidisciplinar tornou a *start-up* “mais séria” e mostrou a importância do trabalho de equipa, explica o CEO da EIDT.

Os colaboradores da EDP Inovação conduziram a *start-up* ao INEGI- Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, especializado em termodinâmica e condutores de calor. Esta parceria é considerada importante pela *start-up*, no contributo para o desenvolvimento de novas ideias do *zypho*, inclusive em testes de eficiência energética.

A necessidade de obter financiamento conduziu a *start-up* a procurar capital de risco. A Beta Capital foi a primeira instituição de capital de risco a mostrar interesse pelo *zypho*. As suas exigências consistiram na aquisição de duas certificações: a CERTIF (Certificação do produto/permutador) e a ADENE (Acreditação Energética). Contudo, certificar um produto de natureza inovadora exige algum tempo pelo que a Beta Capital optou por não avançar com a parceria.

Mais tarde, o CEO da EIDT realizou o primeiro teste experimental ao *zypho*, revestido em INOX com uma serpentina em cobre, na casa de banho dos seus pais, o que permitiu uma melhor perceção do comportamento do produto, em termos de fiabilidade.

Em 2012, a *start-up* entrou para o programa de incubação EDP Starter, o que possibilitou a *start-up* usufruir do espaço e de todos os serviços, parcerias e recursos envolvidos na incubadora. Ao nível do produto, foi testado um novo modelo de revestimento do *zypho*, em ABS, que sendo um plástico, permite a redução do custo de fabrico e o aumento da capacidade produtiva. Por outro lado, o revestimento em INOX, por ser fabricado manualmente, era considerado um limitador de capacidade produtiva.

Posteriormente à entrada do novo negócio na incubadora, instituições de capital de risco como a EDP Ventures e a Changes Partners investiram no *zypho* e entraram no seu capital social, detendo cada uma 30%, proporcionando a aceleração e o reforço na aposta do produto, com a exigência da aquisição de uma patente a nível internacional (*The ZYPHO – Internationally Patented PCT054506*).

As parceiras e investidores proporcionaram o desenvolvimento e a produção do modelo *zypho* de 6 kW em ABS, com uma serpentina de paredes simples de cobre. O seu processo produtivo exige o fabrico de um molde, dando origem à parte exterior do *zypho*, e à respetiva injeção, produzida pelo fornecedor 1 (F1); a produção do permutador de calor, com uma serpentina em cobre, é produzida pelo fornecedor 2 (F2). Mais tarde, a montagem das várias componentes do *zypho*, é executada pelo Dr. David (COO da EIDT).

O modelo de negócio da EIDT foi elaborado por todos os seus colaboradores e parcerias com base nalguns estudos de mercados, realizados por consultores externos. A estratégia de negócio consiste na venda do produto a distribuidores e prescritores e não diretamente a clientes finais. Os distribuidores devem deter um bom conhecimento do mercado e estarem disponíveis para fazerem um importante esforço comercial junto das empresas clientes (instaladores, empresas de soluções especializadas, etc) e prescritores (arquitetos, engenheiros, projetistas especializados, etc). Os utilizadores finais podem ser os clientes domésticos e clientes organizacionais, e.g. empresas na indústria hoteleira, ginásios e outras instalações desportivas, explica o Dr. José (CEO da EIDT) e a Dr.^a Cidália (CFO da EIDT).

A procura de distribuidores e prescritores é realizada pela presença do novo negócio, principalmente, em feiras nacionais e internacionais, onde estes aproveitam para conhecer novas ideias a integrar nos seus projetos ou obras. Sob o ponto de vista da *start-up*, as feiras são selecionadas segundo dois critérios: o país onde pretendem entrar (localizações onde podem adquirir novos conhecimentos sobre o mercado, certificações necessárias e contato com possíveis construtores e distribuidores, e.g. as feiras da Inglaterra, Noruega e Áustria); e feiras mundialmente conhecidas (onde existe um público-alvo maior, como as feiras de França e Frankfurt). O produto é apresentado

através de um *stand* desmontável, criado pelo CEO da EIDT, ou do aluguer de uma estrutura previamente pensada. Neste *stand* os indivíduos podem visualizar o *zypho* a funcionar, a sua composição e obter informações sobre as suas funcionalidades.

O Dr. José (CEO da EIDT) assume que existem algumas incertezas por parte dos distribuidores sobre as potencialidades do produto, talvez por se tratar de uma marca com pouco nome no mercado. Normalmente, quando um distribuidor mostra o seu interesse no produto pede um *zypho* para testá-lo e verificar como funciona.

Os critérios de seleção de distribuidores no início da atividade da *start-up* não eram considerados. Ao longo do tempo, através do contacto com os distribuidores, começaram a surgir alguns critérios de seleção. A dimensão de um distribuidor torna-se importante, bem como, a variedade de produtos no seu portefólio de vendas. O CEO da EIDT explica que é crucial um distribuidor vender produtos em áreas de eficiência energética, e ter uma força comercial forte, visto que, normalmente trabalha com um distribuidor em cada país.

O novo negócio considera que tem dois grandes grupos de distribuidores. O primeiro grupo é constituído por distribuidores que vendem o *zypho* já integrado em bases de duche, comprometendo a visibilidade da sua marca. Por outro lado, estes distribuidores possuem canais de distribuição de grande dimensão e volume já desenvolvidos o que possibilita uma maior força de vendas. O segundo grupo é constituído por distribuidores que vendem o *zypho* sem estar integrado em nenhum outro produto, o que exige uma maior esforço para alcançar determinado volume de vendas, uma vez que possuem canais de distribuição mais pequenos. Neste caso a *start-up* ganha maior visibilidade.

Apesar das exigências destes dois grupos de distribuidores serem diferentes ambos são considerados igualmente importantes pela *start-up*, pois representam a sua

marca e fazem-na crescer. Boas relações com cada distribuidor são essenciais para a inserção de qualquer produto nas suas cadeias de distribuição, apesar da perda de contacto com os clientes finais, explica o Dr. José (CEO da EIDT).

Em 2013, a *start-up* vendeu as suas primeiras unidades do *zypho* e contactou os seus primeiros distribuidores, em Portugal (D1) e no Reino Unido (D2), na feira de *Ecobuild*, onde obteve a certificação WARS (certificação de qualidade e aptidão para o uso com águas de rede). Posteriormente conseguiu negociar um distribuidor na Polónia (D3); na Holanda (D4) e a certificação KIWA (certificação de rendimento); na França (D5); na Bélgica (D6) e a certificação BELGADUA (certificação de qualidade e aptidão para o uso com águas de rede); na Irlanda (D7); na Austrália (D8); na Nova Zelândia (D9); nos países Bálticos- Lituana, Estónia e Letónia (D10); e na Eslovénia (D11).

Na interação com os distribuidores, a EIDT percebeu que havia outras necessidades de mercado. Alguns países estavam/estão interessados em comprar um modelo do *zypho* que recupere ainda mais calor. Neste sentido, foi desenvolvido uma nova versão do *zypho* de 6 kW, semelhante à desenvolvida, mas com uma serpentina de dupla parede de cobre (requisitos nos países nórdicos); e um *zypho* de 8 kW com uma serpentina de dupla parede de cobre (sobretudo devido ao D4). Estes três modelos de *zypho* já estão estabilizados. Outros países necessitam de um produto que seja mais fácil de instalar, em situações que com os atuais *zyphos* não é possível. Para tal, está a ser desenvolvido um novo modelo do *zypho* de 12 kW, com funcionalidades que permita essa facilidade de instalação.

As expectativas de crescimento do novo negócio eram mais otimistas do que as verificadas, explica o Dr. José (CEO da EIDT) e a Dr.^a Cidália (CFO da EIDT). Apesar das distinções atribuídas à empresa, o mercado do *zypho* é muito exigente em termos de

certificação de eficiência energética e qualidade. O *zypho* tem sido submetido à certificação de diferentes organismos internacionais, destacando-se as certificações enunciadas anteriormente e a mais recente, SAP (Certificação de rendimento). Em cada país no qual se encontra um distribuidor, existe a necessidade de obter uma nova certificação e de adaptar o produto, consoante a respetiva legislação em vigor.

Um contributo importante, nos primeiros meses de vida da *start-up* para o seu reconhecimento, foi a parceria inicial com a EDP Starter e mais tarde com o INEGI, EDP Ventures e Changes Partners. Embora estas parcerias continuem a ser importantes, a importância da sua rede de distribuidores e das obras de referência, onde o *zypho* está instalado é cada vez maior para o desenvolvimento do negócio, explica o CEO da EIDT.

Neste momento o *zypho* encontra-se numa fase de penetração de mercado. No ano de 2013 foram vendidas, aproximadamente, 500 unidades, dado que a empresa atingiu um resultado líquido, cerca de 50 mil euros. Devido à grande rede distribuidora já criada e em crescimento, foi necessário contratar dois novos colaboradores para o departamento comercial, tendo agora uma equipa de cinco colaboradores. No mês de Julho foram produzidos 574 *zyphos*, e o novo negócio considera-se preparado para produzir cinco vezes mais do que o que produz atualmente. Desde o início da sua atividade, mudou três vezes de unidades de fabrico. Para satisfazer tal procura, a *start-up* conta com o apoio dos seus fornecedores e o Dr. David (COO da EIDT) e indivíduos externos à empresa que serão subcontratos. Até ao final deste ano, a EIDT espera estar representada em três feiras (Áustria, Noruega e Suíça).

O Dr. José (CEO da EIDT) admite que num futuro de (3/4 anos) possam surgir vários produtos semelhantes ao *zypho*. E a sua expectativa é conseguir tirar partido dos relacionamentos já existentes, para que o novo negócio continue a crescer, suporte uma capacidade produtiva maior e uma maior rede de distribuidores.

C. EGG Electronics

Tiago Morgado, fundador e CEO da EGG Electronics, estava a trabalhar no seu computador no sofá, quando a bateria do mesmo dá alarme de pouca energia. Esta situação levou à seguinte questão do CEO da EGG Electronics: “*Por que temos de sacrificar o nosso conforto para chegar à ficha tripla e não acontece o contrário, vir a ficha tripla até nós?*”.

Surge assim o *EGG Slim* (visualizar ilustração X, anexo 3), um produto que “*faz de uma velhinha ficha tripla um gadget*”. Assemelha-se a um pequeno *tablet*, com dezenas de buracos (36) alinhados, onde podem ser carregados diversos equipamentos elétricos em simultâneo. Possuindo também 2 a 4 fichas USB. O *device* apresenta-se com uma funcionalidade simples e confortável que permite a colocação da ficha onde o utilizador pretender, ligada à eletricidade através de um cabo principal. O *design* e as funcionalidades estão protegidos pelo “*The International Design System-WIPO/HAGUE*” na União Europeia. No que toca à obtenção da certificação do produto, a *start-up* está a trabalhar com o ISQ (Instituto de Soldaria e Qualidade).

Uma reportagem do programa 60 minutos, no canal Sic Noticias, sobre gestão de empresas com o empreendedor David M. Kelly, incentivou o CEO da EGG Electronics a desenvolver uma equipa multidisciplinar para a sua futura empresa, onde cada individuo domina uma área, criando sinergias para o desenvolvimento da ideia e marca. Deste modo, contratou dois amigos de infância para integrarem neste projeto, Dr. Ricardo Roque (co-fundador e COO da EGG Electronics) e Dr. João Roca (Co-Fundador e CDO da EGG Electronics).

Em 2012 a equipa começou a redesenhar a banal ficha tripla, readaptando-a à maneira como as pessoas ligam e desligam os seus equipamentos. Desenvolveram *pivots* de dois *EGGs*, o *EGG Stand* (visualizar ilustração VII, anexo 3) e o *EGG Plug*

Shel (visualizar ilustração VIII, anexo 3). Com eles participaram num concurso da Portugal Ventures, com o intuito de ganharem experiência e obter contactos, explica o Dr. Tiago (CEO da EGG Electronics). No desenrolar desta candidatura, foi-lhes aconselhado encontrarem um parceiro de empreendedorismo, a Start Up de Lisboa. Na Start Up Lisboa, tiveram a oportunidade de falar com Dr. João Vasconcelos que embora apreciasse muito a ideia, esta não se enquadrava aos padrões de investimento desta incubadora. Sendo esta ideia na área de energia, aconselho-os a contactarem a EDP Starter.

Esse contacto resultou em uma reunião com um colaborador da EDP Inovação, EDP Starter e EDP Ventures. A EDP Inovação estava há três anos a desenvolver uma tecnologia denominada por *re:dy*⁵, onde os equipamentos eletrónicos monitorizados são ligados a tomadas *re:dy plugs* que permitem a medição do seu consumo energético, que é convertido em dados que são enviados para a *re:dy box*, que transmite esses dados. Estes três empreendedores estavam a desenvolver uma tomada inovadora, que é capaz de suportar a tecnologia desenvolvida pela EDP Inovação. Deste modo, surgiu a proposta de entrarem para o programa de incubação da EDP Starter.

Em 2013, foi criada a EGG Electronics, e entrou para a EDP Starter, possibilitando o acesso aos seus recursos e parceiras. A definição do modelo de negócio da *start-up* partiu do *feedback* recebido pela EDP Starter e pesquisas de mercado junto de diversas corporações, inclusive hotéis e retalho, explica o CEO da EGG Electronics. Numa primeira fase para conseguir entrar num dado mercado, a estratégia de negócio definida para o mercado B2B. Esta estratégia irá permitir uma grande penetração no mercado com baixos gastos em marketing e publicidade, por meio de clientes como

⁵ O *re:dy* é uma tecnologia que permite gerir o consumo de energia da sua casa esteja onde estiver, sendo capaz de desligar e ligar o equipamento electrónico que está a ser monitorizado, a partir do seu computador, *tablet* ou *smartphone*.

corporações de hotéis, a própria EDP, Galp, PT, hospitais privados e empresas de telecomunicações como a Vodafone. Numa segunda fase pretende colocar o produto em revendedores como a FNAC, Worten e El Corte Inglés.

A interação da *start-up* com parceiros da EDP ao nível de produção e engenharia, refletiu-se na decisão de colocar de parte a aposta nos primeiros *EGGs* desenvolvidos. Segundo o Dr. Tiago (CEO da EGG Electronics): “ *As pessoas não iriam comprar uma ficha tripla que custasse 100 €, o que nos influenciou a optar por desenvolver outras gamas do mesmo produto, mais simples, de modo a ganhar tração*”. A *start-up* começou por desenvolver o *EGG Cube* (visualizar ilustração IX, anexo 3), até chegar ao produto que considera que irá atingir os resultados desejado, denominado por *EGG Slim*.

No início deste ano, a empresa através da Dr.^a Carla Pimenta, entrou em contato com três possíveis clientes estratégicos: hotéis Altis, Pestana e Sana, cujo objetivo é a realização de testes piloto ao produto, para obter novas perceções de mercado, produto e negociações. Tratando-se de um produto, cuja aceitação de mercado é desconhecida, o CEO da EGG Electronics considera que: “ *...não se pode vender um produto que ainda é experimental, não saiu para o mercado e nem está certificado*”.

Até ao momento, a *start-up* conseguiu chegar a um acordo com os hotéis Altis. Os testes pilotos irão ser realizados apenas num hotel, no Altis Belém Hotel & Spa, onde serão introduzindo 15 a 20 *EGGs Slim*. Estes produtos irão ser financiados pela EDP Ventures, não irão ter nenhum custo para o hotel. O CEO da EGG Electronics espera ter um caso de sucesso neste hotel, para que possa replicar-se para outros.

Outro teste a ser realizado será com a EDP Comercial, consistindo na “venda” de 3000 unidades do produto, onde a sua produção irá ser financiada pela EDP Ventures. Posteriormente, a EDP Comercial irá comprar essas unidades, pelo seu preço de fabrico,

à EDP Ventures. O intuito da *start-up* é conseguir entrar no mercado, promover o produto e imagem. A EDP Comercial incentivou a *start-up* a desenvolver um *EGG Slim Mini* (visualizar ilustração XI, anexo 3), considerando o anterior com demasiadas fichas, o que nem sempre se justifica, explica o CEO da EGG Electronics.

Com o intuito de conseguir testar as primeiras unidades do produto, ainda no presente ano, a *start-up* contactou com três empresas, AL-Fábrica de Material Elétrico, EROFIO - Engenharia e Fabricação de Moldes, e Distrim2. Não conseguiu chegar a nenhum acordo com as duas primeiras opções, apesar de a AL produzir o *re:dy hardware* para a EDP. A *start-up* conseguiu chegar a um acordo com a terceira empresa, pertencendo ao Grupo Vangest, da Marinha Grande, especializada em *small series* de *gadgets* sendo considerado importante este acordo para a credibilidade do produto. A sua equipa de engenharia e *design* do produto tem dado apoio, à *start-up*, na otimização do *EGG Slim*. Contudo, o CEO da EGG Electronics está a explorar outras possibilidades de produção, para quando a procura deste produto for elevada.

O CEO da EGG Electronics assume que a sua inserção no mercado tem sido dificultada devido à elevada necessidade de capital. Considera a parceria com a EDP Starter fulcral no desenvolvimento da *start-up*, “...consequimos passar do papel para o produto físico e vamos entrar no mercado em breve ... Inicialmente tínhamos uma ideia que pouca validação tinha. Batíamos às portas das pessoas e nada. Agora dizemos que somos da EDP Starter e olham-nos de forma diferente. Entrar nesta incubadora têm-nos ajudado abrir portas e conseguir parcerias, ajuda-nos a sermos mais ágeis”.

O *EGG Slim* está estabilizado, contudo, é plausível que possa sofrer pequenas alterações, e.g. tamanho. Existem desenvolvidos mais quatro produtos: o *EGG Cube*, o *EGG Slim* para os mercados dos EUA e Reino Unido, o *EGG PlugShell* e o *EGG Stand*. Atualmente está a ser desenvolvido um *EGG Slim Mini*, conforme referido acima.

A EGG Electronics S.A. é constituída por uma equipa de cinco elementos: Dr. Tiago Morgado, Dr. Ricardo Roque, Dr. João Rosa, Dr. Carlos Dias (*Designer*) e Dr.^a Diana Franco (*Consultant/ Business Adviser*). Neste momento, a *start-up* está em negociações com a empresa de distribuição Ingram Micro, e já visitou algumas lojas de retalho, entre as quais se destacam: Fnac, Worten, El Corte Inglés e IKEA.

Dentro de 2/3 anos, o Dr. Tiago (CEO da EGG Electronics) tem a pretensão de cobrir o mercado das União Europeia, e expandir o produto para a América do Norte. Pretende, ainda desenvolver mais produtos, criar uma marca de confiança com a qual as pessoas se identifiquem, e aumentar a sua equipa de trabalho.

4.2. Análise dos estudos de caso

Na primeira parte deste capítulo é feita uma análise à importância da EDP Starter no desenvolvimento dos novos negócios em estudo, evidenciando-se, em especial, a sua importância na criação de oportunidades para a inserção dos novos negócios na rede, através do “acesso” facilitado a atores que operam nessa mesma rede. Seguem-se as análises relativas à natureza e funções dos relacionamentos desenvolvidos na inserção dos novos negócios na “secção de rede” em que pretendem entrar.

4.2.1. EDP Starter: Key Actor

A EDP Starter trata-se de uma plataforma importante que suporta uma primeira aproximação de ambos os novos negócios do estudo a pontos de entrada (conexão) na rede. A simples associação parece ter sido importante na configuração da identidade dos novos negócios do estudo, abrindo acessos. Segundo Walter *et al.*, (2001): “*Especially large and prestigious customers which are known to apply stringent criteria to their*

selection of supplier companies may have a valuable reference effect even though they are not the first customers” (op. cit, p.378).

Tal é evidente, no caso da EIDT, quando a incubadora foi considerada um ator chave nos primeiros meses de vida da *start-up* (página 30) ao proporcionar ao novo negócio a credibilidade e confiança necessárias à realização dos primeiros negócios com atores na “secção de rede”. Aspectos como a identidade e atratividade, surgem associados ao desenvolvimento de relacionamentos iniciais, e.g. INEGI, EDP Ventures e Changes Partners e alguns distribuidores (secção 4.1, subsecção B).

O mesmo fenómeno verifica-se no caso da EGG Electronics. A incubadora é considerada a responsável pela concretização da ideia do *EGG Slim*, a atribuição de prioridades sobre com quem se conectar na rede (página 34) e, conseqüentemente, a criação de oportunidades de teste e comercialização do produto (página 33). Tal como no primeiro caso, ambos os aspetos, identidade e atratividade, surgem associados ao desenvolvimento de relacionamentos iniciais, neste caso com a EDP Ventures, EDP Comercial, e hotel Altis (secção 4.1, subsecção C).

4.2.2. Natureza dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios

Uma forma de olhar para o desenvolvimento de um novo negócio passa pela análise da sua carteira de relacionamentos. Na medida em que cada relacionamento desenvolvido pode ter um impacto no desenvolvimento do negócio, surge a necessidade e capacidade de lidar com vários tipos de relações de forma distinta (Gadde e Snehota, 2000; Ford *et al.*, 2003). A variedade de relacionamentos, no que respeita ao grau de envolvimento e continuidade, encontra-se nos novos negócios do estudo e encontra-se resumida na tabela III.

Os novos negócios do estudo, ao longo do seu desenvolvimento, conectaram-se a vários atores por meio do desenvolvimento de relacionamentos que, nalguns casos, envolveram elevados investimentos, adaptações específicas e proximidade, sugerindo tratem-se de relacionamentos de alto envolvimento. No caso da EIDT, (secção 4.1, subsecção B), tal fenómeno é evidente no relacionamento desenvolvido com a EDP Starter, que envolveu a redefinição e estabilização do produto, reuniões mensais, eventos, *roadshows*, acesso ao mercado, definição do modelo de negócio e delimitação de estratégias (páginas 26 e 27).

Este fenómeno repete-se no relacionamento com o INEGI, por meio de adaptações específicas, redefinição e estabilização do produto, testes de eficiência energética ao produto realizados conjuntamente e constante contacto entre os técnicos de ambas as organizações (página 26). Nos relacionamentos com a EDP Ventures e Changes Partners, que envolvem financiamento para novos investimentos, as exigências manifestaram-se, sobretudo, em termos da patenteação do produto, acessos a novos mercados e sugestões na definição do negócio e delimitação de estratégias (página 26). E nos relacionamentos iniciais com os distribuidores, D1 ao D11 (páginas 27, 28 e 29), em especial o acesso à sua força de vendas e marketing envolveram testes ao produto, adaptação dos produtos, obtenção de certificações, negociações e várias reuniões.

Deve notar-se que, nestes relacionamentos, a sua continuidade apenas pode ser caracterizada com base em expectativas. O CEO da EIDT considera que relacionamentos que envolvam elevados investimentos, adaptações e proximidade, são indicações de que há interesse em dar continuidade aos mesmos.

O desenvolvimento do relacionamento entre a EGG Electronics (secção 4.1, subsecção C) e a EDP Starter tem sido exigente em termos de envolvimento de competências de ambas as partes visando a definição e melhoria do produto, reuniões

mensais, realização de eventos, análise e acesso a mercados, desenvolvimento do negócio e definição de estratégias (páginas 32 e 33). Como seria de esperar, a incubadora é vista como o ator chave para o desenvolvimento do seu negócio (página 34), pelo que, é expectável que a parceria continue.

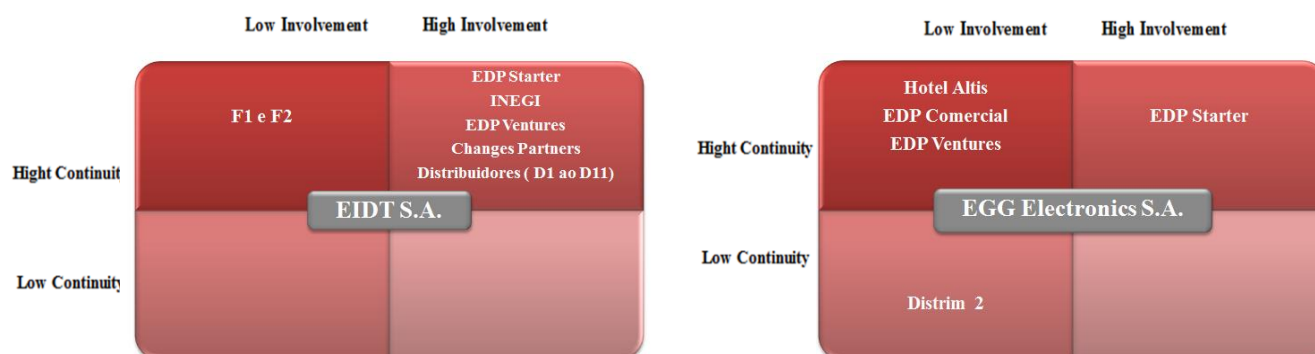
O processo de inserção (*break-in*) foi ocorrendo também através de relacionamentos de menor envolvimento, i.e. requerendo pequenos investimentos de recursos, não requerendo adaptações específicas pautando pela baixa proximidade entre as partes. Tal é evidente nos relacionamentos desenvolvidos entre a EIDT e ambos os fornecedores, que envolvem pequenas interações, e.g. produção do *zypho* (página 27). Ainda assim, existe a expectativa de que a *start-up* possa beneficiar da continuidade desses relacionamentos com fornecedores capazes de suportar maiores produções sem ser necessário pesquisar e selecionar novos fornecedores (página 30).

O menor envolvimento verifica-se, também, nos relacionamentos desenvolvidos pela EGG Electronics com o hotel Altis e a EDP Comercial, que envolvem acordos sobre a quantidade de produtos a testar e o local onde serão testados (página 33). No relacionamento com a EDP Ventures, trata-se basicamente de assegurar recursos financeiros (página 33), enquanto que o relacionamento com a Distrim2, envolve pequenas melhorias do produto e acordos de produção (página 34).

Contudo, a interdependência (conectividade) entre relacionamentos parece ser relevante. Existem expectativas de continuidade dos relacionamentos com o hotel Altis e EDP Comercial, caso os testes piloto sejam um sucesso (página 33 e 34). Caso tal se verifique, significa que, provavelmente, a EDP Ventures manterá a sua disponibilidade para continuar a financiar projetos da mesma envergadura, sendo expectável a continuidade da relação. A procura de outras possibilidades produtivas, para uma

procura elevada, sugere por outro lado, que a relação com o fornecedor Distrim2 será de baixa continuidade (página 34).

TABELA III
ENVOLVIMENTO E CONTINUIDADE NOS RELACIONAMENTOS DOS NOVOS NEGÓCIOS EM ESTUDOS



Fonte: Adaptado ao quadro de Ford *et al.*, (2003).

4.2.3. Funções dos relacionamentos estabelecidos pelos novos negócios

Para além da análise anterior, uma outra forma de olhar para o desenvolvimento de um novo negócio, passa pela análise das funções de valor de cada relacionamento desenvolvido (Walter *et al.*, 2001). Resumidas na tabela IV, estão várias ilustrações da diversidade das funções de valor encontradas nos relacionamentos desenvolvidos nos novos negócios do estudo.

Os novos negócios do estudo parecem ter desenvolvido relacionamentos que envolvem transações de natureza não económica, sugerindo a criação de valor por meio de, pelo menos, uma das funções indiretas (*Access, Scout, Market e Innovation Development*), possibilitando oportunidades para a sua inserção na rede. Este fenómeno é verificado nos relacionamentos entre a EDP Starter e ambos os novos negócios. Não é novidade que os primeiros meses de vida dos novos negócios são marcados por esta parceria (secção 4.1, subsecções B e C), pelo que, parece ter sido essencial na definição das suas identidades, como é evidente na primeira análise (subsecção 4.2.1). Parece, também, ter proporcionado facilidades e novos conhecimentos em determinadas áreas,

na EIDT (e.g. conhecimentos de patenteação do produto, certificações, negociações, definição do modelo de negócio e estratégias) e na EGG Electronics. (e.g. conhecimentos relativos à escolha de um produto com maior aceitação de mercado, definição do modelo de negócio e estratégias); acessos a informações críticas de mercado e de redes, na EIDT (e.g. conhecimento sobre os países mais apropriados para a instalação do produto e concorrência existente) e na EGG Electronics (e.g. conhecimento sobre os países mais apropriados para lançar o produto e os primeiros relacionamentos que deveriam ser estabelecidos) e novas competências e melhorias do produto, na EIDT (e.g. mudança de revestimento do produto para ABS, e redefinição do mesmo), e na EGG Electronics. (e.g. redefinição do produto).

Tal fenómeno, também, verifica-se no relacionamento da EIDT com o INEGI, que envolve i) trocas de conhecimentos e facilidades em áreas de eficiência energética, ii) desenvolvimento conjunto de novas competências, processos e melhoria dos produtos (e.g. melhorias de eficiência energética e revestimento do produto), e iii) definição da atratividade e repulsividade, pelo facto de ter sido recomendada pela EDP Starter (página 26). Nos relacionamentos da EGG Electronics com o hotel Altis e EDP Comercial, sugerem: i) trocas de informações sobre determinadas áreas (e.g. certificações, patenteação e negociação), ii) trocas de informações sobre mercado (e.g. aceitação, fragilidades e concorrência existente), e iii) a definição da atratividade e repulsividade, por ambos terem sido referenciados pela EDP Starter (página 33).

Um novo negócio do estudo, com o intuito de responder a requisitos específicos de mercado, e.g. aumento da procura de produto (páginas 27 e 30), parece ter desenvolvido relacionamentos que envolvem, pelo menos, uma das funções diretas (*Profit, Safeguard e Volume*). É o caso dos relacionamentos desenvolvidos entre a EIDT

e os F1 e F2, que envolvem, transações económicas, e.g. produção do *zypho* (página 27).

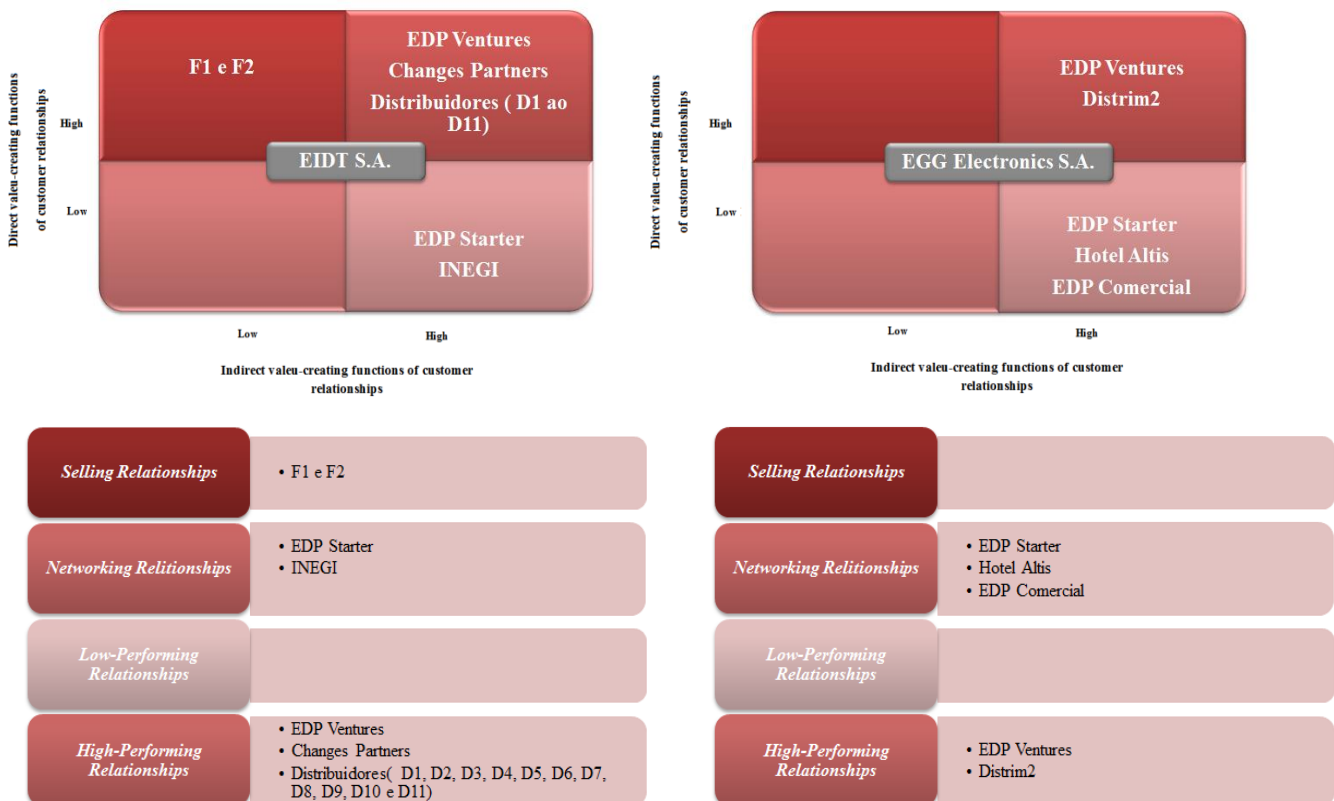
Sobreviver no mercado e crescer “em rede” exige que os novos negócios do estudo sejam capazes de desenvolver, conjuntamente, nos relacionamentos estabelecidos, pelo menos, uma das funções diretas (*Profit, Safeguard e Volume*) e uma das funções indiretas (*Access, Scout, Market e Innovation Development*).

Os relacionamentos desenvolvidos entre a EIDT, EDP Ventures e Changes Partners (páginas 26 e 27) envolvem transações económicas, e.g. financiamento (funções diretas). Por outro lado envolvem, também, i) trocas ao nível de novos conhecimentos e facilidades em determinadas áreas (e.g. patenteação, certificações, definição do modelo de negócio e estratégias, e concorrência existente), ii) trocas de novas competências e melhorias do produto (e.g. experiência negocial, marketing e revestimento do produto), e iii) a definição da atratividade e repulsividade, por ambos terem surgido por meio da parceria com a EDP Starter (funções indiretas).

Os relacionamentos desenvolvidos com os distribuidores (D1 ao D11) envolvem transações económicas (páginas 27, 28 e 29), e.g. trocas comerciais do *zypho* (funções diretas). Por outro lado envolvem, também, i) trocas ao nível de conhecimentos sobre determinadas áreas (e.g. certificações e negociações), ii) trocas de informações sobre a rede e mercados (e.g. obras de referência, distribuidores, feiras, países onde existe necessidade do produto, necessidades de mercado e concorrência existente), iii) o desenvolvimento conjunto de novas competências, ideias, melhorias do produto (e.g. adaptação e reestruturação do produto e desenvolvimento de novos produtos), e iv) a definição de atratividade e repulsividade que cada distribuidor proporciona num respetivo e/ou novo país (página 30) (funções indiretas).

O relacionamento desenvolvido entre a EGG Electroncis e a Distrim2 (página 34) envolve transações económicas (funções diretas). Envolve, também, i) partilha e desenvolvimento conjunto de novas ideias de melhorias do produto (e.g. otimização do *EGG Slim*), e ii) a definição da atratividade e repulsividade por pertencer ao Grupo Vangest (funções indiretas). O relacionamento com a EDP Ventures envolve transações económicas, e.g. financiamento (página 33) (funções diretas) e ainda a definição da atratividade e repulsividade, por ter surgido por meio da parceria com a EDP Starter (funções indiretas).

TABELA IV
CLASSIFICAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DOS RELACIONAMENTOS ESTABELECIDOS PELOS NOVOS NEGÓCIOS DO ESTUDO SEGUNDO O QUADRO DE WALTER *ET AL.*, (2001)



Fonte: Adaptado ao quadro de Walter *et al.*, (2001).

V. CONCLUSÕES

5.1.Principais conclusões

O objetivo do presente estudo foi procurar analisar a relevância da incubadora EDP Starter no desenvolvimento dos novos negócios em estudo, bem como, a variedade da natureza e funções de valor nos relacionamentos desenvolvidos por ambos os novos negócios, na sua inserção na rede.

Nenhuma empresa é auto-suficiente e qualquer empresa emergente tem que obter suporte num ou em alguns atores presentes num sistema pré-existente. A este respeito, o relacionamento com a EDP Starter destaca-se por vários motivos. Em ambos os casos, esse relacionamento é encarado como sendo crítico para o desenvolvimento dos novos negócios, permitindo o acesso a competências complementares e à construção de uma identidade. Recorde-se o acesso a novos recursos detidos pela incubadora e pela sua rede de parcerias, o teste, a redefinição e estabilização dos produtos em contextos de utilização variados e o estabelecimento de relacionamentos com os primeiros clientes. A imagem geral da inserção é a de um processo de aprendizagem gradual sobre o contexto de rede. Neste contexto, o relacionamento com a incubadora parece ter sido particularmente relevante para criar uma atratividade inicial dos novos negócios, como parceiros de troca, junto de algumas empresas.

O processo de inserção (*break-in*) pode ocorrer através de uma variedade de relacionamentos. Como se pôde verificar, na carteira de relacionamentos das empresas emergentes foi apresentando uma gama variada no que respeita à continuidade e grau de envolvimento em ambos os casos de estudo (tabela III). Os novos negócios desenvolvem os seus relacionamentos refletindo a sua intenção de entrada num dado mercado, ou então, a sua intenção de satisfazer requisitos específicos de mercado (e.g.

F1, F2 e Distrim2). Contudo, “*it takes two to tango*”, pelo que nem sempre as intenções de uma das partes sobre um ou ambos os aspetos se concretizam. A este respeito, convém também recordar que ambas as empresas são muito recentes. A caracterização de um relacionamento como sendo de alta continuidade deve ser vista em termos relativos e à luz das perceções dos intervenientes sobre as suas expectativas futuras quanto a determinados relacionamentos. O mesmo se verifica relativamente à atribuição de graus de envolvimento. Recorde-se que o estabelecimento inicial de relacionamentos com alguns clientes é particularmente exigente em termos de tempo, dedicado a negociações e avaliação do seu comprometimento real ou potencial com a inserção dos produtos nos seus contextos de uso (e.g. cadeias de hotéis) ou nas suas ofertas (e.g. distribuidores ou gabinetes de arquitetura).

Finalmente, a inserção na rede pode envolver relacionamentos diversos no valor percebido. A inclusão, na análise, de relacionamentos não económicos (não restringindo a análise a relacionamentos fornecedor-cliente), revela não apenas uma variedade acrescida do contexto mas também o seu papel em suportar o desenvolvimento de relacionamentos do tipo fornecedor-cliente. Volume de vendas e lucro constituem, tipicamente, um critério razoável para considerar se um novo negócio está a ser bem-sucedido. No entanto, transformar uma ideia ou produto numa solução vendável parece requerer o estabelecimento de uma combinação de funções diretas e indiretas, asseguradas por um ou vários relacionamentos (tabela IV). Em particular, os relacionamentos com a incubadora evidenciam-se pelas suas funções indiretas, incluindo o seu papel na construção inicial da identidade/atratividade dos novos negócios como parceiros de trocas nos respetivos contextos de rede.

5.2.Limitações e sugestões de pesquisa futura

Uma das grandes limitações deste trabalho está associada à definição dos limites de rede, em termos de recursos, atividades e atores, de cada caso de estudo. Não foi possível aprofundar alguns aspetos associados à EIDT por questões de confidencialidade. Em ambas as *start-ups*, tanto pela observação de cada participante em cada entrevista, como pela recolha de informação em outras fontes, a uma só perspectiva dos relacionamentos, os resultados e conclusões do trabalho podem apresentar algum enviesamento. Também é preciso referir que a escolha de um estudo de caso singular, comparativamente à utilização de múltiplos, não permite a mesma robustez e potencial de generalização (Yin, 1994).

Como notado antes, ambas as empresas estudadas são muito recentes pelo que a noção de continuidade deve ser vista, sobretudo, como uma expectativa de continuidade que pode não se verificar⁶. Quanto ao envolvimento, pode-se esperar que, numa fase inicial e para uma pequena empresa, as adaptações de produto, processos e reuniões frequentes com outras empresas, sejam vistas como particularmente relevantes no quadro de recursos escassos dessas novas empresas. Não foi possível obter informação mais detalhada sobre a natureza dos *activity links*, *resource ties* e *actor bonds* e a sua evolução ao longo do tempo quer em secções da rede pré-existente quer nos particulares relacionamentos das empresas com esses atores. Tratando-se de empresas muito recentes, também não foi possível mapear a evolução das funções diretas e indiretas, em termos de predominância, ao longo do tempo.

Além de estudos futuros poderem lidar com as limitações acima referidas, poderia ser interessante seguir a sugestão de Walter *et al.*, (2001) no sentido de se retirar da

⁶ De acordo com Daniel Bessa, diretor-geral da COTEC Portugal “as empresas têm uma mortalidade enorme, muitas nem chegam sequer aos cinco anos de vida.. Em dez anos, dos poucos projetos que acompanhámos (120), estarão no mercado 12. O número de partos [a longo prazo] é muito reduzido.” (Expresso (23-08-2014)

penumbra os custos ou sacrifícios associados à construção, manutenção ou desenvolvimento dos relacionamentos e avaliar em que medida, estes são excedidos pelos benefícios que geram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaboem, L., Dubois, A. e Linda, F., 2013, “Strategizing as networking for new ventures”, *Industrial Marketing Management*, 42 (7), p. 1-9.
- Anderson, J. C., Hakansson, H. e Johanson, J., 1994, Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, 58 (4), p. 1-15
- Anderson, J. C. e Narus, J. A., 2004, *Business market management – understanding, creating, and delivering Value*, 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Axelsson, B. e Easton, G., 1992, *Industrial networks: A new view of reality*, London, Routledge.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A. e Zolkiewski, J., 2007, “Strategic thinking and the IMP approach: a comparative analysis”, *Industrial Marketing Management*, 36 (7), p. 879 – 894.
- Davidsson, 2008, *The entrepreneurship research challenge*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Dubois, A. e Araújo, L., 2004, Research methods in industrial marketing studies, in Hakansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Chichester: John Wiley & Sons, p. 207-228.
- Dubois, A. e Gadde, L. 2002, “Systematic combining: an abductive approach to case research”, *Journal of Business Research*, 55 (7) , pp. 553– 560.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H. e Snehota, I., 2002, “Managing networks”, IMP 18th Annual Conference in Perth, Australia.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., e Snehota, I., 2003, “Managing business relationships”, 2nd Ed, Chichester: John Wiley & Sons.

Ford, D., Hakansson, H., 2006, “The idea of interaction”, *The IMP Journal*, 1 (1), p. 4-20

Gadde, L.-E. e Mattsson, L.-G., 1987, “Stability and change in network relationships”, *International Journal of Research in Marketing*, 4 (1), p. 29-41.

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

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

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

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

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

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

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

Pettigrew, A. M., 1997, “What is a processual analysis?”, *Warwick Business School, Warwick University*.

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

- Snehota, I., 2011, “New business formation in business networks”, *IMP Journal*, 5(1), p. 1–8.
- Sousa, A., 2011, “*Strategizing: Análise dos relacionamentos com os clientes de uma empresa*”, Tese de Mestrado em Marketing, ISEG, Lisboa.
- Walter, A., Ritter, T. e Gemunden, H. G., 2001, “Value creation in buyer-seller relationships”, *Industrial Marketing Management*, 30 (4), p. 365-377.
- Zuzart, G., 2012, “*Ação estratégica em redes: Influenciar posições através da mobilização de fornecedores.*”, Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, ISEG; Lisboa.
- Yin, R., 1994, Case Study Research: Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, 2ª Edição, Sage Publications.

REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS

- edpOnIntranet (2014). Disponível em: Intranet EDP [Acedido em: 12-01-2014].
- EDP (2009). Disponível em: <http://www.edp.pt> [Acedido em: 12-01-2014].
- EDP Starter (2013). Disponível em: <http://www.edpstarter.com> [Acedido em: 12-01-2014].
- EIDT (2014). Disponível em <http://zypho.eu> [Acedido em: 01-03-2014].
- Isgreen S.A. (2014). Disponível em: <http://isgreen.eu> [Acedido em: 01-03-2014].
- EDP re:dy (2014). Disponível em: <https://energia.edp.pt/particulares/servicos/redy.aspx> [Acedido em: 22-03-2014].
- INEGI (2011). Disponível em: <http://www.inegi.pt/> [Acedido em: 22-03-2014].
- ISQ (2014). Disponível em: <http://www.isq.pt/homepage.aspx> [Acedido em: 25-07-2014].

David M. Kelly (2014). Disponível em: <http://www.ideo.com/people/david-kelley>
[Acedido em: 25-07-2014].

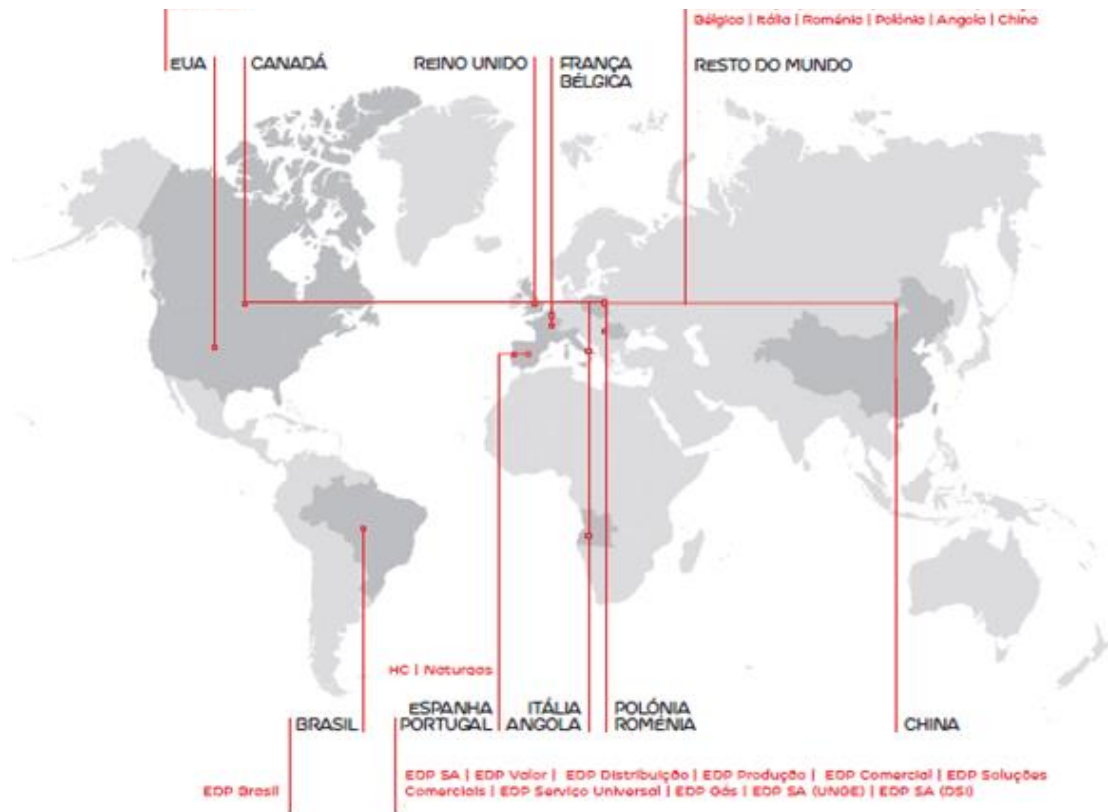
Fernanda Llussá (2014). Disponível em:
<http://www.dcsa.fct.unl.pt/pessoas/eg/fernanda-llussa> [Acedido em: 25-07-2014].

Ingram Micro (2014). Disponível em: <http://www.ingrammicro.com/> [Acedido em: 25-07-2014].

Expresso (23-08-2014). Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/sabe-se-ha-mais-empresas-a-fechar-do-que-a-abrir-e-qual-e-o-perfil-das-novas-empresas-temos-as-respostas=f890484>: Sabe se há mais empresas a fechar do que a abrir? [Acedido em 22-09-2014].

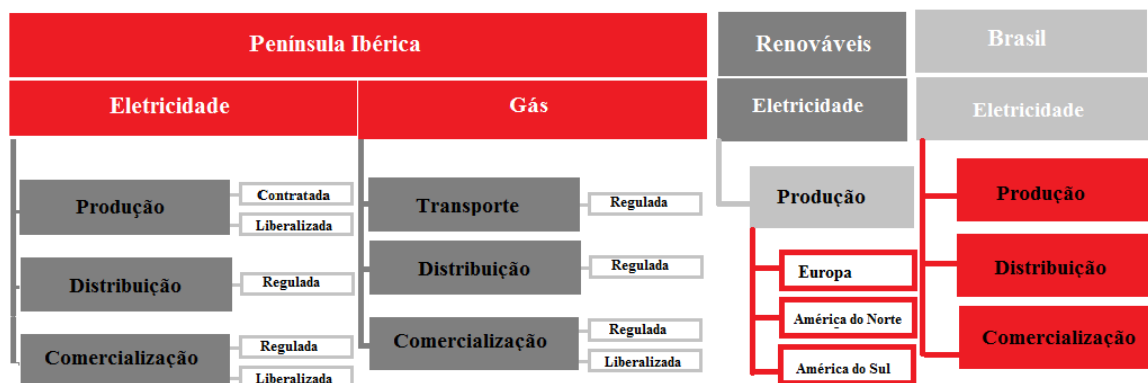
ANEXOS
ANEXO 1: UNIVERSO DO GRUPO EDP

ILUSTRAÇÃO I
UNIVERSO DO GRUPO EDP



Fonte: Memória de actividades da DAI- Direcção de Auditoria Interna.

ILUSTRAÇÃO II
ACTIVIDADES DE NEGÓCIO DO GRUPO EDP



Fonte: Intranet EDP.

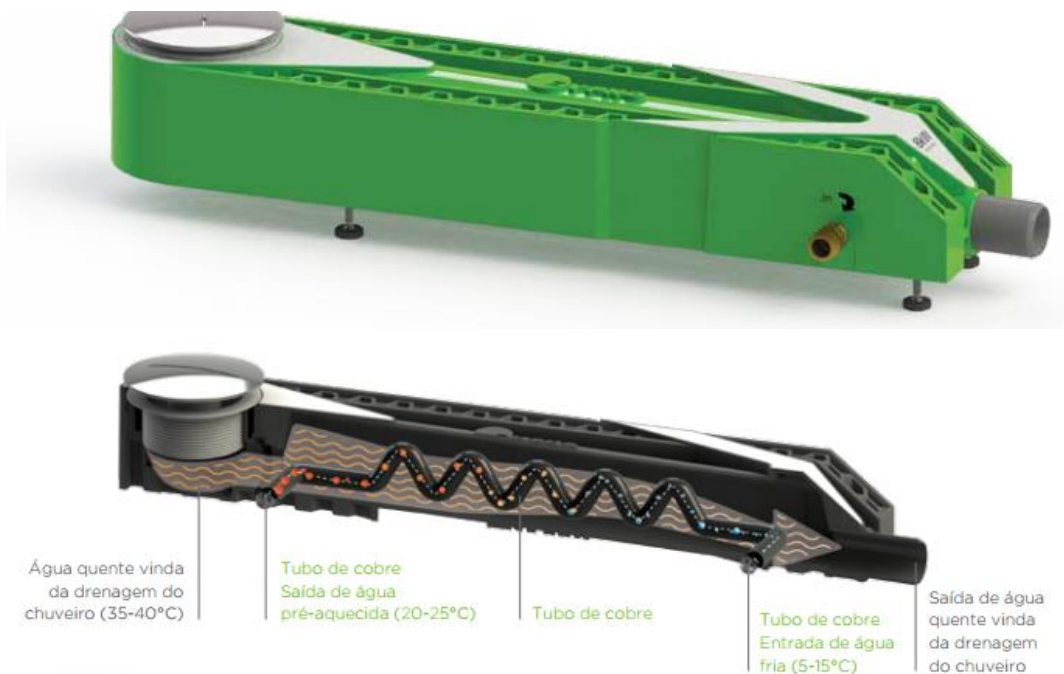
ILUSTRAÇÃO III
ESQUEMATIZAÇÃO DO PROGRAMA DE INCUBAÇÃO DA EDP STARTER



Fonte: Adaptado aos panfletos divulgados pela EDP Starter.

ANEXO 2: ZYPHO

ILUSTRAÇÃO IV
ZYPHO



Fonte: Site da EIDT

ILUSTRAÇÃO V O ZYPHO POSSIBILITA DUAS DISTINTAS LOCALIZAÇÕES

a) Acoplado à base de duche



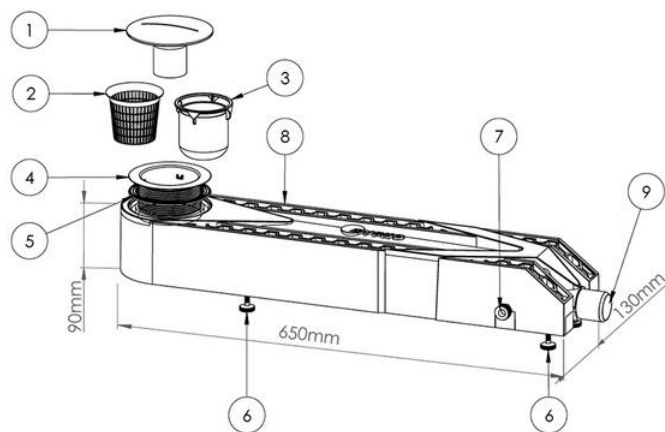
b) Colocado debaixo da base de duche ou da banheira com o afastamento desejado.



3.

Fonte: Site da EIDT

ILUSTRAÇÃO VI O ZYPHO E A SUA COMPOSIÇÃO



Nº	Descrição	Material	Conexão	Qt.
1	Tampa de válvula Ø90	ABS	-	1
2*	Filtro de manutenção	PP	-	1
3*	Copo sifão	ABS	-	1
4	Aro de roscagem	ABS	-	1
5	Aro de roscagem	Borracha	-	1
6	Pé ajustável	Aço / Plástico	-	4
7	Conector de entrada 1/2"	Latão	M	1
8	Conector de saída 1/2"	Latão	M	1
9	Descarregador de água Ø40	PVC	M	1

*Durante a montagem, o instalador escolhe entre o copo sifão ou o filtro, entre sistema sifonado ou não sifonado

Fonte: Site da EIDT

ANEXO 3: EGG ELECTRONICS

ILUSTRAÇÃO VII
EGG STAND



Fonte: Tiago Morgado.

ILUSTRAÇÃO VIII
EGG PLUG SHEL



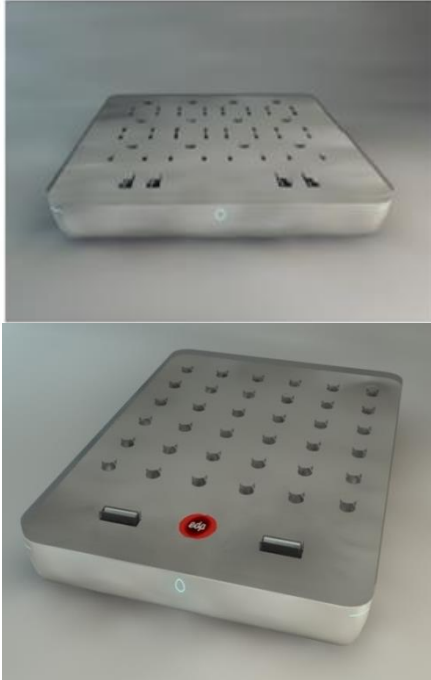
Fonte: Tiago Morgado.

ILUSTRAÇÃO IX
EGG CUBE



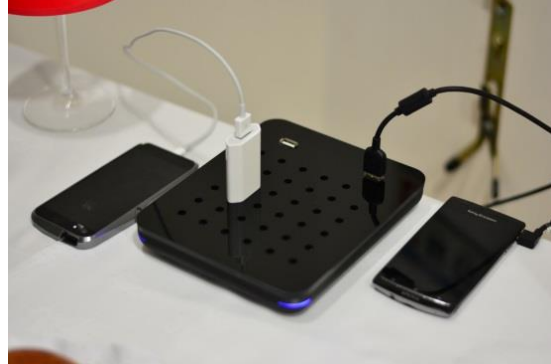
Fonte: Tiago Morgado.

ILUSTRAÇÃO X
EGG SLIM



Fonte: Tiago Morgado.

ILUSTRAÇÃO XI
EGG SLIM MINI



Fonte: Tiago Morgado.