



THE MARKETING  
SCHOOL  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



# DISSERTAÇÃO

Guião de boas práticas para o lançamento de novos  
produtos em *startups*

Estudos de Caso das *Startups* Portuguesas

**Autora:** Tânia Arêde Duarte  
**Orientadora:** Doutora Gisela Alves

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Luísa e à Joana, os meus pilares nesta cidade, companheiras de todas as horas, pelo apoio, paciência, motivação e amizade.

À Marina pela capacidade de me fazer ver sempre o lado positivo da vida e pelos momentos de felicidade.

Aos meus colegas de trabalho agradeço o incentivo, a ajuda, os ensinamentos e a alegria que trazem aos dias de trabalho.

Ao Bruno Azevedo pela oportunidade e confiança.

À Professora Doutora Gisela Alves, por acreditar em mim, pela compreensão, partilha entusiástica de conhecimento científico e por me guiar e acompanhar durante este percurso.

A todos os entrevistados, que se disponibilizaram a participar nesta investigação, o meu muito obrigada, sem vocês não teria sido possível concretizar este estudo.

Ao meu irmão e à minha sobrinha pelo amor e incentivo.

Aos meus pais, pelo exemplo, confiança, incentivo, e por me apoiarem e darem força na concretização deste objetivo...Dedico a eles esta tese.

## Resumo

**Propósito:** O propósito desta investigação é fornecer um guião de boas práticas para o lançamento de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas. Neste sentido, pretende compreender quais os precedentes que afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos tendo por base o estado da arte do campo de estudo e o contexto empírico.

**Design/metodologia:** Metodologia qualitativa com ênfase em questões abertas que são preferenciais para o estudo profundo do fenómeno e para o aparecimento de novo conhecimento. Deste modo, recorre a onze estudos de caso de *startups* portuguesas, com entrevistas a profissionais diretamente envolvidos no processo de lançamento de novos produtos tecnológicos.

**Resultados:** Os resultados obtidos mostram que as decisões estratégicas e táticas, assim como a estratégia do lançamento têm um papel efetivo no desempenho de novos produtos tecnológicos. A orientação para o mercado é imprescindível mesmo antes do começo da empresa. As características pessoais, as características da empresa, a gestão do conhecimento e os recursos da empresa são fundamentais.

**Implicações práticas:** O planeamento cuidadoso da etapa do lançamento é requerido e explícito neste estudo que ao enunciar os elementos críticos com influência no desempenho no lançamento de novos produtos tecnológicos no ambiente português de *startups*, fornece aos profissionais conhecimento para que possam ter uma tomada de decisão sólida com desfechos positivos no desempenho de novos produtos tecnológicos.

**Originalidade/Valor:** Esta investigação apresenta um modelo teórico com suporte empírico que identifica oito elementos explicitamente relacionados com o desempenho dos novos produtos tecnológicos, aos quais se junta um nono, que surgiu através da análise dos estudos de caso.

**Palavras-Chave:** lançamento de novos produtos; produtos tecnológicos *B2B*; marketing de alta tecnologia; *startups*.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this work is to provide a guide of good practices for Portuguese *startups* that are launching innovative products. Based on the state-of-the-art of best rules and on the empirical context.

**Methodology:** We have followed a qualitative methodology with emphasis on open questions, since they favor the study of this subject as well as the appearance of new knowledge. The present work analyses eleven case studies of Portuguese *startups*, based on interviews with professionals who have been directly involved in the process of launching new products.

**Results:** The results obtained pointed out that strategic and tactical decisions, as well as the launching strategy, play a key role on the performance of new technological products. Market orientation, is essential even before the beginning of the company. The personal characteristics, the type of the company, the management of knowledge and the company's resources are fundamental.

**Practical implications:** This study highlights the importance of carefully planning the launching phase, by identifying critical elements that influencing the performance of the new technological products in the Portuguese *startups*. By providing knowledge regarding the current marketing environment, this work offers to the Professionals extensive knowledge with positive outcomes in the performance of new technological products.

**Originality:** This research presents a theoretical model with empirical support that identifies eight main elements unequivocally related to the performance of the new technological products. Surprisingly, a ninth element has emerged through the analysis of the case studies.

**Keywords:** launch of new products; B2B technology products; high-tech marketing; *startups*.

## Índice

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1.	Apresentação e delimitação do tema.....	11
1.2.	Justificação do interesse do estudo.....	11
1.3.	Formulação do problema de investigação .....	13
1.4.	Estrutura da investigação .....	16
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1.	Introdução .....	18
2.2.	Estratégias de lançamento de produto.....	19
2.3.	Variáveis táticas do lançamento de novos produtos .....	23
2.4.	Variáveis do <i>marketing-mix</i> .....	24
2.5.	Novos produtos.....	27
2.6.	O mercado <i>B2B</i> .....	30
2.7.	<i>Startups</i> .....	35
2.8.	Produtos de alta tecnologia .....	38
2.9.	Considerações finais .....	44
<b>3.</b>	<b>QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE .....</b>	<b>46</b>
3.1.	Introdução .....	46
3.2.	Questões de investigação .....	46
3.3.	Proposta de modelo de análise.....	47
3.4.	Considerações finais .....	49

<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA E <i>DESIGN</i> DE PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.</b>	<b>Justificação da metodologia .....</b>	<b>50</b>
4.2.1.	Estudo de caso .....	51
4.2.2.	Entrevista semiestruturada .....	52
4.2.3.	Triangulação de fontes .....	54
<b>4.3.</b>	<b>Técnicas de recolha e análise .....</b>	<b>55</b>
4.3.1.	Entrevista .....	55
4.3.1.1.	Procedimentos .....	55
4.3.2.	Estudos de caso .....	61
4.3.2.1.	Participantes .....	62
4.3.2.2.	Codificação dos participantes .....	65
4.3.2.3.	Questões éticas .....	65
<b>4.4.</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>65</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1.</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>67</b>
5.1.1.	Primeira questão de investigação .....	67
5.1.1.1.	Posicionamento .....	70
5.1.1.2.	Segmentação .....	71
5.1.2.	Segunda questão de investigação .....	76
5.1.2.1.	Conhecimento funcional .....	76

5.1.2.2.	Anos de experiência de gestão.....	77
5.1.3.	Terceira questão de investigação .....	80
5.1.3.1.	Localização geográfica da sede.....	80
5.1.3.2.	Setor de atividade .....	82
5.1.4.	Quarta questão de investigação.....	85
5.1.4.1.	O que lançar? .....	85
5.1.4.2.	Onde lançar?.....	86
5.1.4.3.	Como lançar? .....	86
5.1.5.	Quinta questão de investigação .....	92
5.1.5.1.	Necessidades do cliente .....	93
5.1.5.2.	Análise do mercado .....	97
5.1.5.3.	Análise da concorrência.....	99
5.1.6.	Sexta questão de investigação .....	104
5.1.6.1.	Habilidades estratégicas e organizacionais .....	105
5.1.6.2.	Capacidade tecnológica.....	106
5.1.6.3.	Ativos de redes societárias e reputação.....	108
5.1.6.4.	Ativos físicos.....	112
5.1.7.	Sétima questão de investigação.....	116
5.1.7.1.	Produto .....	117
5.1.7.2.	Preço .....	118
5.1.7.3.	Comunicação .....	119

5.1.7.4.	Distribuição .....	122
5.1.8.	Oitava questão de investigação .....	128
5.1.8.1.	Recolha, partilha e implementação de informação .....	128
5.1.9.	Análise complementar.....	131
5.1.9.1.	Ecosistema .....	131
5.1.9.2.	Considerações finais .....	135
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>136</b>
<b>6.1.</b>	<b>Contribuições teóricas .....</b>	<b>144</b>
<b>6.2.</b>	<b>Contribuições para a gestão.....</b>	<b>146</b>
<b>6.3.</b>	<b>Limitações e pistas de investigação futura .....</b>	<b>149</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>151</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO 1- CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS AOS FUNDADORES DA ADDVOLT.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO 2- GUIÃO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>168</b>
	<b>ANEXO 3- GUIÃO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>170</b>

## Índice de figuras

Figura 1- Modelo teórico de estratégias de lançamento bem-sucedidas .....	21
Figura 2- História do marketing <i>B2B</i> .....	31
Figura 3- Modelo conceptual .....	48

## Índice de tabelas

Tabela 1- Dados dos entrevistados .....	14
Tabela 2- Artigos que investigam elementos estratégicos de entrada no mercado para inovação.....	42
Tabela 3- Categorização do <i>marketing-mix</i> de produtos tecnológicos.....	55
Tabela 4- Tabela dos entrevistados .....	56
Tabela 5- Categorias e subcategorias de análise dos estudos de caso.....	59
Tabela 6- Estudos de caso.....	62
Tabela 7- Símula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 1 .....	73
Tabela 8- Símula da recolha de dados referente à questão de investigação 2.....	78
Tabela 9- Símula da recolha de dados correspondente à questão de investigação 3..	83
Tabela 10- Símula da recolha de dados relativa à questão de investigação 4 .....	89
Tabela 11- Símula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 5.....	100
Tabela 12- Símula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 6.....	113
Tabela 13- Símula da recolha de dados relativa à questão de investigação 7 .....	122
Tabela 14- Símula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 8.....	129

## 1. Introdução

### 1.1. Apresentação e delimitação do tema

Esta investigação pretende estudar o lançamento de novos produtos tecnológicos em *startups* portuguesas.

### 1.2. Justificação do interesse do estudo

O empreendedorismo é um elemento amplamente reconhecido por estar na origem do dinamismo económico que se apresenta crucial para a inovação, a criação de emprego, o desenvolvimento económico e a redução da pobreza.

A OCDE, face à forte tendência europeia de criação do próprio negócio, desenvolveu diversos estudos com o objetivo de medir esta realidade, e junto com o Eurostat indicou um modelo conceptual de indicadores de medição do empreendedorismo. O modelo expõe seis constructos chave que afetam o desempenho empreendedor, ou seja, as ações que permitem o cumprimento de um objetivo, nomeadamente, a legislação, o ambiente de mercado, o acesso a financiamento, a investigação e desenvolvimento, as capacidades empreendedoras e a cultura (INE, 2009).

No caso concreto de Portugal, os dados mais recentes do INE são do ano 2007 e dão conta de 167 473 novas empresas, o que corresponde a uma taxa de empresas criadas de 15,7%.

A sobrevivência é o principal indicador de desempenho de novas empresas. Pelo que, os primeiros anos de atividade são caracterizados pelos maiores desafios e barreiras que afetam a sua permanência no mercado.

Deste modo, ao fim do primeiro ano de vida, a percentagem de empresas que sobrevive e se mantém no mercado é superior a 70%. No segundo ano de vida esta percentagem diminui significativamente para 51%, passando no terceiro ano a estabilizar-se nos 44,3%.

Neste cenário, a inovação constitui-se com a introdução de novos produtos ou novos processos e representa um marco essencial para o crescimento económico (Romer, 1990; Solow, 1956).

No entanto, quando se tratam de novos produtos *B2B* introduzidos no mercado, a taxa de insucesso é de 31% (Crawford, 1987). Além disto, vários estudos apontam que a maior percentagem de lucros das empresas, sobretudo as que comercializam produtos de alta tecnologia provém de produtos recentes. Neste sentido, Loch et al. (1996) referem que no setor eletrónico 90% da receita advém de produtos com menos de 5 anos.

Assim sendo, o estudo do lançamento de novos produtos tecnológicos em *startups* portuguesas é bastante pertinente, quer pela parte teórica quer pela prática, pelo que a presente investigação alia a compreensão do ambiente português onde se desenvolvem as inovações e o estudo dos contornos do lançamento de novos produtos tecnológicos, o que permitirá melhorar a sobrevivência das *startups* e a sua competitividade no mercado.

A par disto, Hultink, Griffin, Hart e Robben (1997a) indicam que as decisões de lançamento estratégicas devem ser realizadas no início do processo de desenvolvimento do novo produto. Por sua vez, Zhang e Guan (2017) propõem a estratégia de lançamento como um fator chave para o aumento da competitividade das empresas.

No mercado *B2B* a forte dinamização dificulta a harmonia entre o nível de aceitação dos novos produtos no mercado e o nível de desenvolvimento dos novos produtos, o que torna maior a percentagem de insucessos (Bhatnagar, Majhi, & Sahadev, 2017).

Lilien (2016) refere que no marketing *B2B* existem três áreas subvalorizadas, designadamente, a inovação, o processo de compra e a análise de clientes.

Outro aspeto importante é a complexidade crescente do ambiente de marketing que envolve a inovação e em paralelo a tecnologia, transversal a todos os setores de atividade. O estudo do lançamento de novos produtos tecnológicos é um componente relevante na solução para este problema.

Face à clara ausência de estudos do caso empreendedor português e atendendo ao dinamismo, incerteza e singularidade de cada ecossistema, optou-se por uma metodologia qualitativa sob a forma de uma entrevista semi-estruturada de carácter exploratório tendo por base onze estudos de casos distintos, de setores de atividade diferentes. Estes elementos servirão para que a compreensão do fenómeno de estudo seja efetiva.

O autor Hsieh et al. (2006) sugere a avaliação da estrutura dos recursos da empresa como um elemento importante e cujo impacto no desempenho do novo produto ainda se encontra por entender.

Deste modo, a investigação integrará a compreensão dos vários antecedentes nomeados pela literatura como determinantes do desempenho do novo produto no contexto descrito e além destes, irá incluir a estrutura dos recursos da empresa contribuindo assim com novo conhecimento para a literatura desta temática.

A relevância do estudo foi delimitada após a primeira entrevista exploratória conduzida junto de profissionais deste ambiente e que revelou claras lacunas no que a esta área concerne. A entrevista permitiu a clarificação das necessidades da organização e complementarmente o seu enquadramento e pertinência para a área de especialização em evidência.

### **1.3. Formulação do problema de investigação**

A compreensão de um problema pressupõe que este seja efetivamente detetado e formulado (Moreira, 2007). Para Kerlinger e Lee (2000) a identificação do problema

de pesquisa representa uma dificuldade acrescida. Neste sentido, o primeiro elemento do presente trabalho coincide com a identificação do problema de investigação.

Esta determinação pode assumir três formas distintas conforme esclarecem Strauss e Corbin (1990): a experiência individual, o recurso a material escrito e propostas de investigadores experientes. Deste modo, recorreu-se às três vertentes na presente investigação. Numa primeira fase, realizou uma entrevista exploratória referida por Malhotra (2011) com benefícios neste contexto, uma vez que permite sinalizar cursos de ação. As entrevistas foram realizadas a envolvidos na criação de uma *startup*, a AddVolt, e que ocupam cargos de decisão, nomeadamente, *CEO – chief executive officer*, *COO – chief operating officer*, *CCO- chief financial officer* e *CTO- chief technical officer*, conforme consta na Tabela 1.

**Tabela 1- Dados dos entrevistados**

Nome da empresa	Endereço	Telefone	Site	Entrevistados	Cargo
AddVolt, S.A.	UPTEC – Rua Alfredo Allen, n.º455/461 4200-135 Porto	+351 220 731 373	<a href="http://addvolt.com">http://addvolt.com</a>	Bruno Azevedo	<i>CEO</i>
				Miguel Sousa	<i>CQO</i>
				Ricardo Soares	<i>COO</i>
				Rodrigo Pires	<i>CCO</i>

Fonte: Elaboração própria.

Após prévia autorização da gravação da entrevista, estas foram realizadas individualmente a cada fundador da AddVolt com base no guião de entrevista, anexo 2, não-estruturada e com elevado nível de flexibilidade. Contaram com a duração mínima de 1h:00min:59s e máxima de 2h:2m:40s, pelo que resultaram em 83 páginas de transcrições.

No anexo 1, são apresentados os resultados da análise exploratória, com as palavras-chave referidas pelos fundadores da AddVolt, dentro de cada categoria e subcategoria.

A presente investigação exploratória usou uma metodologia qualitativa, uma vez que é o método aplicado quando existe uma lacuna na compreensão de um fenómeno particular (Miles & Huberman, 1994).

Sucedeu-se a realização da revisão de literatura que garantiu a análise do estado de arte da temática e a identificação das lacunas existentes.

Portanto é apresentado de seguida o problema de investigação proposto:

Compreensão do lançamento de novos produtos tecnológicos em *startups*.

A revisão crítica da literatura destacou a importância de perceber as relações de diversos antecedentes no desempenho dos novos produtos, pelo que os objetivos específicos do estudo são:

- a) Perceber como é que a estratégia de lançamento afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;
- b) Compreender como é que as características pessoais afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;
- c) Entender como é que as características da empresa afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;
- d) Perceber como é que as decisões estratégicas afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;
- e) Compreender como é que a orientação para o mercado afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;
- f) Entender como é que a estrutura dos recursos da empresa afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

- g) Perceber como é que as decisões táticas afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;
- h) Compreender como é que a gestão do conhecimento afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

#### **1.4. Estrutura da investigação**

Esta dissertação divide-se em 6 capítulos que se subdividem em secções. Neste sentido, o primeiro capítulo do presente estudo procede à apresentação e identificação do tema da investigação, com o necessário enquadramento à luz do ambiente empresarial em que se desenrola, e a respetiva justificação da pertinência do estudo quer para a gestão quer para a teoria.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica do tema que guia a investigação, que diz respeito ao lançamento de produto e aborda de forma profunda e sistemática os seus meandros ao longo dos anos. Assim sendo, em primeiro lugar terá lugar o estudo do *marketing-mix* de produtos de alta tecnologia e o seu papel na definição da estratégia de lançamento de novos produtos. Sucede-se a apresentação dos elementos a contemplar nas decisões de lançamento de produto, e que ao longo do tempo tem sido reiteradas pela literatura que distingue dois grupos, as decisões de lançamento estratégicas e as decisões de lançamento tático. A par disso serão contrapostos pontos de vistas de estratégias relacionadas ao desempenho de novos produtos, a ter em conta por todos os profissionais envolvidos no lançamento de novos produtos.

De seguida, a investigação procura definir os contornos do marketing *B2B*, que conduz à reflexão subsequente sobre produtos *B2B*.

Sucede-se a caracterização do ambiente de marketing de alta tecnologia e as suas singularidades que incitam a uma readaptação do lançamento. De tal forma, converge

na abordagem aos produtos de alta tecnologia, nas suas particularidade, formas de comunicação, mensagem e público a que se dirigem.

O terceiro capítulo, é o palco para o levantamento das questões de investigação e do modelo conceptual de análise, com a subsequente justificação que deriva do estado de arte a montante.

O quarto capítulo concerne à metodologia de investigação que será usada neste caso concreto. Nomeadamente são propostos os objetivos gerais e específicos do estudo, bem como as razões subjacentes à adoção de uma metodologia qualitativa por meio do estudo de caso e respectivas técnicas de recolha de dados.

Segue-se o quinto capítulo cujo intuito é proceder à análise e discussão dos onze estudos de caso.

Por último, o relatório de estágio encerra com a evidenciação das conclusões do estudo, as contribuições académicas, as recomendações práticas, limitações e pistas de investigação futura.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Introdução

Em primeiro lugar, irão ser analisados os componentes estratégicos e táticos relacionados com o lançamento de novos produtos.

Para Gultinan (1999), as táticas de lançamento de um produto clarificam as respetivas vantagens relativas e melhoram a compatibilidade para o segmento-alvo tendo em conta as suas necessidades e perceções.

Desta forma, o *marketing-mix* deve ser alinhado em conformidade com a estratégia definida, de forma a transmitir uma imagem de marca coerente no lançamento (Calantone & Di Benedetto, 2012).

Assim sendo, terá lugar o estudo das componentes do *marketing-mix* e o seu papel na definição da estratégia de lançamento de novos produtos.

De seguida, a investigação procura definir os contornos do mercado *B2B*, que conduz à reflexão subsequente sobre produtos *B2B*.

Em terceiro lugar, será apresentada uma secção que expõe o lançamento de produtos de alta tecnologia no contexto concreto das *startups*.

Por último, com base na literatura desenvolve-se uma abordagem acerca do lançamento de produtos em *startups*.

## 2.2. Estratégias de lançamento de produto

Gans et al. (2003) aponta a fase de entrada no mercado que corresponde ao início da comercialização como muitas vezes a primeira ocasião para tornar clara a estratégia e o posicionamento de uma empresa.

São vários os autores que defendem que a fase de lançamento de um novo produto no mercado é um ponto crítico para o aumento da competitividade das empresas (Chiu, Chen, Shyu, & Tzeng, 2006; Zhang & Guan, 2017). Por outro lado, representa importância acrescida para todas as empresas inovadoras (Talke & O'Connor, 2011).

É unânime que o lançamento de todas as etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos é a mais cara na maioria dos casos, (Beard & Easingwood, 1996; Di Benedetto, 1999; Gultinan, 1999; Hultink, Griffin, Hart, & Robben, 1997b), porém está comprovado o seu largo contributo para o sucesso do novo produto (Di Benedetto, 1999; Gultinan, 1999; Hultink et al., 1997b). De destacar que a maioria das variáveis afetas ao sucesso do lançamento do novo produto são controláveis pela gestão (Montoya-Weiss, Mitzi, & Calantone, 1994).

No estágio de desenvolvimento de novos produtos existem cinco questões cruciais para o sucesso ou fracasso do lançamento: o que lançar, onde lançar, quando lançar, porquê lançar e como lançar (Hultink et al., 1997).

Neste sentido, a literatura de desenvolvimento de novos produtos distingue dois grupos principais de decisões de lançamento (Gultinan, 1999; Hultink et al., 1997). Os estudos nesta matéria debruçam-se ainda na avaliação da ligação das estratégias de lançamento ao desempenho do novo produto (Talke & Hultink, 2010).

Em primeiro lugar, as decisões de lançamento estratégicas, feitas no início do projeto de desenvolvimento do novo produto, reúnem a estratégia do produto, a estratégia do mercado, a estratégia competitiva e a estratégia da empresa. Estas decisões estratégicas respondem às questões: o que lançar, onde, como e porquê. Questões que

estão altamente dependentes do conhecimento da empresa sobre os clientes e sobre o mercado-alvo.

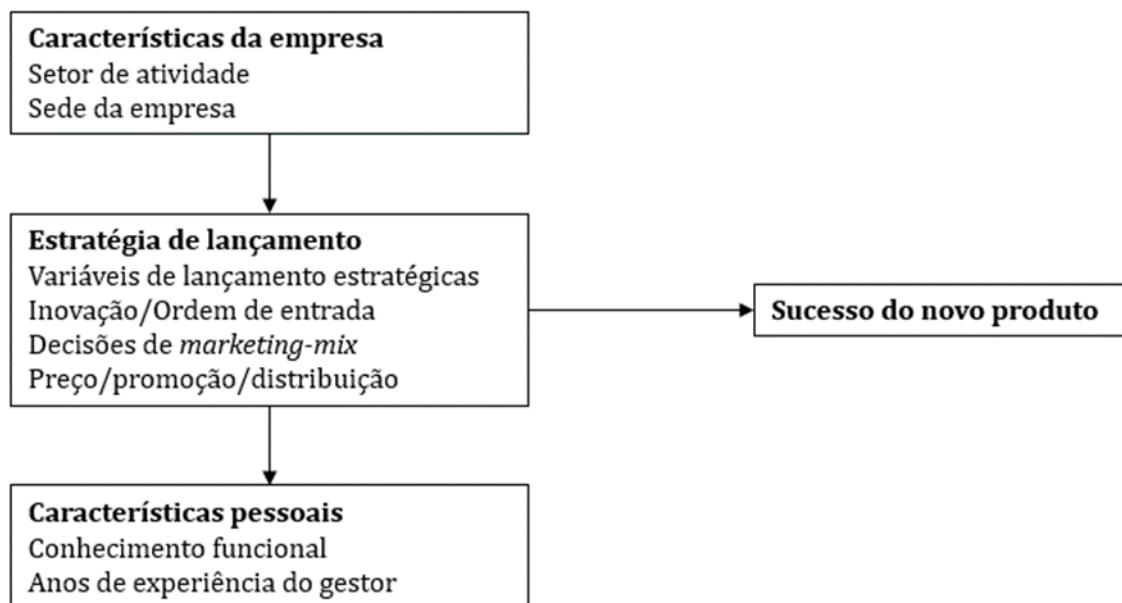
Em segundo lugar, é dito que as decisões táticas de lançamento sucedem naturalmente às de natureza estratégica que muitas vezes as influenciam, o que está relacionado com os elementos do *marketing-mix* que são de fácil alteração após o processo de desenvolvimento de novos produtos (Hultink et al., 1997b). Portanto, qualquer lançamento de produto consistente deve contemplar mutuamente decisões de lançamento estratégicas e táticas (Narvo, 2017). Como tal, decisões de lançamento distintas traduzem efeitos divergentes no desempenho de novos produtos (Hultink et al., 1997; Talke & Hultink, 2010).

Os antecedentes do sucesso no lançamento do novo produto tendo em conta uma panóplia de medidas de desempenho da inovação tem vindo a ser alvo de análise no decorrer dos anos por diferentes autores (Cooper, Easingwood, Edgett, Kleinschmidt, & Storey, 1994; Hultink & Robben, 1995; Ingenbleek, Frambach, & Verhallen, 2010).

O modelo de Hultink e Robben (1995) explícito na figura 1 é um exemplo concreto que aborda este tema. O autor defende que existe um efeito direto das características da empresa e das características pessoais nas decisões estratégicas e táticas, que por sua vez impactam o sucesso do novo produto. O escopo da empresa está relacionado à localização geográfica da sua sede e à indústria em que se centra a sua atividade. Quanto às características pessoais enunciadas no modelo, dizem respeito ao conhecimento funcional e aos anos de experiência do gestor. Por outro lado, o estudo demonstrou que os gestores de marketing possuem perspetivas dinâmicas sobre a relevância dos elementos do *marketing-mix*, o que já havia sido comprovado anteriormente por Hultink, Robben e Griffith (1994), cujos resultados indicaram que os gestores abordam os elementos do *marketing-mix* de forma divergente consoante a estratégia de entrada seja pioneira (*pioneer*) ou de entrada antecipada (*early entry*). Sendo que as características pessoais e da empresa tem um impacto superior na

estratégia de lançamento do novo produto face ao do modo de entrada no mercado. A amplitude da linha de produtos implícita na estratégia de lançamento é particularmente indutora do crescimento da vantagem competitiva, traduzida pela diferenciação do produto inovador e pela escolha de segmentos de mercado alternativos. De realçar ainda que a inovação de novos produtos detém um papel regulador da estratégia de preço. Ao que Choffray e Lilien (1984) sublinharam que quando se tratam de novos produtos para o mundo as empresas, por norma utilizam estratégias de preço de penetração, já quando se tratam de inovações incrementais tendem a preferir o uso de estratégias de preço de desnatação.

**Figura 1- Modelo teórico de estratégias de lançamento bem-sucedidas**



Fonte: Adaptado de Hultink e Robben (1995).

A par das decisões levantadas, o processo de desenvolvimento do produto requer uma atualização constante do ambiente externo (concorrência, avanço tecnológico e economia), o que torna a recolha de informação uma tarefa crítica.

Em suma, a estratégia de lançamento inclui as decisões e atividades que convergem com a apresentação do produto ao segmento-alvo e geração de lucro (Choffray & Lilien, 1984; Guiltinan, 1999; Yoon & Lilien, 1985).

Os resultados da investigação sobre o lançamento de produtos industriais por Hultink et al. (1997b), sugeriram que as estratégias de nicho têm uma taxa de sucesso mais elevada, especificamente as estratégias de inovadores de nicho. Portanto, o autor aconselha esta estratégia para empresas cujo propósito é maximizar o sucesso do lançamento.

Por sua vez, Di Benedetto (1999) associa as decisões estratégicas com maior contribuição para o sucesso no lançamento de novos produtos. Nas variáveis estratégicas são relevantes a integração de habilidades superiores percebidas em pesquisa de marketing, força de vendas, distribuição, publicidade e promoção, pesquisa, desenvolvimento e engenharia. Ainda assim, destacou o papel das equipas multifuncionais de decisão de marketing e produção, assim como das funções de logística no planeamento em todo o processo de desenvolvimento do novo produto para alcançar o sucesso. Nas atividades táticas, salientou a boa gestão quer do lançamento quer de programas de suporte. Acrescentou ainda que o momento do lançamento deve ter em atenção a empresa, a concorrência e os clientes que são fatores de importância acrescida no êxito do lançamento, tal como refere mais tarde Calantone e Di Benedetto (2012). Embora tenha sido a etapa de recolha de informação que reuniu particular ênfase para os lançamentos bem-sucedidos.

Perspetivas de outros estudos acrescentam que para obter o desempenho desejado, a estratégia deve ser acompanhada de um forte planeamento, com objetivos de segmentação e posicionamento claros que orientam a estratégia e por conseguinte a tática (Ottum, 1996).

No entanto, outros autores aprofundam os antecedentes que afetam significativamente o desempenho do mercado. Por exemplo, a mentalidade da

empresa é uma variável referida por Talke e Hultink (2010) por ter efeito nas decisões estratégicas de lançamento que por sua vez tem consequências no desempenho. A estrutura dos recursos da empresa é defendida por Hsieh, Tsai e Hultink (2006), enquanto Hultink e Langerak (2002) propõem a orientação para o mercado como decisiva para as decisões de lançamento adotadas.

### **2.3. Variáveis táticas do lançamento de novos produtos**

Estas decisões de lançamento relativas aos elementos do *marketing-mix* segundo Talke e Hultink (2010) demonstram implicações no desempenho do produto e no desempenho do mercado. Porém, Asterbo e Michela (2005) afirmam que o sucesso do produto está fortemente relacionado com a sobrevivência no mercado. Assim sendo, quando a publicidade e promoção estão ajustadas ao produto e às outras variáveis do *marketing-mix*, contribuem positivamente para o lançamento do produto.

Da mesma forma, a literatura aponta que a escolha do preço apropriado melhora significativamente os efeitos do desempenho do lançamento no produto (Ingenbleek, Frambach, & Verhallen, 2013) especialmente quando os produtos são percebidos como complexos o que deriva da incompatibilidade com os valores do consumidor e por isso sem vantagem relativa (Rogers, 1995). Nesta situação os autores Crawford e Di Benedetto (2003) sugerem que um desconto no preço é compreendido como um fator de diminuição do risco.

A distribuição, por sua vez deve atender ao posicionamento do produto e ajustar os canais às características do segmento-alvo, o que levou Danaher e Dagger (2013) a proporem um quadro que auxilia na escolha do canal que representa maiores lucros para cada empresa.

Talke e O'Connor (2011) estudaram os tipos de informação contidos na estratégia de comunicação que conduzem ao processo de adoção de novos produtos industriais.

Concluíram que percepções positivas dos atributos da inovação constituem um ponto central na sua adoção, além de informações de usabilidade e justificações financeiras, conforme referiram estudos anteriores. Porém, expuseram que a tecnicidade da mensagem não produz efeitos desejáveis no desempenho do mercado o que está diretamente relacionado com a subvalorização por parte dos consumidores, mesmo os especialistas, de detalhes técnicos.

## 2.4. Variáveis do *marketing-mix*

Neste capítulo faz-se o levantamento do conjunto das variáveis que compõem o *marketing-mix*, através do confronto de perspectivas e contributos de vários autores da área, que vem referir a importância do *marketing-mix*, desde o conceito relativamente simples até à sua aplicação prática.

Introduzido por Borden (1964), o conceito do *marketing-mix* delimita as áreas de estudo que direcionam o pensamento e a análise da gestão. Aqui o *marketing-mix* é apresentado como um instrumento útil quer para a compreensão do marketing como um todo, quer na resolução de problemas empresariais. O *marketing-mix* como ferramenta de gestão integrada deve, tal como todas as áreas funcionais afetas à gestão, estar orientado para o mercado. Patil e Bach (2017) acrescentam que o *marketing-mix* é uma ferramenta de suporte, indispensável no processo de compreensão e preparação da oferta real de produtos. De acordo, com a perspectiva deste autor, o *marketing-mix* agrupa uma série de elementos de marketing congruentes com os objetivos de marketing definidos para atingir o mercado-alvo.

O *marketing-mix* é um conjunto de variáveis de marketing controláveis que a empresa utiliza para atingir o objetivo de vendas ambicionado no mercado-alvo (AMA, 2017).

Londhe (2014), por sua vez, defende que o conceito *marketing-mix* integra um quadro conceptual relevante na clarificação da tomada de decisão de gestores e simplificação na delineação das ofertas conforme as necessidades dos clientes.

Enquanto Borden (1964) originalmente apresenta doze elementos do *marketing-mix*, referentes aos pontos-chave das atividades de marketing a ter em conta pelos decisores de gestão, no mesmo campo de estudo, a definição de marketing da AMA (2017) opta por incorporar as variáveis que correspondem aos conhecidos quatro P's (produto, preço, comunicação e distribuição) propostos por McCarthy (1964).

Neste contexto, este conceito não sendo científico, enquadra-se numa realidade conceitual líder (Londhe, 2014), que ao longo do tempo tem sofrido alterações consecutivas associadas ao crescente dinamismo do mercado, patente na inclusão de variáveis, e consecutivamente estar ajustado com melhorias ou alterações. Deste modo, os estudiosos Dobleac e Bălăşescu (2012) defendem que o *marketing-mix* de produtos de alta tecnologia além dos tradicionais quatro P's deve incluir o quinto elemento: assistência e suporte de informação para os clientes.

Neste sentido, na perspetiva de Kotler e Keller (2009) um produto constitui uma qualquer coisa entregue para satisfazer uma necessidade específica. Porém, a AMA (2017) vai mais longe e define o produto como o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis.

Kotler e Keller (2009) classificam o produto como um elemento da estratégia, no qual avaliam as dimensões de durabilidade, tangibilidade e utilização. Nesta medida, a personalização torna-se evidente e decorre das alterações significativas do comportamento do consumidor e do progresso das novas tecnologias que anseia por ofertas individualizadas e maior valor (Kraus, Meier, Eggers, Bouncken, & Schuessler, 2016), ao que a diferenciação pela forma, características, customização, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, reparação, estilo e *design*, potencia uma resposta efetiva (Kotler & Keller, 2009).

O elemento preço, como constituinte do *marketing-mix*, é de particular importância e merece distinção comparativamente aos outros elementos, uma vez que é o único a gerar receita (Borden, 1964).

Shipley (2001) ressalva que ao nível da gestão este elemento agrega importantes implicações estratégicas e operacionais decorrentes da sua atividade. Portanto, defende que na determinação da variável preço devem estar implícitos os objetivos gerais da empresa paralelamente à respetiva estratégia do produto, pelo que propõe a utilização de uma técnica de preço integrada.

O que logicamente está encadeado com a existência de estratégias distintas para estabelecer o preço. Desde o caso da fixação dos objetivos do preço com base nos objetivos gerais da empresa ou da estratégia de marketing para o produto (Shipley & Jobber, 2001). A par desta perspetiva, Kotler e Keller (2009) apresentam os componentes a ter em conta para a sua formulação: seleção do objetivo do preço; determinação da procura; estimação de custos; análise de custos, preços e oferta dos concorrentes; seleção do método do preço e seleção do preço final.

Por outro lado, a progressiva relevância da distribuição como variável estratégica de gestão de marketing, traduz-se na sua integração no plano de marketing estratégico. O mesmo autor acrescenta que nesta variável reside, atualmente, o potencial de incorporação de maior vantagem competitiva. Deste modo, Bellin (2016) descreve a formulação de estratégias de distribuição inovadoras e a gestão de sistemas de canais de marketing eficiente como uma atividade complexa. Tal está diretamente ligado à crescente dificuldade em distinguir vantagens entre produtos, da globalização que tornou a homogeneização dos preços uma realidade evidente, a par da comunicação cuja competição prima por uma maior despesa empregue. Bellin (2016) propõe uma panóplia de etapas a ter em consideração da definição da distribuição, que engloba a definição da cobertura, número de canais, adequação do canal de distribuição ao produto ou serviço em causa, a escolha dos parceiros e formação adequada, assim

como, a avaliação do custo associado e da influência ou controlo a exercer no membro do canal. Ao mesmo tempo, a solução de distribuição adotada deve estar enquadrada com o nível de serviço prestado ao cliente. A mesma linha de pensamento é defendida por Kotler e Keller (2009), para o qual, a competitividade reside nos principais serviços associados, como a entrega, a instalação, a formação do utilizador, no serviço de consultoria ao cliente, manutenção e reparação.

A comunicação, por sua vez, enquanto elemento do *marketing-mix*, é um elemento essencial para a gestão de marketing da empresa (Hänninen & Karjaluoto, 2017). Deste modo, apesar da democratização da informação e naturalmente das consequências geradas por esta via no comportamento dos clientes e no processamento das comunicações de marketing, a comunicação de qualidade mantém a relevância quando realizada com a frequência necessária, quando transmite conteúdo útil e utiliza os canais apropriados.

Em suma, o *marketing-mix* é uma ferramenta crucial que auxilia o gestor de marketing enquanto responsável por destacar a sua oferta da concorrência, através dos pontos fortes competitivos evidenciados. Na mesma medida, revela um papel importante na repartição dos recursos disponíveis aos vários elementos do *marketing-mix* que asseguram a competitividade (Londhe, 2014).

Na secção seguinte serão apresentados os contornos dos novos produtos postos em evidência pela literatura ao longo dos anos e que integram o processo de lançamento aqui em estudo.

## 2.5. Novos produtos

De acordo com Hultink (1997b) os produtos divergem no grau de novidade, o que levou Gultinan (1999) a afirmar que esta circunstância tem impactos diferentes do processo de lançamento na procura. Melhor dizendo, faz a interligação entre

estratégias e táticas de lançamento, assim como a relação destas com a aceitação de mercado. O que significa que quando um produto é realmente novo necessita de um plano de lançamento com enfoque na adoção e difusão. No caso de um produto novo que consiste numa atualização de uma oferta existente ou numa opção de desempenho superior, o lançamento deve incidir na migração dos clientes que terão em conta a avaliação dos benefícios e dos custos da mudança. Quando se tratam de produtos que satisfazem as mesmas necessidades do que os da concorrência, ainda que com uma forma ou conteúdo diferentes devem ser enfatizadas a experiência e a recompra. As condicionantes estratégicas e táticas implícitas no processo de lançamento e a importância da inclusão no planeamento do lançamento do ambiente de mercado do produto, do ambiente tecnológico e dos recursos da empresa são defendidas não só por este autor como mais recentemente por Calantone e Di Benedetto (2007).

Novos produtos destinam-se a segmentos alvo delimitados estrategicamente, conforme a análise dos consumidores, especificamente das suas necessidades e preferências. Nos casos em que não há concorrência direta, existe procura primária que apenas representa custos de mudança quando uma categoria de produtos concorrentes é usada, quando tal não acontece, a adoção pelo mercado requer reconhecimento dos recursos e benefícios do produto que quando totalmente novos representam maior clareza para os inovadores e adotantes iniciais (Guiltinan, 1999). Neste caso concreto, a tática de lançamento que combina vantagem relativa alta e baixa compatibilidade é apresentada como a que melhor se ajusta. Uma vez que implica mudanças substanciais ou no modo de utilização ou nas expectativas associados à categoria, emerge a necessidade de facultar informação de forma a ultrapassar estas condicionantes. Além disso, a venda pessoal quer em feiras quer através de demonstrações a clientes é necessária, fomentando o marketing de relacionamento de importância acrescida em mercados *B2B*. O mesmo esforço deve

ser empregue quando são utilizados distribuidores, optando-se por uma política seletiva e exclusiva que privilegia o controlo e o acompanhamento. A par disto, é sugerido o anúncio prévio de lançamento para antecipar a preparação do mercado para a mudança de uso. O mesmo estudo concluiu que o processo inerente à aceitação do mercado é o mesmo, independente da tipologia do produto.

Mais recentemente, Griffith e Lee (2016) reforçaram o elevado conhecimento como um meio essencial para o novo produto obter ótimo desempenho no mercado. O conhecimento inclui a recolha de informação, posterior partilha entre as outras partes e o uso máximo da mesma através da implantação da gestão do conhecimento. Deste modo, a elevada cooperação multifuncional incluída no processo de desenvolvimento de produtos tem um efeito significativo no sucesso do novo produto no mercado (Ahmad, Mallick, & Schroeder, 2013; Millson, 2015). Por outro lado, o lançamento tratando-se de um processo complexo envolve múltiplos elementos, sendo ainda de destacar para o sucesso a cooperação entre empresa e cliente, referida por Di Benedetto (1999).

A literatura analisada defende que produtos novos podem ser agrupados conforme o nível de novidade que apresentam. Neste sentido, enquanto Micheal, Rochford, e Wotruba (2003) delimitam os produtos nos grupos: um grupo em que os produtos são novos para a empresa e para o mercado; um grupo com produtos novos para a empresa e sem novidade para o mercado e outro grupo em que os produtos constituem retificações para a empresa e por isso não são novos para o mercado. Por outro lado, o estudo de Haji e Assadi (2009) distingue os produtos verdadeiramente novos dos produtos parcialmente novos.

Deste modo, os resultados da investigação de Zhang e Guan (2017) referem a classificação dos produtos é um passo importante com reflexo positivo no lucro da empresa.

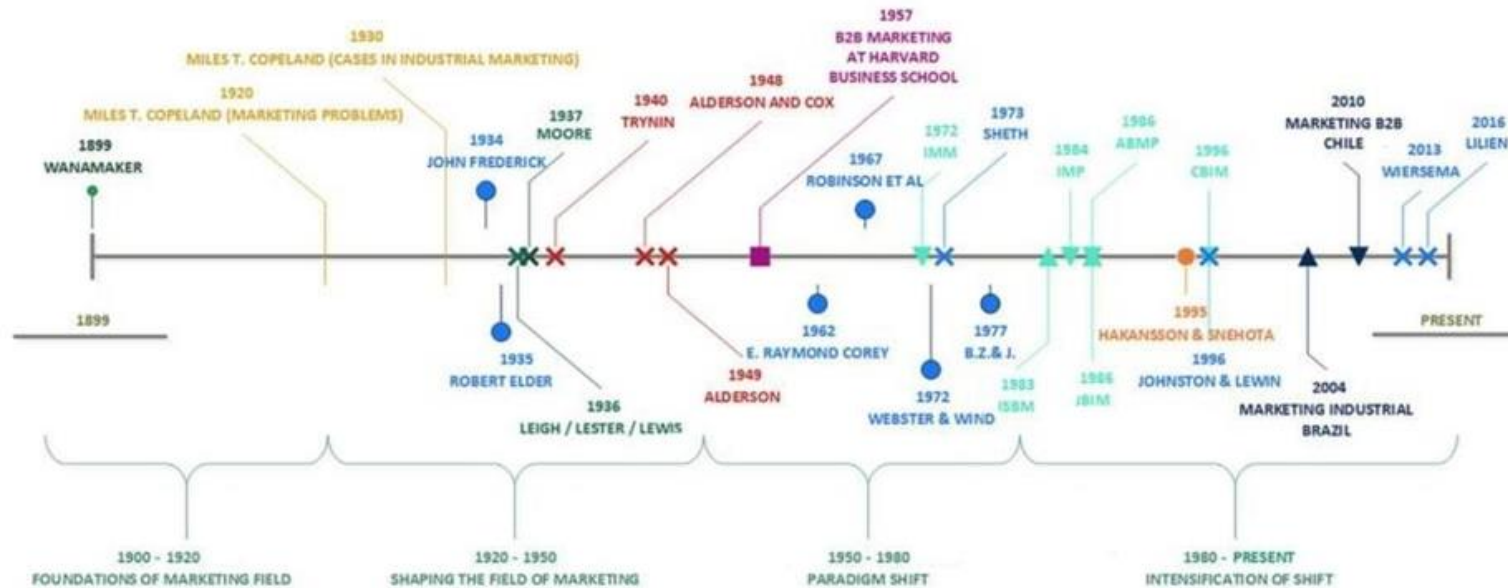
## 2.6. O mercado *B2B*

O marketing *B2B* apresenta características muito próprias que o distinguem do marketing B2C (Hutt & Speh, 2012). No campo do marketing *B2B* a procura advém de clientes subsequentes, as relações entre vendedor-comprador são prevaletentes (Lilien, 2016) e o processo de decisão de compra é ímpar (Håkansson & Snehota, 1995).

Ainda assim, Quader e Sohel (2018) sugerem que no mercado *B2B*, em concreto, a decisão de compra ocorre num ambiente onde as opções disponíveis, os recursos, os benefícios, as informações, os dados e as métricas são abundantes. Sendo assim, temos duas faces da mesma moeda, que concindicem com o facto de o comprador não ter ainda tido a experiência de compra efetiva e ter de incorrer risco pelo resultado que se pode traduzir numa boa compra e posterior recompensa ou por outro lado numa má compra e eventuais consequências que daí advém.

Neste sentido, Cortez e Johnston (2017) investigam a fundo os constructos do marketing *B2B* que norteiam a sua singularidade como também, identificam as direções futuras da teoria de marketing *B2B*. De destacar ainda, o seu contributo no estudo da evolução do marketing *B2B* por meio de uma linha temporal retratada na Figura 2 que se segue. É visível a existência de quatro períodos distintos da sua evolução, indicados por Wilkie e Moore (2003): a fundação do campo (1900-1920), formação do campo (1920-1950), mudança de paradigma (1950-1980) e intensificação da mudança (1950-atualidade).

Figura 2- História do marketing *B2B*



Fonte: Mora e Cortez (2017, p.91)

Além disso, diversos autores (Cortez & Johnston, 2017; Grewal & Lilien, 2012; Lilien, 2016) atribuíram especificidades muito próprias ao ambiente *B2B*.

De forma a tornar claro esta linha de pensamento, Grewal e Lilien (2012) atribuem oito características ao marketing *B2B*. O marketing *B2B* está (1) embrenhado numa cultura tecnológica, (2) dirigido a intermediários da cadeia de valor, cuja (3) proposição de valor é técnica e/ou económica, com um (4) valor económico quantificável, implica (5) transações de valor avultado, composto por uma (6) carteira de clientes reduzida, o (7) processo de produção e entrega envolve relações, e (8) processo de compra complexo o que está diretamente associado ao elevado número de intervenientes envolvidos.

Enquanto Lilien (2016), Mora Cortez e Johnston (2017) nos respetivos estudos destacam quatro desafios do marketing *B2B*. Em primeiro lugar a complexidade da compra, seguida da heterogeneidade do cliente. Posteriormente apontam o difícil acesso a dados, e ainda o diminuto conhecimento por parte dos investigadores.

Neste sentido, Lilien (2016) propõe três oportunidades do marketing *B2B* que estão ligadas ao melhoramento da sofisticação do marketing, à globalização dos mercados e ao aumento da investigação académica do tema.

Em concreto, Lilien (2016) refere três áreas subvalorizadas do campo do marketing *B2B*: a inovação, a processo de compra e a análise de clientes. A análise de clientes, em concreto refere que a informação relevante cedida pelos clientes melhora a inovação como um todo. Porém a pertinência da informação e o seu contributo diverge de cliente para cliente. De realçar também o impacto positivo no resultado da inovação conseguido pelo envolvimento do cliente no processo. Por último, ressalta que a inovação fora da empresa com maior propensão para a criação de valor para o cliente.

Ao mesmo tempo, foca-se nos problemas dos profissionais de marketing nas empresas, conectando a pesquisa de marketing ao mercado real.

Lilien (2016) sugere que as tecnologias de informação digital e as tecnologias de produção digital têm ambas um papel convergente na configuração do comportamento de compra *B2B*. Estes tipos de tecnologias geram alterações no processo e na criação de valor a um ritmo acelerado pelo que devem ser alvo de maior pesquisa por parte dos académicos para proporcionar informação útil aos gestores de marketing.

Para colmatar esta lacuna, a mesma linha de pensamento propõe as medidas a seguir descritas. Deter processos de recolha e análise de informação aperfeiçoa a tomada de decisão, permite diminuir o fosso entre académicos e profissionais do Marketing *B2B*. O mesmo se verifica se houver a aplicação de métodos de gestão de grandes quantidades de informação. Definir e gerir atividades nas plataformas digitais e apresentar os efeitos da *Internet of Things* (IoT) no mercado *B2B* atenuará a diferença entre a pesquisa científica e os desafios dos profissionais de *B2B*.

Tendo em consideração a importância transversal das finanças no seio das empresas, é de interesse primordial o marketing estar interligado ao desempenho financeiro (Bolton, 2004). Deste modo, Lilien (2016) demonstra que os *marketers* devem estabelecer e compreender as funções de marketing que promovem o crescimento dos fluxos de caixa, encontrar os elementos de marketing com associação a oportunidades de crescimento, bem como definir a rentabilidade esperada pela lógica da *servuction*. Segundo Eiglier e Langeard (1987), *servuction* é a organização constante e coesa de todos os elementos físicos e humanos intrínsecos na relação empresa / cliente indispensável à concretização de uma prestação de serviços na qual os atributos comerciais e o grau de qualidade foram determinados.

Lilien (2016) refere a conjuntura do mercado incerta em paralelo com a turbulência acentuada como precedentes do decrescente controlo do mercado pelos fornecedores, e canalização da energia para a gestão da cadeia de valor e consequentemente da procura. Assim sendo, para fazer face à mudança, importa além

da regulamentação pelos governos, privilegiar uma cultura orientada para o cliente, com o devido enquadramento no ambiente. Questões relacionadas à personalização, à segurança e privacidade são cada vez mais premissas para o marketing (Wedel & Kannan, 2016). Portanto, a integração destes temas na estratégia de marketing beneficia a aproximação entre *marketers* de *B2B* e a pesquisa científica. Acresce a medição e comparação da turbulência dos mercados, como também a integração da globalização na estratégia de marketing. Além destes aspetos, foram destacados a classificação e mensuração de redes empresariais, bem como a incorporação das melhores práticas de gestão da cadeia de valor na estratégia de marketing.

Por outro lado, Mora Cortez e Johnston (2017) propõem diversas oportunidades de pesquisa futura, entre as quais “Que tipos de conhecimento são mais impactantes nas relações *B2B*”; “Como incentivamos o uso do cliente *B2B* nas redes sociais?” “Como aumentamos a co-criação de valor através das redes sociais?”.

No que diz respeito a lançamentos de produtos *B2B*, Cooper (1979) refere a existência de dois pontos essenciais que determinam o seu sucesso, respetivamente sinergias e competências de marketing e técnicas. Vários estudos experimentais (Cooper, 1979; Song & Parry, 1997) demonstraram de igual forma que o marketing, as habilidades e os recursos técnicos devidamente planeados conduzem ao sucesso de produtos *B2B*.

Talke e O’Connor (2011) afirmam que a comunicação de produtos *B2B* realmente inovadores deve estar suportada em informação sobre o uso e da qualidade. Isto para favorecer a aprendizagem e a alteração do comportamento condizente com a adoção. Este processo deve servir-se de analogias, dos benefícios e da simplicidade de aplicação referentes ao produto, em prol de questões financeiras. A atenção nestes pontos será crucial na redução da incerteza e na transmissão de segurança que terão implicações positivas no desempenho do mercado.

## 2.7. *Startups*

A inovação constitui-se com a introdução de novos produtos ou novos processos e representa um marco essencial para o crescimento económico (Romer, 1990; Solow, 1956).

Deste modo, as *startups* assumem particular importância, uma vez que regularmente lançam inovações tecnológicas em oposição às disponibilizadas pelos operadores históricos do mercado (Hashai & Markovich, 2017). No entanto, face a estes últimos as *startups* apresentam diversas deficiências/limitações particularmente notadas na fase de entrada no mercado, como referem (Rothaermel, 2001; Singh & Mitchell, 2005), tais como a baixa reputação no mercado e reduzida notoriedade suscitada pelo aparecimento recente, reduzidos ativos complementares, pequena dimensão e conhecimento do mercado.

Segundo Teodoridis (2017) as *startups* apresentam três contributos distintos. Para além de ajudarem a remodelar a estrutura do mercado, estas favorecem/criam condições para o aparecimento de incentivos que gradualmente percorrem trajetórias alternativas potenciando ainda o desenvolvimento de pesquisas científicas emergentes.

Os autores Gans, Hsu e Stern (2002) sugerem que as *startups* podem iniciar a comercialização das suas inovações no mercado por duas vias divergentes, a concorrência ou a cooperação com operadores históricos do mercado. Naturalmente a escolha depende de vários fatores, nomeadamente, da incerteza tecnológica e do custo de entrada que contempla o nível de aprovação e a aquisição de ativos para comercialização.

Deste modo, Teodoridis (2017) refere que quando se trata de um ambiente em que a incerteza é alta, a estratégia de entrada no mercado mais apropriada contempla duas etapas: numa primeira fase deve ser através da concorrência com o propósito de

garantir a comprovação da tecnologia, e potencializar a análise das possibilidades de cooperação na segunda fase.

Neste âmbito, o nível de inovação das *startups* determina dois fatores com resultado na sua propensão para cooperação: “o potencial *markup* da nova inovação e a força da proteção dos direitos de propriedade intelectual que a inovação oferece” (Hashai & Markovich, 2017, p. 156). A cooperação, na perspectiva dos operadores já existentes no mercado traduz-se no aumento da eficiência da gama de produtos complementares agregados à oferta, na sua melhor oferta tecnológica e também na consolidação da notoriedade e reputação da marca.

Além disso, o mesmo estudo trouxe ainda implicações ao acrescentar ao tipo de entrada no mercado que as *startups* adotam mais um elemento: o nível de concorrência. Assim sendo, mostra que na escolha do modo de entrada estão presentes fatores internos à empresa, como a inovação, e fatores externos à empresa, como o nível de concorrência, que delimitam a tomada de decisão estratégica que compete à gestão.

Importa referenciar que os autores supracitados defendem que a qualidade da inovação varia consoante a vontade dos consumidores para a adquirirem e a força da proteção dos direitos de propriedade intelectual respectiva. Esta última com relação à complexidade e conseqüente dificuldade de imitação. Geralmente, quanto maior a inovação menor a probabilidade de imitação, favorecendo a concorrência direta na fase de entrada no mercado.

Estas considerações sobre as *startups* dizem respeito aos modos de entrada em novos mercados estrangeiros (Hashai & Markovich, 2017). Sendo que, a literatura sugere que neste contexto, a posição das *startups* face aos operadores históricos é muito fraca tendo em conta, a normal distância geográfica e cultural que leva a um conhecimento muito baixo do mercado de entrada (Chan & Makino, 2007; Hashai, 2011).

Os autores Gans, Hsu, Stern (2002) apontam que no setor eletrônico as *startups* por norma entram no mercado através de empresas já estabelecidas, ou seja, através da cooperação. O que significa que haverá partilha de receitas com a empresa aliada, ainda que aproveitem os seus ativos complementares este caso ainda suscita maior probabilidade de imitação da inovação. Porém, segundo o mesmo autor estes fatores variam de mercado para mercado e em conformidade com o setor de atividade.

Por sua vez, Gans e Stern (2003) reuniu os pontos em destaque na estratégia de entrada no mercado de *startups* assim como as determinantes do ambiente *B2B*. De destacar a alteração da estratégia modeladora do modo de entrada de acordo com o setor da inovação em causa. Este estudo fornece ainda um quadro estratégico de análise que permite averiguar como o ambiente económico afeta a escolha de comercialização. Entre os principais constrangimentos enfrentados pelas *startups* na estratégia de cooperação encontra-se a possibilidade das empresas existentes no mercado expropriarem a tecnologia, uma vez que correspondem aos imitadores mais efetivos do mercado. Por esta razão, as *startups* podem optar, por um lado, por uma estratégia de entrada que privilegie a construção de uma nova cadeia de valor e por isso concorrente, ou promover a sua entrada no mercado através de uma cadeia de valor existente e obter lucro através do mercado de ideias. No entanto, vários autores de estudos anteriores contradizem esta abordagem e destacam o nível de adequação, que coloca em evidência o tipo de adaptação, por exemplo se é baseada em direitos formais de propriedade intelectual, como patentes, ou se usa mecanismos informais como o segredo.

A investigação supracitada refere que quando a *startup* tem uma proteção como uma patente, o risco de expropriação é menor, o que leva mais facilmente a uma estratégia de cooperação. Por outro lado, quando a entrada da *startup* ocorre com a introdução de um novo produto, devem dirigir fortes investimentos no mercado na produção, devem gerir a incerteza e centralizar os recursos económicos no estabelecimento no

mercado. Ou seja, privilegiar uma proposta de valor atrativa e integrada com prevalência sobre os eventuais concorrentes.

O mesmo estudo, nota que para ideias a cooperação solidifica o poder e diminui a concorrência no mercado para as *startups*. A cooperação pode materializar-se de variadas formas, entre as quais o licenciamento, a aquisição ou formação de aliança. Esta forma de entrada é aconselhada em empresas onde a proteção de propriedade intelectual é uma realidade e pelas quais o controlo de ativos complementares não traga vantagens financeiras. Além disso, é defendido que a cooperação tenha lugar quando haja investimento profundo a ser feito e uma incerteza tecnológica consideravelmente baixa. Por sua vez, no mercado de ideias a apropriação pode ser garantida de duas formas: pela proteção conferida pela propriedade intelectual e pelo *design* da tecnologia. Estes mecanismos tornam a imitação por parte de potenciais concorrentes mais difícil e demorada. Neste caso, o valor da tecnologia oferecida deve ser comunicado como validado e percebido pelos clientes de forma distinta.

Concluindo, os autores Gans et al. (2003) referem que a estratégia de entrada por concorrência faz sentido no caso da propriedade intelectual e dos obstáculos à entrada serem diminutos.

## **2.8. Produtos de alta tecnologia**

Nystrom (1990) defendeu o marketing de alta tecnologia deve alavancar-se numa visão no futuro de que o mercado está ciente em prol de um produto em concreto.

O mercado de alta tecnologia caracteriza-se por um ambiente altamente volátil com altos níveis de incerteza, em que a estratégia tecnológica e de marketing devem estar integradas (Beard & Easingwood, 1996). Deste modo, a velocidade é apontada como um elemento central neste ambiente, o que se traduz na redução período de tempo entre o desenvolvimento e a colocação do produto no mercado, sendo a realização de

aprimoramentos do produto adiados para acontecerem durante a comercialização (Bahrami & Evans, 1989). Gilbert e Strebel (1989) reiteram este último aspeto, afirmando como crucial para o sucesso deste tipo de produtos a alteração do *marketing-mix* ao longo da sua comercialização.

Dada a volatilidade do mercado e da tecnologia, Beard e Easingwood (1996) apresentam as táticas de marketing e a visão tecnológica como dominantes face à estratégia da empresa. Deste modo, tratando-se de lançamentos de novos produtos em novos mercados as táticas de posicionamento são focadas na superioridade tecnológica e nos atributos concretos de aplicação. Para além destas, os autores supracitados, sublinham a relevância dos líderes de opinião, dos empréstimos e de métodos de ensino reforçados pela proximidade da equipa de vendas. Perante uma nova tecnologia a segmentação é o elemento crítico. Mais concretamente, deve ser dirigida ao segmento dos inovadores, que estão mais recetivos e influenciam os restantes. Portanto a educação do mercado retém maior destaque, com a divulgação da existência e os benefícios da tecnologia espera-se a subsequente adoção.

Para Lu e Shin (2018) a introdução de um novo produto torna mais difícil a percepção por parte dos consumidores dos seus benefícios e da usabilidade. Uma vez que a real necessidade da oferta é ainda inexistente na sua mente tal irá determinar o aparecimento de uma nova categoria.

Deste modo Easingwood e Harrington (2002) propuseram cinco etapas envolvidas no lançamento de produtos de alta tecnologia. A primeira concerne à preparação do mercado, incluiu atividade como o licenciamento da tecnologia, a formação de alianças, cooperação, e também a divulgação de informação de pré lançamento para os admiradores da tecnologia, “os visionários”. A informação promovida requer um planeamento sólido que proporcione o deslumbramento e o interesse do novo produto, naturalmente implica o uso de vendedores com elevado conhecimento da tecnologia para estabelecer proximidade e esclarecimentos necessários (Beard &

Easingwood, 1996). A segunda etapa é a segmentação, com foco nos adotantes inovadores, de que fazem parte os “aficionados técnicos” ou “visionários” (Easingwood & Harrington, 2002, p. 657), os primeiros exaltados com a tecnologia, os segundos com necessidade de verem o potencial que oferece. A terceira etapa é o posicionamento, que na fase de lançamento deve estar centrada na excelência tecnológica, na exclusividade. A quarta etapa diz respeito ao lançamento propriamente dito, está sujeita à condição da tecnologia e à percepção do mercado, ainda que neste estágio quando se trata de um produto integralmente novo a execução deve transmitir os benefícios gerais. A quinta e última etapa ocorrem após ser feito o lançamento do produto. Caracteriza-se pela continuidade do desenvolvimento e melhoria do produto, com a introdução de serviços complementares e a diminuição do risco para os potenciais utilizadores. A gestão do planeamento do lançamento nesta etapa deve garantir a corroboração da tecnologia e aplicação simples e consistente que constituirá o ponto de partida para a sucesso generalizado e adoção pelo mercado principal.

Neste seguimento, são vários os autores entre os quais Zhang e Guan (2017) que reiteram o papel crítico das estratégias de relacionamento com o cliente no lançamento de novos produtos, ou seja, dirigir os esforços de marketing consoante os vários segmentos de mercado. Para tal, existem vários métodos de segmentação, que surgiram ao longo dos anos como a regra 20/80 e o modelo RFM baseado nos critérios de recência, frequência e valor monetário (Ekinci, Ülengin, Uray, & Ülengin, 2014; Hughes, 1994).

Neste campo, Nienaber e Schewe (2014) avaliaram o papel da confiança e do risco percebido no lançamento de um produto, pelo que validaram o forte efeito positivo da confiança no compromisso do relacionamento fruto da intensidade do contacto. O seu estudo revela que a atitude do cliente face à inovação não tem implicações na relação entre a intensidade do contacto e o compromisso do relacionamento. Ou seja,

o contributo resultou na premissa de que a gestão deve apostar na confiança para assegurar o compromisso do relacionamento, em detrimento da diminuição do risco percebido.

De seguida será apresentada na tabela 2 o levantamento dos artigos que estudaram os elementos estratégicos a ter em conta na entrada no mercado por parte de inovações, alguns dos quais sustentaram a presente investigação.

**Tabela 2- Artigos que investigam elementos estratégicos de entrada no mercado para inovação**

Autor e ano	Componentes do <i>marketing-mix</i> investigados						
	Produto	Preço	Promoção	Distribuição	Processo	Pessoas	Evidência Física
Aaker (2007)	X						
Abbey, Blackburn & Guide JR. (2015)		X					
Barroso e Llobet (2012)			X				
Beard e Easingwood (1996)	X	X	X	X			
Besharat (2010)	X						
Calantone e Di Benedetto (2007)		X					
Calantone e Di Benedetto (2012)		X	X	X		X	
Chakravarti e Jinhong (2006)			X				
Chen, Chiang, e Yang (2014)	X						
Chang e Tseng (2015)	X						
Chen, Shen,&Chiu (2007)		X					
Chiesa and Frattini (2011)	X	X	X	X			
Di Benedetto (1999)		X	X	X			
Guiltinan (1999)	X	X	X	X			
Hultink et al. (1997)	X	X	X	X			
Hultink et. al. (1999)	X	X	X	X			
Hultink et al (2000)	X	X	X	X			



Ingenbleek, Frambach, e Verhallen (2013)		X					
Storey e Easingwood (1998)			X	X		X	X

Fonte: Adaptado de Kuester, Konya Baumbach e Schuhmacher (2018).

## 2.9. Considerações finais

O confronto das várias posições relativas ao conceito do *marketing-mix* confirma a extrema funcionalidade da sua aplicação por profissionais de marketing potencializando a competitividade da empresa. Porém, há que destacar que no caso de produtos de alta tecnologia acresce aos quatro P's (McCarthy, 1964) a variável assistência e suporte de informação para o cliente, defendida por Dovleac and Bălăşescu (2012). Esta última traduz a relevância de analisar e conhecer profundamente as necessidades e as capacidades do utilizador ser maior comparativamente com outros tipos de inovações (Drucker, 1985), uma vez que a inovação está centrada no conhecimento. Neste sentido, a superioridade tecnológica juntamente com marketing aprimorado são condições reguladoras do sucesso em mercados de alta tecnologia (Baker and Sinkula, 2005; Dutta et al., 1999a).

Na perspetiva de Guiltinan (1999), as variáveis táticas do produto clarificam as respetivas vantagens relativas e melhoram a compatibilidade para o segmento-alvo tendo em conta as suas necessidades e perceções. Desta forma, o *marketing-mix* deve ser alinhado em conformidade com a estratégia definida, de forma a transmitir uma imagem de marca coerente no lançamento (Calantone and Di Benedetto, 2012).

Após a análise e o confronto de posições propostas pela literatura do campo do lançamento de produtos, foram identificados, sete fatores diretamente relacionados ao sucesso do novo produto, designadamente: a orientação para o mercado, gestão do conhecimento, estratégia de lançamento, da empresa, características pessoais, decisões estratégicas e decisões táticas. O autor Hsieh et al (2006) ressalva também a estrutura dos recursos da empresa como um elemento com impacto na estratégia de novo produto e com interesse para posteriormente ser avaliado o seu impacto no desempenho do novo produto.

Neste contexto, surgiu o modelo conceptual que retrata com clareza os elementos chave que afetam o desempenho do novo produto, enunciados pelos teóricos nesta área do saber.

Como tal, esta investigação pretende testar e validar empiricamente junto de empresas e profissionais envolvidos diretamente no lançamento de novos produtos tecnológicos e na definição de esforços de marketing, fornecendo uma base credível e flexível ajustada à realidade diária das empresas e profissionais.

### 3. Questões de Investigação e Modelo de Análise

#### 3.1. Introdução

Esta secção tem como propósito apresentar as questões de investigação e o modelo conceptual com as variáveis corroboradas pela literatura como diretamente afetas ao desempenho do novo produto. Deste modo, a integração das variáveis no modelo visa proporcionar uma visão geral e assertiva da problemática do lançamento do produto.

Da revisão crítica da literatura resultou a identificação de uma lacuna. O estado da arte não contempla o efeito do antecedente: configuração dos recursos (Hsieh et al., 2006) no desempenho do novo produto tecnológico quando lançado por *startups*. Da mesma forma que ainda não existe estudo dos efeitos dos antecedentes identificados pela literatura no desempenho de novos produtos tecnológicos quando lançados por *startups* portuguesas.

Neste sentido, numa primeira fase, o presente estudo pretende compreender como é que cada antecedente apresentado no modelo de análise é precursor do desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

#### 3.2. Questões de investigação

Por forma a responder ao problema de investigação centrado no lançamento de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas a investigação propõe as seguintes questões de investigação:

QI1: Como é que a estratégia de lançamento afeta o desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

QI2: Como é que as características pessoais afetam o desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

QI3: Como é que as características da empresa afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

QI4: Como é que as decisões estratégicas afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

QI5: Como é que a orientação para o mercado afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

QI6: Como é que a estrutura dos recursos da empresa afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

QI7: Como é que as decisões táticas afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas;

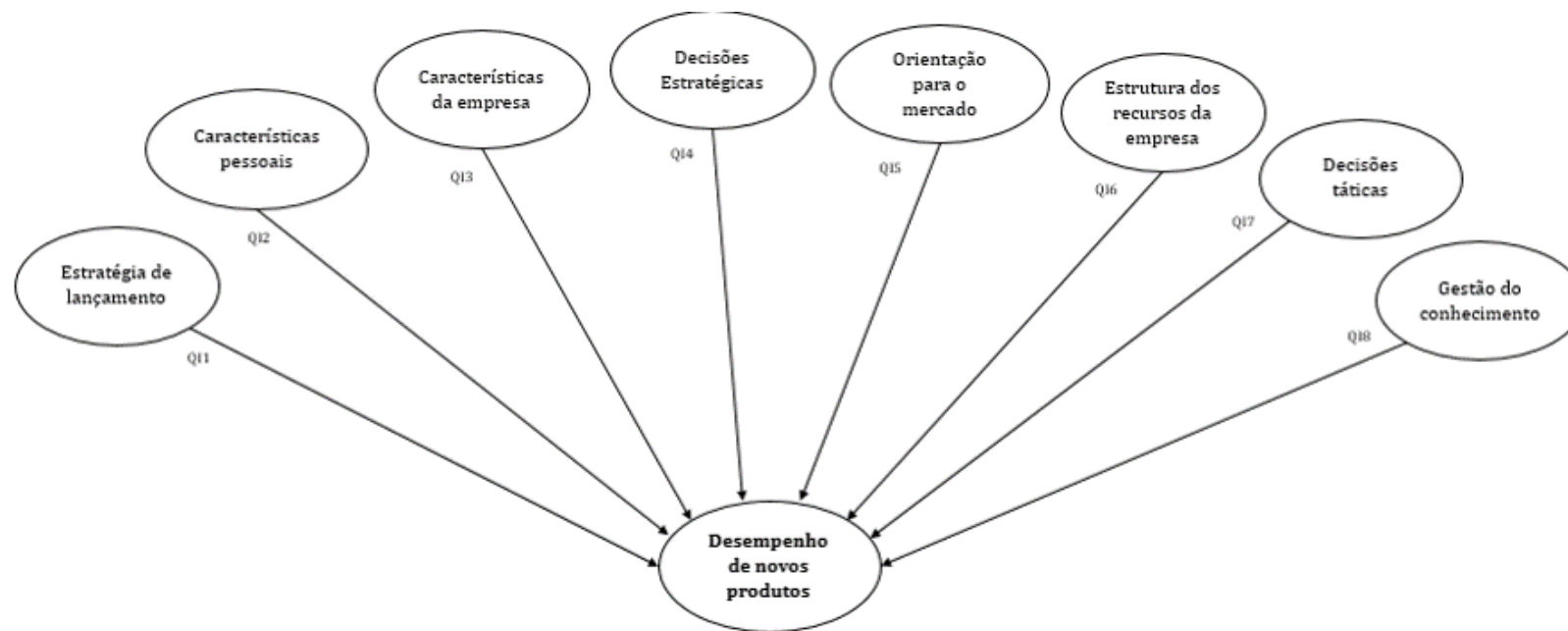
QI8: Como é que a gestão do conhecimento afeta o desempenho de novos produtos lançados por *startups* portuguesas.

### **3.3. Proposta de modelo de análise**

O modelo conceptual que serve de base à investigação empírica e reúne as variáveis corroboradas pela literatura como diretamente afetadas ao desempenho do novo produto. Deste modo, a pesquisa incidirá no efeito das variáveis expostas no desempenho do novo produto tecnológico lançado por *startups* portuguesas, tendo por base os estudos de caso.

O modelo conceptual exposto na Figura 3, retrata os *inputs* identificados pela literatura como cruciais neste campo de pesquisa e que serão alvo de investigação empírica.

Figura 3- Modelo conceitual



Fonte: Adaptado de Hultink e Robben (1995), Hultink et al. (1997), Hultink e Langerak (2002), Hsieh, Tsai e Hultink (2010), Griffith e Lee (2016) e elaboração própria.

### **3.4. Considerações finais**

Este capítulo descreveu as questões de investigação, que resultaram da revisão da literatura e que suportaram a realização do modelo conceptual.

No capítulo que se segue apresenta-se o enquadramento metodológico da investigação.

## 4. Metodologia e *design* de pesquisa

### 4.1. Introdução

Após a revisão da literatura e exposição do modelo de análise que sustentará a pesquisa, tornam-se evidentes os objetivos gerais e os objetivos específicos desta investigação. Como tal, a determinação da metodologia corresponde a uma secção de importância acrescida, uma vez que fundamenta e direciona o trabalho empírico que se segue.

Este capítulo está dividido em 3 secções: na primeira é apresentada a justificação da metodologia; na segunda secção enunciam-se as técnicas de recolha de dados com a integração das posições de diversos autores e por último, faz-se uma reflexão com as considerações finais do capítulo.

### 4.2. Justificação da metodologia

A metodologia qualitativa parte preferencialmente de questões abertas, que possam ser exploradas e desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa. Deste modo, permite reunir dados mais profundos sobre a temática de pesquisa, recorrendo a um grupo restrito de indivíduos com conhecimento real e experiencial do caso em análise (Ambert, Adler & Detzner, 1995).

Segundo Mason (2017), Flick (2008) e Denzin (1994) a investigação qualitativa está arreigada à multidimensionalidade, diversidade e *nuances*, densidade e profundidade. Tem como ponto de partida questões abertas, que ao longo do processo de pesquisa são exploradas e desenvolvidas. Detém uma ampla abertura metodológica face ao objeto de estudo. Da mesma forma, possibilita mais a descoberta de novos aspetos de objetos anteriormente estudados. Porém, a pesquisa qualitativa está sujeita quer aos valores dos indivíduos quer aos do investigador, bem como ao contexto sociopolítico e ideológico da pesquisa.

Grewal e Lilien (2012) referem que o processo de compra *B2B* constitui um nível de complexidade significativo que advém da ampla diversidade de indivíduos envolvidos, o que tem implicações no método de pesquisa usado neste mercado. Neste sentido Griffin (2012), Woodside e Baxter (2012) sugerem métodos alicerçados no estudo de caso, em pesquisa extensiva e em dados secundários. Assim sendo, a utilização do estudo de caso é preferível, o que se confirma pelas questões de “como” colocadas para esta investigação, além do investigador não dominar o evento, lançamento do produto, que ocorre num ambiente real (Yin, 2013).

#### **4.2.1. Estudo de caso**

Esta abordagem metodológica incide numa pesquisa envolta numa investigação profunda e minuciosa de uma entidade especificamente identificada: o estudo de caso (Coutinho & Chaves, 2002).

Para tal, é crucial a investigação decorrer no ambiente natural de elevada complexidade, que implica a utilização de diversos métodos com relevância para o estudo concreto (Gomez, Flores, & Jimenez, 1996; Punch, 1998; Yin, 1994). Tal como reitera Stake (1995), o estudo do caso não incide na compreensão de outros casos, mas sim na compreensão do caso específico da investigação.

Para Yin (2013) o estudo de caso tem como desígnios explorar, descrever e explicar um fenómeno em profundidade e no seu contexto natural.

Contrariamente, para Guba e Lincoln (1994) no estudo de caso há um registo dos factos tal como aconteceram, existe descrição de situações, permite fornecer conhecimento sobre o fenómeno que incide além de validar ou contestar resultados e considerações expostas no caso.

Em síntese, Gomez et al. (1996) aponta que o estudo de caso tem como propósito explorar, descrever, esclarecer, avaliar e/ou transformar.

Não só o ambiente da investigação é sublinhado pela literatura, como Yin (2011) sugere, o investigador deve possuir competências particulares e que estão relacionadas com o conhecimento sobre o fenómeno do estudo, a sensibilidade para o surgimento de questões novas e improváveis na recolha dos dados. Além disso o investigador deve fazer as perguntas certas, ter a capacidade de escuta ativa, saber adaptar-se e ser flexível.

#### **4.2.2. Entrevista semiestruturada**

A pesquisa qualitativa, especificamente a entrevista semiestruturada, é apropriada e aconselhada para os estudos exploratórios, possibilitando a convivência próxima com o contexto real do estudo e a abertura de novas hipóteses relevantes para a (re) configuração dos objetivos de investigação (Bogdan & Biklen, 1994; Flick, 2008; Olabuénaga, Villa, & Fernández, 2003).

A técnica de entrevista semiestruturada dá acesso a informantes-chave ou informantes potenciais (Olabuénaga et al., 2003) e testemunhas privilegiadas (Ruquoy, 1997).

Esta técnica de investigação apresenta determinadas vantagens segundo Valles (1997), nomeadamente o acesso a dados de riqueza e importância significativas, uma vez derivados das perspetivas dos principais intervenientes no campo em análise. Por outro lado, possibilita uma compreensão mais intensiva dos pontos que guiam a entrevista, dado o seu carácter semiestruturado. Além de incentivar o aparecimento de questões com destaque para uma pesquisa mais profunda, para a delimitação de novas estratégias e para a integração de outras ferramentas.

Porém Baker, Edwards, e Doidge (2012) defendem que o tempo reduzido, doze meses, característico da pesquisa académica, tem implicações no tempo disponível para a recolha de dados e em concreto na limitação do número de entrevistas que

deve corresponder a vinte no limite. Este número, embora reduzido já permite dotar os pesquisadores de experiência na preparação e estruturação da entrevista, bem como na concretização da transcrição e a interpretação do conteúdo. No entanto, o método de pesquisa qualitativo permite um estudo profundo da problemática, na medida em que os investigadores aferem o como e porquê dos entrevistados no seu meio envolvente, de forma a gerar uma interpretação subjetiva de como é que os indivíduos percebem e desempenham funções.

Uma vez que se trata de uma entrevista exploratória, segundo Quivy e Van Campenhoud (1998) devem ser postas em evidência duas fontes de informação, a reter, o discurso como dado e enquanto processo. No primeiro, a intenção é o investigador inteirar-se de pistas de reflexão, estender e determinar os horizontes de leitura, entender as dimensões e as circunstâncias de determinado problema, que não tinha ponderado até então. Desvaloriza-se assim, a verificação de hipóteses ou a recolha de dados específicos. No segundo, procura-se conduzir o entrevistado a descrever a sua experiência ou o seu ponto de vista sobre o problema, focando na elaboração do seu pensamento no decorrer da entrevista.

Deste modo, segundo Quivy & Van Campenhoud (1998) a flexibilidade e a abertura com que decorre a entrevista deve ser assegurada.

Em suma, esta tipologia de entrevistas auxilia a formulação do problema de investigação na medida que permite perceber os seus contornos e alargar o seu âmbito.

Para Moriarty (2011) os estudos de caso abrangem extensas vantagens, uma vez que permitem avaliar a mudança e a inovação, incluir variadas perspetivas, recolher os dados de forma flexível e conceder o acesso aos leitores. A flexibilidade existente na fase de recolha de dados é definida por Moriarty (2011) como um método de comparação dos dados a partir de diferentes fontes, designado frequentemente por

triangulação, sendo por vezes exposto como um método para demonstrar a validade da pesquisa qualitativa.

A recolha de informação fez-se junto de referências privilegiadas que pela sua função, experiência ou responsabilidade, tem um vasto conhecimento do problema em análise, nomeadamente, especialistas (*CEO*, gestor de produto, responsável de comunicação, etc.) em lançamento de produtos tecnológicos em *startups*.

De acordo com Gilchrist e William (1999), existem razões associadas ao uso deste tipo de informantes-chave: em primeiro lugar, é crucial para a recolha eficiente de informação, em segundo lugar permite o acesso a informação que de outras formas não seria possível e em terceiro lugar, possibilita a interpretação e perceção confiável de informação recolhida. A experiência e o ponto de vista dos testemunhos nas áreas de estudo asseguram a sua utilidade e por isso constituem com frequência, um guia para o investigador (Lindlof & Taylor, 2002)

Deste modo, a tabela 4 descreve o perfil dos entrevistados desta investigação, assegurando a relevância da sua integração e o valor da sua colaboração.

### **4.2.3. Triangulação de fontes**

A credibilidade da interpretação conseguida através das confirmações necessárias pelo investigador decorre da triangulação das fontes de dados (Stake, 1995; Yin, 1994). Da mesma forma, Yin (2013) defende que um dos princípios da recolha de dados é a triangulação das fontes que tem como vantagem central o desenvolvimento de linhas convergentes de fontes distintas.

Por forma a conseguir a validação máxima das informações, a investigação servir-se-á de entrevistas semiestruturadas realizados a especialistas (gestores de marca, gestores de produto, gestores de marketing, administradores, fundadores)

pertencentes a *startups* que nos últimos dois anos estiveram envolvidos diretamente no lançamento de produtos tecnológicos em diferentes setores de atividade.

## 4.3. Técnicas de recolha e análise

### 4.3.1. Entrevista

#### 4.3.1.1. Procedimentos

Numa primeira fase, recorreu-se ao Guião de entrevista presente no anexo 2 para perceber melhor os contornos do problema que incidiu na entrevista aos quatro fundadores da AddVolt. Deste modo, é apresentada de seguida, na tabela 3 a categorização que resultou na revisão de literatura, designadamente, das variáveis táticas de novos produtos tecnológicos e serviu de base à construção do guião de entrevista.

**Tabela 3- Categorização do *marketing-mix* de produtos tecnológicos**

Categoria	Subcategoria	Literatura
<i>Marketing-mix</i> de produtos de alta tecnologia	Produto	Borden (1964) McCarthy (1964) AMA (2016) Kotler e Keller (2009) Kraus et al. (2016)
	Preço	Borden (1964) McCarthy (1964) Kotler e Keller (2009) Shipley e Jobber (2001)
	Distribuição	Borden (1964) McCarthy (1964) Bellin (2016)
	Comunicação	Borden (1964) McCarthy (1964) Hanninen e Karjaluoto (2017)

	Assistência e suporte de informação para o cliente	Dovleac e Balasescu (2012)
--	--	----------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Para a recolha de dados sobre o fenómeno de estudo e respetiva resposta às questões de investigação, recorreu-se ao Guião de entrevista, no anexo 3, que engloba quatro secções. A construção de cada secção teve por base as questões de investigação que advieram da revisão crítica da literatura e que convergiram nas categorias e subcategorias de análise.

A solicitação de participação dos entrevistados, em ambas as ocasiões, ocorreu de três formas distintas, designadamente, presencialmente, por *email* e por *linkedin*, onde se esclareceu o propósito da investigação. Todas as entrevistas foram agendadas, após a confirmação do entrevistado, no local mais conveniente e adequado, como indicado por Quivy e Van Campenhoudt (1998).

Na segunda fase de recolha, os entrevistados foram selecionados pelo seu elevado grau de envolvimento com o lançamento de novos produtos, designadamente CEO, gestores de produto, responsáveis de marketing e responsáveis de comunicação. Esta opção foi a mais fiável atendendo ao tipo de empresas em análise, *startups*, onde há maior participação nesta área por parte das funções enunciadas. Deste modo a tabela 4 traça o perfil dos entrevistados desta investigação, explicando a pertinência da sua participação e a mais-valia do seu contributo.

**Tabela 4- Tabela dos entrevistados**

Entrevistado	Perfil	Cargo
Diogo Pinto	Diogo é engenheiro mecânico e especialista em gestão industrial. Fundou sua própria empresa, a ThridShape, em 2014. Em 2015, começou a trabalhar na Porto Design Factory, onde projetou, implementou e geriu os programas de aceleração, Porto Design Accelerator e Beta Sound System. Antes disso, ele liderou as atividades de inovação do PDF e foi ME310 assistente de ensino Stanford.	Coordenador dos programas de aceleração na PDF
Eduardo	Frequenta o doutoramento em Engenharia Elétrica pela Faculdade	Fundador, <i>CEO</i>

Mendes	de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), com foco em Controlo de UAV, é mestre em Engenharia Mecânica pela UNICAMP e licenciado em TI pela FATEC. Possui 14 anos de experiência profissional no desenvolvimento de sistemas distribuídos e embarcados.	e Responsável de I & D na Connect Robotics
Felipe Ávila	Desde a universidade, desenvolve a paixão pelo empreendedorismo, pensando fora da caixa e criando produtos e serviços úteis para as pessoas. O que impulsionou a fundação de duas pequenas empresas (The Usability Page, uma plataforma web orientada para profissionais e amantes da usabilidade, e Talks 2.0, uma marca de conferência de alto sucesso). Trabalhou ainda no UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto), onde orientou mais de 250 <i>startups</i> e <i>spin-offs</i> da Universidade do Porto, no começo, desenvolvimento e crescimento.	Fundador e <i>CEO</i> da Infraspak
Filipe Quinaz	Filipe desde cedo esteve ligado ao ensino e pesquisa na Universidade da Beira Interior, tendo uma forte ligação com a indústria e empreendedorismo. Com um mestrado em engenharia da computação, decidiu seguir uma ideia ousada que agora é a Nuada.	Fundador e <i>CEO</i> da Nuada
Henrique Cruz	Henrique, ao longo dos últimos anos, trabalhou em diversos setores e passou por diversas fases, começando pela consultoria Kaizen em manufatura e serviços de telecomunicações até uma transição na Gestão de Produto e Estratégia em <i>startups</i> internacionais em rápido crescimento. Além disso, trabalha na Veniam desde 2016, onde atuou como gestor de produtos e, desde o início de 2018, gestor de produto.	Product owner at Veniam
Júlio Martins	Júlio Martins é o fundador da IDEIA.M, empresa que utiliza métodos de <i>design</i> criativo, focada nas pessoas, para gerar ideias e conceitos e para criar produtos, serviços e negócios. Um conjunto completo de habilidades em estratégia, <i>design</i> e engenharia com foco no mercado. É especialista em desenvolvimento de produtos, materiais compósitos e <i>design</i> 3D, possui uma vasta experiência no contexto do empreendedorismo português.	Fundador e <i>CEO</i> da IDEIA.M
Mário Espinoza	Mário é doutorado em engenharia biomédica / médica. Foi engenheiro de suporte de produto na Intel de 2008 até 2010. Participou no COHiTEC pela COTEC Portugal, um programa de treino em comercialização de tecnologia e no programa de aceleração de <i>startups</i> inRes pela CMU. Depois disso, lançou a própria empresa, Addapttech, que desenvolve tecnologias inovadoras, inteligentes e utilizáveis para ajudar pessoas com limitações físicas a melhorar sua qualidade de vida.	Fundador e <i>CEO</i> da Addapttech
Paulo dos Santos	Paulo é um CEO experiente, com um histórico comprovado de trabalho nos setores de <i>software</i> e dispositivos eletrônicos. Tem um Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico pela FEUP. Fundador da Kinematics, que encerrou em 2017. Entretando	Fundador e Ex- <i>CEO</i> da Kinematics

	criou a Ubirider, onde assume o cargo de <i>CEO</i> .	
Sofia Oliveira	Sofia é uma mulher empreendedora, responsável de Relações Públicas, Comunicação e é gestora de marca na Josefinas Portugal. Juntamente com mais 3 mulheres, revolucionou a indústria de calçado em Portugal.	Fundadora da Josefinas
Tiago Craveiro	Tiago é mestre em Engenharia e Gestão Industrial pela FEUP. Após terminar o seu percurso académico, co-fundou duas <i>startups</i> , a Knok healthcare e a HUUB que é um estúdio de saúde digital chamado iterar.co, onde teve a primeira abordagem em direção a metodologias voltadas para produtos, aplicadas a desafios da cadeia de abastecimento e da saúde. Atualmente, ele gere a carteira de produtos como <i>Head of Product</i> na HUUB, onde pretende mudar a forma como as marcas distintas e sustentáveis gerem as suas operações criando uma experiência de usuário perfeita, habilitada pela primeira plataforma de inteligência artificial (IA).	Fundador e Responsável de Produto na HUUB

**Fonte: Elaboração própria**

Realizaram-se onze entrevistas, com a duração que varia entre 20 minutos e 90 minutos, todas foram gravadas na íntegra, com o suporte de um *smartphone* e após a respetiva autorização dos entrevistados (Yin, 2013). Salvaguardando na totalidade a confidencialidade e anonimato dos mesmos.

Após o processo de recolha, seguiu-se a transcrição integral do conteúdo que contemplou os ínfimos detalhes de forma a garantir a integração de todos os dados na análise, perfazendo no total 111 páginas de transcrições.

Ao que se seguiu a tabela de análise de conteúdo com as categorias e subcategorias de análise, presente na tabela 5.

**Tabela 5- Categorias e subcategorias de análise dos estudos de caso**

Categorias	Subcategorias	Autores
1. Estratégia de lançamento	1.1. Posicionamento 1.2. Segmentação	Hultink e Robben (1995) Beard e Easingwood (1996) Ottum (1996) Easingwood e Harrington (2002)
2. Características pessoais	2.1. Conhecimento funcional 2.2. Anos de experiência de gestão	Hultink e Robben (1995)
3. Características da empresa	3.1. Localização geográfica da <i>startup</i> 3.2. Setor de atividade	Hultink e Robben (1995)
4. Decisões estratégicas	4.1. O que lançar? 4.2. Onde lançar? 4.3. Como lançar?	Hultink et al. (1997)
5. Orientação para o mercado	5.1. Necessidades do cliente 5.2. Análise do mercado 5.3. Análise da concorrência	Hultink e Langerak (2002)
6. Estrutura dos recursos da empresa	6.1. Habilidades estratégicas e organizacionais 6.2. Capacidade tecnológica 6.3. Ativos sociais 6.4. Reputação 6.5. Ativos físicos	Hsieh, Tsai e Hultink (2006)
7. Decisões táticas	7.1. Produto 7.2. Preço 7.3. Distribuição 7.4. Comunicação	Talke e Hultink (2010) Ingenbleek et al. (2013) Danaher e Dagger (2013)
8. Gestão do conhecimento	8.1. Recolha de informação 8.2. Partilha de informação 8.3. Implementação de informação	Griffith e Lee (2016)

Fonte: Elaboração Própria

Neste tipo de análise qualitativa, a inferência emerge da presença de elementos na mensagem ou da ausência deles, que são consolidados num índice que menospreza a frequência do seu surgimento em cada comunicação particular (Bardin, 2011). Permeável à evolução das hipóteses o método qualitativo é intuitivo e flexível a índices imprevisíveis, o que se pode revelar em alterações às hipóteses formuladas a priori, decorrentes da análise do significado da mensagem. Constitui uma variável válida na inferência sobre um acontecimento concreto que elucida a compreensão exata do seu sentido. A mesma linha de pensamento refere que quando se trata de um método qualitativo é absolutamente crucial valer-se da análise de conteúdo para que seja proveitoso o resultado.

Henry e Moscovici (1968) afirmam que tudo o que decorre de uma fala ou escrita pode ser alvo de análise de conteúdo, que por sua vez abrange uma panóplia de técnicas de análise de qualquer comunicação entre emissor e recetor.

Mais concretamente Berelson (1971) esclarece que a técnica de análise de conteúdo descreve objetivamente, sistematicamente e qualitativamente o teor das mensagens.

Deste modo, a partir da totalidade do texto que resultou das entrevistas transcritas integralmente, procedeu-se à classificação dos elementos de sentido da mensagem com recurso ao método taxonómico das categorias. De acordo com Bardin (2011) este método classifica os elementos em unidades de registo quando se trata de análise de conteúdo que integram os elementos análogos. No caso exposto emprega um processo de categorização progressivo, que ocorre na medida da “classificação analógica e progressiva dos elementos. Este é o procedimento por acervo” (Bardin, 2011, p. 147).

A superação da incerteza e a melhoria da leitura são dois resultados esperados na sequência da análise de conteúdo ao que se sucede a averiguação dos constructos e a interpretação correta.

Por um lado, a técnica de análise de conteúdo valoriza a fase exploratória com propensão para a descoberta de novidades. O investigador beneficia duplamente desta técnica, na medida que além de lhe permitir compreender o sentido da

comunicação, deixa ao seu alcance outras realidades. Por outro lado, serve como demonstração de prova.

### 4.3.2. Estudos de caso

A recolha de informação fez-se junto de referências privilegiadas que pela sua função, experiência ou responsabilidade, tem um vasto conhecimento do problema em análise, nomeadamente, fundadores e *CEO* de *startups*, gestores de produto.

Neste sentido, as empresas em que se enquadraram foram selecionadas por serem *startups* que já realizaram o lançamento de novos produtos tecnológicos, em distintos setores de atividade, a fim de perceber as diferentes dinâmicas em cada contexto específico e assim conferir maior validade do estudo.

Além das *startups*, é integrado um caso de estudo de uma pré-aceleradora, a Porto Design Factory, que permite fazer uma análise do processo que antecede a formação de uma empresa e pode auxiliar no esclarecimento nas dinâmicas de pessoas e de mercado inerentes.

De seguida, a tabela 6 apresenta a caracterização das *startups* portuguesas que realizaram o lançamento de novos produtos tecnológicos e que fazem parte dos estudos de caso desta investigação.

### 4.3.2.1. Participantes

Tabela 6- Estudos de caso

Nome	Descrição	Ano de fundação	Setor de atividade	Nº de colaboradores	Categoria do produto	Mercado de atuação
Porto Design Factory	A Porto Design Factory é uma plataforma experimental de co-criação, co-desenvolvimento e aceleração de ideias inovadoras, a partir de um projeto educativo orientado para o trabalho interdisciplinar, para a investigação aplicada e para a colaboração industrial.	2014	Educação	17	Programas focados em pré-aceleração	B2B
Connect Robotics	Serviço de automatização de drones para transporte, com <i>software</i> robusto, seguro e confiável.	2016	Logística	4	<i>Software</i> do piloto automático	B2B
Infraspeak	O Infraspeak é um <i>software</i> simples, flexível e muito eficiente de gestão da manutenção, que através das suas interfaces web e mobile aumenta radicalmente a produtividade dos seus utilizadores.	2015	<i>Facility Management</i>	11-50	<i>Software</i> de gestão	B2B
Nuada	Desenvolve exosqueletos que são compatíveis com o uso no dia-a-dia e com um grau de introsividade muito baixo. Detém na sua gama de produtos um sistema de suporte exclusivo que melhora significativamente a função das	2015	Biotecnologia	2-10	<i>Engineering, health, physic, physiotherapy, Healthcare</i>	B2B e B2C

	mãos.					
Veniam	Foca-se na comercialização de tecnologias de redes sem fios para comunicação entre veículos.	2012	Software IT	51-200	Software para ser imbuído em veículos e software de gestão na cloud.	B2B
IDEIA.M	Empresa de <i>design</i> e desenvolvimento de produto que no fundo oferece aos seus clientes um <i>one-stop-shop</i> para desenvolver os produtos	2013	Design e desenvolvimento de produto	7	Design, Engineering, Prototyping and Composite Materials.	n/a Não limitado a uma área concreta
Follow Inspiration	Foca-se na área da robótica, mas com o seu principal foco, <i>software</i> , e quando falamos em software temos que dividir aqui, desde IA, reconhecimento por computador e fusão sensorial, um conjunto de sensores que com um algoritmo dá o <i>feedback</i> necessário para o qual foi desenhado.	2012	Software	15	Robótica móvel social	B2B
Addaptech	A Addaptech é uma empresa biomédica que desenvolve tecnologias inovadoras, inteligentes e fáceis de usar para ajudar pessoas com limitações físicas a melhorar sua qualidade de vida.	2015	Saúde e engenharia	14	Dispositivos médicos e adaptação protética.	B2B
Kinematix	Dedicava-se a extrair conhecimento quer na área médica quer no desporto através do movimento do corpo. Especializada no desenvolvimento de dispositivos eletrónicos	2007	Saúde	27	Dispositivos médicos	B2B e B2C

	inovadores					
Josefinas	Marca de calçado português, que produz apenas sapatos rasos para mulheres com o propósito de as inspirar e lhe dar poder. A inovação e o <i>design thinking</i> são o ex-libris que precede a criação da empresa, um conceito online concretizado numa marca inovadora e de luxo, lançada no início da difusão do <i>e-commerce</i> , pelo menos em Portugal	2013	Calçado	1-10	<i>Design</i> <i>Handmade</i> <i>Lifestyle</i> <i>Shoes</i>	<i>B2C</i>
Huub	A Huub realiza a gestão de cadeia de abastecimento num único local. Presta ainda serviços de acompanhamento de produção, armazenamento, gestão de <i>stock</i> e distribuição capilar para retalhistas / clientes finais ( <i>E-commerce</i> ). Além disso, recolhe, armazena e analisa as informações operacionais, fornecendo relatórios que apoiam as decisões de negócios.	2015	Tecnologia e logística	32	Sistema de gestão de distribuição	<i>B2B</i>

Fonte: Elaboração própria.

A seleção dos estudos de caso que suportam esta investigação foi realizada tendo por base um conjunto de critérios, tais como, se tratarem de *startups* tecnológicas portuguesas, desenvolverem produtos ou serviços tecnológicos no mercado *Business to Business (B2B)* ou *business to consumer (B2C)* e já terem realizado lançamentos de produtos no mercado.

#### **4.3.2.2. Codificação dos participantes**

De modo a garantir o anonimato dos testemunhos na investigação, procedeu-se à codificação dos nomes recorrendo à letra E acompanhada do número de ordem da realização da entrevista.

#### **4.3.2.3. Questões éticas**

Diversos autores como Patton (1990), Bogdan e Biklen (1994) defendem que o direito de proteger o anonimato das fontes e o sigilo da informação traduz maior abertura e vontade para os entrevistados partilharem informações. Esta perspetiva não é consistente com a do autor Yin (1989) que afirma a relevância de dar a conhecer a origem de fontes, para possibilitar o acesso dos dados a outros investigadores.

Por outro lado, o local foi determinado previamente por mútuo acordo entre o entrevistador e o entrevistado traduz também por si só importância acrescida na propensão para a partilha por parte do entrevistado.

### **4.4. Considerações finais**

Este capítulo centrou-se na metodologia adotada para a investigação. Foram apresentados os fatores que estiveram na origem da escolha da metodologia qualitativa. Houve ainda lugar para introduzir a técnica de recolha de dados, respetivamente a entrevista semiestruturada. Procedeu-se à enumeração e enquadramento dos estudos de caso e respectiva explicação do processo de recolha e análise.

Por último, foram discutidos os parâmetros éticos sobre os quais a investigação encontrará apoio de forma a fornecer dados credíveis e relevantes para a área de estudo.

No capítulo seguinte, é exposta a análise das entrevistas semiestruturadas exploratórias cujo guião consta no anexo 3, e subsequente resposta às questões de investigação propostas.

## 5. Análise e Discussão dos Estudos de Caso

### 5.1. Introdução

Após a apresentação e justificação da metodologia adotada por esta investigação, a presente secção pretende expor e analisar os resultados que advieram da pesquisa empírica. O material recolhido permite a fundamentação da pesquisa desenvolvida e consequente benefício da área de estudo.

De seguida é apresentada a análise por questão de investigação.

#### 5.1.1. Primeira questão de investigação

A primeira questão de investigação pretende perceber como é que a estratégia de lançamento influencia o desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

Para Gans et al. (2003) a entrada no mercado coincide muitas vezes com o primeiro momento em que a empresa define a sua estratégia.

No exemplo seguinte, ainda que residual, importa referir que há uma preocupação desde o começo com a definição da estratégia.

*“Começa no momento 0, quando se decide que vamos avançar com este projeto, o marketing começa a avançar nesse sentido, é definido um plano, de quando se começa a fazer teasing ao mercado, ainda não se tendo nada.”E6.*

Por outro lado, denota-se uma diminuta atenção dedicada à estratégia de entrada no mercado. O que é perceptível nas afirmações apresentadas de seguida pela falta de preparação descrita pelos testemunhos. Esta condição, em parte provocada pela limitação de recursos da área comercial, reflete-se na posição passiva assumida pela empresa, ou seja, a procura é gerada pelos clientes em prol da empresa.

*“Não, a área comercial é a nossa fraqueza. Nós reagimos, encontramos um parceiro para fazer e isso gera notícias, porque é um assunto que gera atenção, e as pessoas procuram-nos.”E2*

*“As pessoas virão as notícias, procuraram-nos e isso gerou novas parcerias e clientes.”E2.*

Face a este contexto, dos estudos de caso incorporados, resulta uma propensão para que o lançamento assente na antecipada cooperação com parceiros e clientes na ótica de testar versões do produto ainda preliminares. Este facto pode manifestar-se pelo reduzido entendimento sobre metodologias de produto destas empresas, pelo que a incorporação de outras partes salvaguarda e protege as *startups* de investimentos avultados sem retorno. O exemplo dado por E2 e por E4, designadamente:

*“Os elementos a melhorar foram encontrados em conjunto com o cliente. Não vou estar a desenvolver um triângulo quando um cliente quer um círculo. Eu até posso não estar a ver a coisa: assim é que é bonito, faz em triângulo. Eu no final não te compro.”*

*“Há um propósito, há uma lógica de lançamento da plataforma, nós sabemos para onde é que a plataforma tem de caminhar, agora o caminho como o vamos fazer, é que deixamos um pouco com a flexibilidade de aprendizagem, fazer interações sucessivas enquanto lançamos, sabendo que tem de responder a objetivos muito claros do próprio negócio e também das necessidades dos nossos clientes.”*

Claramente resulta desta componente a versatilidade e flexibilidade requerida pelas *startups* que potencia a sua capacidade de adaptação rápida às condições existentes no mercado, para que alavanquem a sua atividade positivamente.

Este processo pode traduzir-se na forma de demonstrações a clientes e parceiros que podem coincidir, também estas, com a primeira apresentação do produto ao mercado

e por esta razão, estarem na origem do aparecimento, posterior, de potenciais clientes e parcerias, conforme indica E2 quando questionado sobre o momento do lançamento:

*“Mas houve um culminar dessa parceria, no final, quando a gente conseguiu fazer a primeira demonstração.”*

Esta realidade é reforçada por E3, que se refere ao conceito *minimal viable product*, introduzido por Ries (2011) que permite que o desenvolvimento ágil de produtos ocorra em ciclos curtos e repetidos. Ou seja, uma *startup* produz um “produto mínimo viável” que inclui apenas características críticas, reúne *feedback* dos clientes e recomeça após o teste da solução proposta.

Para uma *startup*, este fator é essencial para validar as suas hipóteses de valor e crescimento o mais rápido possível.

Por forma a clarificar a notória diferença do lançamento de produto no mercado *Business to Business*, E11 expõe:

*“...no caso de empresas B2B não é o lançamento do produto em si, ou seja, é um momento em que passa a ficar disponível e a partir daí as pessoas possam usar, tem a ver com o primeiro cliente, quando fecha o primeiro cliente acaba por ser ali um lançamento do produto apesar do produto existir previamente é só a partir daquele momento que ele passa a ser utilizado, diga assim, pelo mercado, ou seja, é nesse momento, vai-se fazer press releases, pode-se fazer uma série de atividades, pode haver estudos de caso que são escritos sobre autorização de atividades, o que encaixa nesse conceito de lançamento de novo produto.”*

Complementarmente E11 acrescentou na afirmação que se segue:

*“A estratégia passou pelo chamado customer discovery, foi procurar falar com o máximo possível de potenciais clientes, no sentido de validar o problema, validar a necessidade do mercado, introduzir alguma componente do que poderia ser a*

*solução do que nós estávamos a desenvolver, no sentido de ter o maior número de feedback possível.”*

Após o exposto até agora e como reiteram as afirmações que se seguem do E3:

*“Não houve lançamento, na verdade foi: vamos começar a utilizar e aí ficamos muito. ... vamos lançar isto e vamos ver como é que corre.”*

Neste seguimento, E3 acrescenta que o aprimoramento do produto está alinhado, respetivamente com o grau de maturidade da *startup* e em paralelo, com as necessidades efetivas do cliente que lhe dão origem, ao passo que a lógica do negócio deve, por sua vez estar em conformidade com os elementos enunciados. Estas três componentes alinhadas, permitem uma evolução da tecnologia dentro das *startups* e a sua adaptabilidade e usabilidade para os consumidores.

#### **5.1.1.1. Posicionamento**

Tendo por base Gans et al. (2003) a fase de entrada no mercado é muitas vezes a primeira ocasião as *startups* clarificam o seu posicionamento.

A definição clara do posicionamento do produto e empresa é percebida como essencial e por integrar diversas vertentes, como podemos constatar pelos testemunhos E3 e E8.

*“...como é que esta plataforma pode posicionar a empresa, e não o contrário, como é que os nossos clientes estão a posicionar-se perante o produto.”*

*“Pensamos em 2 vetores: que problema é que está a tentar resolver? O segundo é, qual é o modelo de negócio? Como é que nós podemos ajudar aí. Para conseguir posicionar na mente deles qual é o problema e qual é a solução.”*

Assim sendo, após a análise transversal dos testemunhos, tendencialmente o posicionamento preferencial das empresas em estudo centra-se na superioridade

tecnológica e nas pessoas. O que coincide com o defendido por Easingwood e Harrington (2002) sobre o posicionamento estabelecido focado na essência da excelência e sua autenticidade.

Conseqüentemente, esta variável estratégica revela elevado significado para a solidez da *startup* no mercado, pelo que a sua debilidade ou ausência a par de outros elementos, representa elevados riscos de colapso do negócio como esclarece E4:

*“Um mau posicionamento, uma má comunicação com o mercado, falta de conhecimento do mercado e de tendências, prejudica-te, e faz-te morrer porque é fundamental.”*

#### **5.1.1.2. Segmentação**

A segmentação é um elemento crítico quando estamos perante uma inovação segundo os autores Beard e Easingwood (1996).

Deste modo, as declarações de E4 esclarecem os contornos assumidos por esta variável,

*“...depende da área onde estás inserida, da tecnologia, se é nova e/ou disruptiva, entre outros, é sempre diferente.”*

Além de reconhecerem a individualidade de cada segmento, que está fortemente dependente do setor de atividade, do grau de inovação da tecnologia, e da respetiva propensão para a adoção, como clarificado nos exemplos apresentados por E4:

*“O mercado da logística. É uma indústria mentalmente preparada para isso.”;  
“Retalho, não está preparado para isso. Começa agora a estar, a receber os primeiros produtos”. Portanto tem de se partir pedra em relação a isso.”*

Complementarmente, a segmentação pode ocorrer de acordo com a classificação demográfica e económica dos clientes, patente nos estudos de caso E8 e E7:

*“Os nossos clientes vão se situar sobretudo na Europa, EUA e Japão, devido ao rendimento per capita e à maior taxa de a opção de sistemas de apoio relacionados com a saúde.”*

*“Nós já nascemos globais, no sentido que, Portugal, sempre representou um pedacinho do que queremos atingir. Nós estamos agora na América do Norte e na Europa. São os dois grandes focos. Pessoas que tenham dinheiro para pagar um sistema como este e que se importem que os pacientes estejam bem adaptados, tenham uma qualidade de vida boa.”*

Além disto, Easingwood e Harrigton (2002) citam o licenciamento da tecnologia como um dos fatores que antecede a entrada e culmina com a preparação da entrada do mercado. Ora tal ocorre efetivamente, como podemos constatar no estudo de caso E6:

*“Nós queremos entrar primeiro na europa, porque a certificação é muito mais leve.”*

No caso de estarmos perante uma nova tecnologia, a segmentação assume importância extrema. Neste seguimento, o segmento dos inovadores é central, uma vez que apresenta maior recetividade e influencia os restantes potenciais adotantes.

Neste sentido as declarações que E11 clarifica:

*“Uma forma de olhar para o mercado é dividi-los (clientes) sob o grau de risco de adoção das novas tecnologias ou o grau de apetência. Existem, por norma, em qualquer mercado um conjunto reduzido de potenciais clientes, são chamados os inovadores, 2 a 5 % e que são clientes que estão ativamente à procura de inovações, na lógica de ser o primeiro a usar, por norma tem o estatuto social em ser o primeiro. Um grupo ligeiramente maior, na casa dos 10% são os chamados os early adopters, são clientes que não têm tanto interesse em ser o primeiro, em ser o inovador, tolerante a testar coisas novas. Depois há os early majority, depois há o late majority e por fim o grupo dos laggards, mudam para o novo*

*produto quando são obrigados a fazê-lo porque o que eles usavam já não está mais disponível. Portanto, perceber que o mercado tem esse comportamento faz todo o sentido eu procurar os innovators em vez do early adopters quando eu estou numa fase de lançamento.”*

Além disto, referem que cada inovação requer segmentação que contempla um processo sistemático para fomentar a adoção, que diz respeito à consciencialização. Em paralelo, a construção do relacionamento com o cliente é um fator crítico no lançamento de inovações.

Os resultados de Vowles et al. (2011) demonstraram diferenças no que concerne aos inovadores, aos adotantes iniciais e à baixa consciencialização da inovação, que oscilam consoante o estágio de difusão do produto

**Tabela 7- Súmula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 1**

Entrevistado	Como é que a estratégia de lançamento influencia o desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E6	<i>“Começa no momento 0, quando se decide que vamos avançar com este projeto, o marketing começa a avançar nesse sentido, é definido um plano, de quando se começa a fazer teasing ao mercado, ainda não se tendo nada.”.</i>
E2	<i>“Nós reagimos, encontramos um parceiro para fazer e isso gera notícias, porque é um assunto que gera atenção, e as pessoas nos procuram.”</i>
E3	<i>“Não houve lançamento, na verdade foi: vamos começar a utilizar e aí ficamos muito. ... vamos lançar isto e vamos ver como é que corre.”</i>
E11	<i>“...no caso de empresas B2B não é o lançamento do produto em si, ou seja, é um momento em que passa a ficar disponível e a partir daí as pessoas possam usar, tem a ver com o primeiro cliente, quando fecha o</i>

	<p><i>primeiro cliente acaba por ser ali um lançamento do produto apesar do produto existir previamente é só a partir daquele momento que ele passa a ser utilizado, diga assim, pelo mercado, ou seja, é nesse momento, vai-se fazer press releases, pode-se fazer uma serie de atividades, pode haver casos de estudo que são escritos sobre autorização de atividades, o que encaixa nesse conceito de lançamento de novo produto.”</i></p> <p><i>“A estratégia passou pelo chamado customer discovery, foi procurar falar com o máximo possível de potenciais clientes, no sentido de validar o problema, validar a necessidade do mercado, introduzir alguma componente do que poderia ser a solução do que nós estávamos a desenvolver, no sentido de ter o maior número de feedback possível.”</i></p>
E4	<p><i>“Um mau posicionamento, uma má comunicação com o mercado, falta de conhecimento do mercado e de tendências, prejudica-te, e faz-te morrer porque é fundamental.”</i></p>
E11	<p><i>“Uma forma de olhar para o mercado é dividi-los (clientes) sob o grau de risco de adoção das novas tecnologias ou o grau de apetência. Existem, por norma, em qualquer mercado um conjunto reduzido de potenciais clientes, são chamados os inovadores, 2 a 5 % e que são clientes que estão ativamente à procura de inovações, na lógica de ser o primeiro a usar, por norma tem o estatuto social em ser o primeiro. Um grupo ligeiramente maior, na casa dos 10% são os chamados os early adopters, são clientes que não têm tanto interesse em ser o primeiro, em ser o inovador, tolerante a testar coisas novas. Depois há os early majority, depois há o late majority e por fim o grupo dos laggards, mudam para o novo produto quando são obrigados a fazê-lo porque o que eles usavam</i></p>

	<p><i>já não está mais disponível. Portanto, perceber que o mercado tem esse comportamento faz todo o sentido eu procurar os innovators em vez do early adopters quando eu estou numa fase de lançamento.”</i></p>
--	--

Fonte: Elaboração própria.

Resumindo, o confronto da revisão da literatura com a análise empírica dos estudos de caso sugere que a atenção dedicada à estratégia de entrada no mercado é diminuta, sendo notória a falta de preparação descrita pelos testemunhos. Na origem deste fato, estão razões que se prendem com limitação de recursos da área comercial, pelo que tal se reflete na posição passiva assumida pela empresa nesta componente.

Por outro lado, quando questionados sobre a ocorrência de lançamento, alguns entrevistados denotaram a inexistência deste momento no percurso das *startups* que segundo reiteraram os testemunhos foi consequência da ausência de recursos para suportar esta etapa e na falta de conhecimento de metodologias de produto. Neste sentido, referem uma primazia da tecnologia face ao marketing na estratégia adotada. Porém, ressalvam que este facto resultou em fragilidades ao nível do conhecimento e do reconhecimento da marca.

De igual modo, destacam a importância deste momento na afirmação do posicionamento da *startup*, podendo incorrerem no risco, na ausência de posicionamento, a empresa passe a ficar sem o controlo desta variável, uma vez que entrega essa tarefa para os clientes. Por este facto, os especialistas indicam que a ausência ou debilidade do posicionamento se traduz na maior propensão para a falha na *startup*. Os exemplos extraídos dos estudos de caso, defendem a intenção desta tipologia de empresas se afirmarem no mercado como uma referência, com foco na tecnologia, no mercado e nas pessoas.

Quando se trata da segmentação do mercado, os testemunhos reconhecem a individualidade de cada segmento. Havendo sobretudo uma segmentação

demográfica e económica, designadamente, conforme a localização geográfica e o rendimento *per capita*, bem como conforme a tipologia dos clientes e propensão para a adoção da tecnologia. Além disto, referem que cada inovação requer segmentação que contempla um processo sistemático para fomentar a adoção, que diz respeito à consciencialização. Em paralelo, a construção do relacionamento com o cliente é um fator crítico no lançamento de inovações.

Em suma, a preparação estratégica do lançamento de novos produtos é tida como particularmente relevante, uma vez que quando mal sucedida pode ter consequências negativas e levar ao fracasso da *startup*.

## 5.1.2. Segunda questão de investigação

### 5.1.2.1. Conhecimento funcional

A segunda questão de investigação prende-se com o entendimento do papel das características pessoais e a sua ligação ao desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

Por forma a perceber as características presentes nestes profissionais, foram postas em evidência, por E1, a persistência, por E8, a resiliência e a resistência a problemas, e face ao exposto até então foca-se o testemunho do E8, por representar uma súmula do que foi descrito no geral: “...somos pessoas com soluções à procura de problemas”E7.

*“Se há coisa que eu aprendi é a ser persistente.”E1.*

*“Como empreendedor, e até mais learnings pessoais, foco a capacidade de resiliência e de resistência a problemas.”E8.*

*“Nós, de uma formação académica que vínhamos, sempre somos pessoas com soluções à procura de problemas”E7.*

Especificamente no caso dos fundadores que, tendencialmente integram funções de gestão na *startups* foram citadas a paixão, o compromisso e a dedicação ao projeto.

### 5.1.2.2. Anos de experiência de gestão

Para Hultink et al. (1994) a experiência funcional e a experiência de marketing do gestor são fatores compreendidos como reguladores das estratégias de lançamento adotadas.

O estudo de Ahmadi e O’Cass (2018) acrescenta que a experiência prévia em *startups* por parte dos membros de gestão constitui um reforço nas capacidades da empresa. Além disso, apresenta a colaboração multifuncional como precedente da capacidade de investigação e de desenvolvimento de marketing com impacto no resultado da inovação.

É visível nos estudos de caso aqui implícitos como um todo, lacunas nos cargos de gestão das *startups* ao nível de diversas áreas e tarefas funcionais.

Uma das enumeradas por E5, é a notória insensibilidade para orçamentar, dificultada drasticamente pela inexperiência na matéria e ausência de *track record*, o que acontece igualmente, segundo descreve, no âmbito da determinação do preço visto estarem interligadas entre si.

*“No início a maior dificuldade era a liquidez, quando ainda não sabes orçamentar, não tens uma estrutura sólida, não criaste track record...”E5*

Porém, no ambiente descrito, a permanente interpelação pelos gestores do que os rodeia, é assinalada por E1 como uma característica pessoal patente e que pode conduzi, eventualmente, à deteção de oportunidades. Este modo de questionar tudo, segundo E3, aplica-se a cada elemento das equipas, sob a forma de introspeção e partilha entre pares que resulta na melhoria individual que tendencialmente se reflete nos resultados da empresa.

*“Aprendi a questionar tudo, porque se nós fazemos as coisas como os outros fazem se calhar estamos a perder uma oportunidade de crescimento e não a ver o mundo de outra forma.” E1.*

No que diz respeito à experiência do gestor na área de marketing, face aos estudos de caso analisados, salvo raras exceções tal se verificou. Há uma clara apetência para esta função ser ocupada por um indivíduo da área tecnológica da empresa. Ainda assim, o elevado conjunto de competências requeridas neste ambiente para a conceção do produto é tão acentuado, que tal se traduz naturalmente na dificuldade de abarcar recursos humanos com esta multiplicidade de aptidões.

*“A verdade é que nós, duas vezes por ano, fazemos um retiro e o objetivo é sair de lá com uma versão melhor de nós próprios que depois tenha repercussões nos objetivos da empresa. Posteriormente fazemos uma análise a tudo, não só interna mas também externa.”E3.*

Neste seguimento, um dos testemunhos aconselha a que à incerteza, à complexidade e subcapacidade haja uma resposta cujo cunho se afaste da tecnologia, tão própria neste contexto.

*“Há muita coisa que nós não sabemos e na verdade não podemos controlar, portanto temos de nos preparar para isso e muitas vezes tentar a responder a problemas não com tecnologia, porque há uma tendência muito grande .... É preciso saber distinguir o core tecnológico do que não é.”E3.*

**Tabela 8- Súmula da recolha de dados referente à questão de investigação 2**

Entrevistado	Como é que as características pessoais influenciam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E1	<i>“Se há coisa que eu aprendi é a ser persistente.”</i>

E7	<i>“Nós, de uma formação académica que vínhamos, sempre somos pessoas com soluções à procura de problemas”</i>
E8	<i>“Como empreendedor, e até mais learnings pessoais, foco a capacidade de resiliência e de resistência a problemas.”</i>
E5	<i>“No início a maior dificuldade era a liquidez, quando ainda não sabes orçamentar, não tens uma estrutura sólida, não criaste track record...”</i>
E3	<i>“Há muita coisa que nós não sabemos e na verdade não podemos controlar, portanto temos de nos preparar para isso e muitas vezes tentar a responder a problemas não com tecnologia, porque há uma tendência muito grande .... É preciso saber distinguir o core tecnológico do que não é.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, tendo como base a revisão da literatura, o modelo conceptual e os testemunhos dos entrevistados, no caso concreto do conhecimento funcional dos gestores, denotam-se sobretudo deficiências na área financeira, quanto à previsão de custos e cálculo de preços, à inexperiência dos gestores e à falta de recursos afetos à área. Além destas razões enumeradas pelos testemunhos, é ainda apontada a falta de histórico como um preditor da insensibilidade existente nesta matéria.

Ainda assim, na ótica de detetar necessidades e oportunidades de crescimento, os entrevistados debruçam-se sobre o mercado onde praticam a incessante procura do que é novo que coincide muitas vezes com o aparecimento de novas ideias geradoras da criação de soluções. As declarações mostram que esta competência pode estar associada ao espírito crítico, típico dos envolvidos neste ambiente.

Além disto, neste contexto é exigida uma amplitude de competências dos recursos elevada o que está patente na heterogeneidade da formação dos recursos que ocupam

cargos de gestão nesta tipologia de empresas, o que emprega uma significativa faceta tecnológica nas respostas dadas pelas *startups* no ambiente onde estão imbuídas. No entanto, os testemunhos denotam a escassez de conhecimento na área de negócio quando iniciam a sua atividade, o que potencia a horizontalidade do organograma organizacional.

Quanto às características pessoais, foi dado destaque à persistência, à resiliência e à capacidade de resolução de problemas, enumeradas como essenciais. Ao passo que, por sua vez, a paixão e o compromisso pelo projeto são também apontados grandemente aos empreendedores.

### **5.1.3. Terceira questão de investigação**

A terceira questão de investigação procura compreender como é que as características da empresa, nomeadamente, a indústria núcleo e a localização da sede influenciam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

#### **5.1.3.1. Localização geográfica da sede**

A localização da *startup* é um critério destacado fortemente entre os testemunhos, um dos quais chega mesmo a equipará-la, em termos de valor, ao “*sítio que as pessoas nascem*”.

*“O sítio onde as empresas nascem tem tanta importância como o sítio onde as pessoas nascem.”E6.*

A disponibilidade e o acesso de recursos humanos qualificados, a necessidade de estabelecer pontos de contacto com os clientes e a proximidade a fornecedores são

alguns dos fatores postos em evidência, como indutores da escolha da localização preferencial e estratégica.

*“Os RH foi um dos motivos que nos fizeram migrar do interior do país para o Porto.” E4.*

*“Mix feelings. Voltando à parte das pessoas, o Porto é um sítio espetacular neste momento. Não existe problema de talento.” E6.*

*“Reconhecemos que às vezes as pessoas precisam de um ponto de contacto com a marca e nesse sentido, numa estratégia global da marca abrimos uma pop-up física em New York, há cerca de 1 ano.... Também fizemos uma experiência em Lisboa, de uma pop-up de fim-de-semana que antecedia o natal.” E1.*

*(Localização) “É estratégica porque a empresa com quem começamos a trabalhar tem operações em Portugal e mais na zona norte, por isso faz sentido essa proximidade com os nossos fornecedores.” E3.*

*(Localização) “É bastante estratégica.” E10.*

*“Outra coisa que também é muito importante é isto. A proximidade com o país, e sendo o primeiro mercado a entrar, isso faz uma diferença incrível. Quando conheces bem o teu mercado, nem que seja estas pequenas coisas de protocolo, faz uma diferença gigante.” E7.*

Complementarmente, numa das afirmações anteriores, surgiu mesmo a necessidade de, por um lado, a *startup* estar localizada perto da mão-de-obra que emprega, e por outro lado, manter a proximidade com o mercado de entrada.

Por último, o seguinte testemunho revela que as características físicas do espaço, são um aspeto a considerar na escolha do local, no caso em concreto são associadas à vertente de *design* que a *startup* incorpora.

*“Nesta área (design e engenharia) ter um espaço interessante é um aspeto positivo.”E5*

### **5.1.3.2. Setor de atividade**

Vários testemunhos defendem que o setor de atividade tem características muito próprias. Neste contexto há divergências apontadas, como o caso da indústria automóvel, descrita por E10 pelo tradicionalismo que se traduz numa reduzida abertura à inovação. No entanto, face às sucessivas alterações ocorridas no setor nos últimos anos, é chegada a altura de romper paradigmas.

*“ (automóvel) Mercado tradicionalmente conservador, este tipo de tecnologia...é altamente disruptiva, ainda não existe no mercado.”E10*

*“Em 100 anos está habituado a crescimento incremental ano a ano, portanto os desafios principais são como é que tu consegues acelerar a adoção deste tipo de tecnologia neste mercado.”E10*

Das várias declarações, a área de *hardware* é destacada por reter um baixo conhecimento, induzido quer pela falta de recursos qualificados que dificulta naturalmente o crescimento. A par destes fatores junta-se a atração reduzida de investigação e desenvolvimento (I&D) desta área no contexto Português. Por estas razões, a atuação das *startups* deste setor mantém-se condicionada.

*“(hardware) Não existe esse conhecimento dessa área, o risco é maior, não existe vontade também de investir, é muito mais difícil conseguir as coisas cá nessa área.”E2.*

*“Do ponto de vista de I&D é uma área que em Portugal, nomeadamente, o desenvolvimento de hardware, se vê muito pouco, existe pouca capacidade do ecossistema português fornecer ajudas reais e então obriga-nos ir para o estrangeiro bastante.”E8.*

Por outro lado, o exemplo enunciado por E6, traduz a realidade vivenciada no setor da saúde, onde segundo o seu testemunho, as decisões são baseadas em *benchmarking*, o que dificulta, por um lado, a introdução de tecnologias completamente novas e por outro lado, tem influência no processo de certificação levado a cabo.

*“Era completamente diferente do que já existia (tecnologia/produto), o que é um problema na saúde, a saúde baseia-se em decisões de benchmarking, ou seja, eu para certificar o “nome do produto”.... Tenho de dizer o meu produto é parecido com outro.”E6.*

Seguidamente, a indústria do calçado, referida por E1, retém, uma forte preponderância do sexo masculino que denota pouca abertura e desconfiança ao aparecimento de novas empresas com filosofias de negócio divergentes e cuja liderança é assumida por mulheres.

*“...a indústria (calçado)... é altamente masculina, dominada por homens, então, quando viam mulheres a querer fazer um negócio a sério, não nos levaram a sério.”E1.*

Neste sentido, é defendido que o setor de atividade tem características distintas, o que foi evidenciado com exemplos distintos, em setores de atividade diferentes.

**Tabela 9- Símula da recolha de dados correspondente à questão de investigação 3**

Entrevistado	Como é que as características da empresa se relacionam com o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E6	<i>“O sítio onde as empresas nascem tem tanta importância como o sítio</i>

	<i>onde as pessoas nascem.”</i>
E3	<i>(localização) “É estratégica porque a empresa com quem começamos a trabalhar tem operações em Portugal e mais na zona norte, por isso faz sentido essa proximidade com os nossos fornecedores.”</i>
E10	<i>(localização) “É bastante estratégica. O centro de desenvolvimento, a sede principal, a maior parte da equipa é aqui no Porto, Portugal e isso acontece porque o expertise destas tecnologias vinha daqui. Depois criamos um escritório em Singapura e nos EUA, tanto em New York com na costa este, Silicon Valley, aí mais estrategicamente posicionados perto do mercado.” E10.</i>
E6	<i>(setor da saúde) “Era completamente diferente do que já existia (tecnologia/produto), o que é um problema na saúde, a saúde baseia-se em decisões de benchmarking, ou seja, eu para certificar o “nome do produto”.... Tenho de dizer o meu produto é parecido com outro.”E6.</i>
E10	<i>(setor automóvel) “Mercado tradicionalmente conservador, este tipo de tecnologia...é altamente disruptiva, ainda não existe no mercado.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Resumindo, face à análise dos estudos de caso e da revisão da literatura precedente, uma parte significativa dos estudos de caso aqui expostos, mais especificamente 5 deles, E3, E4, E6, E7 e E10 torna clara a importância da localização da sede da *startup*, enquanto elemento estratégico.

Do testemunho do E6 fica patente que:

*“O sítio onde as empresas nascem tem tanta importância como o sítio onde as pessoas nascem.”*

Podemos assim deduzir que a localização deve ser pensada de forma cuidada e deve reter especial atenção nas decisões das *startups*. Esta última declaração é complementada pelas que se seguem, que enunciam que a sua escolha está dependente da existência e disponibilidade no local dos recursos humanos a serem incorporados na empresa, da proximidade com fornecedores que facilita a operacionalização do processo, e da proximidade a clientes. Por sua vez, há que ressaltar o mercado como uma das variáveis de proximidade a considerar, por comportar inúmeros benefícios o seu largo conhecimento, que engloba a cultura, hábitos e pode constituir uma forte arma para a introdução do novo produto tecnológico no seu seio.

#### **5.1.4. Quarta questão de investigação**

As decisões estratégicas segundo os autores Gultinan (1999) e Hultink et al. (1997b) estão altamente dependentes do conhecimento da empresa sobre os clientes e sobre o mercado-alvo.

##### **5.1.4.1. O que lançar?**

As declarações formuladas por E8 revelam diferenças notórias na postura adotada pelas empresas, consoante se trate de um lançamento para o mercado *B2C* ou para o mercado *B2B*. Segundo o entrevistado E8, no primeiro caso, existe apenas um momento para criar a primeira impressão, enquanto no segundo caso, o esforço deve ser alocado à gestão da expectativa do cliente.

*“Há 2 tipos de empresas, B2C só tens uma oportunidade para fazer a 1ª impressão, portanto a forma como publicitaste a marca, como lançaste, etc., isso faz toda a diferença.”E8*

*“No caso da B2B, é mais em gerir a expectativa do cliente...”E8*

Assim sendo, Quader e Sohel (2018) defendem a prevalência do estabelecimento de relações contínuas e próximas com os clientes *B2B*. Porém, o mercado *B2B* apresenta um ponto em comum com o mercado *B2C* que corresponde à avaliação e tomada de decisão final de compra ser feitas por pessoas.

#### 5.1.4.2. Onde lançar?

Tendo em conta a opinião dos especialistas, o lugar e a forma escolhida para o lançamento está diretamente relacionada com o tipo de público-alvo/segmento a atingir, bem como, com as particularidades e características que o moldam. O exemplo enunciado por E5 evidencia claramente:

*“Se é um produto de nicho tens de ter uma festa de lançamento de outro nível.”*

Já E7 reforça a presença em feiras do setor, como crucial na sua área de atividade:

*“Há uma particularidade na nossa área, há 4, 5 conferências que são enormes e que vão todos lá, são essas 4 ou 5 que nós temos que ir. Basicamente há isso.”E7*

Este último testemunho é elucidado por Gultinan (1999), na medida em que foca o marketing de relacionamento, que assume particular destaque em mercados *B2B* cuja efetividade reside na venda pessoal, que pode se traduzir sob a presença em feiras ou na realização de demonstrações a clientes, entre outros.

#### 5.1.4.3. Como lançar?

A forma como o lançamento se processa, é descrita por incorporar determinados elementos constitutivos. Dada a novidade da tecnologia em causa, há uma clara associação a parceiros para diminuir a existência de erros, o que decorre na utilização de pilotos que são concretizados em vendas e correspondem ao lançamento do produto.

O mesmo testemunho faz ainda referência à procura por parte de clientes como impulsionadora da ação pela *startup*. No entanto, importa acautelar que este fator é por si só insuficiente na medida em que é redutor e não vai de encontro ao que aqui foi exposto até então. Por outro lado, a estratégia que estimula a cooperação com especialistas internacionais, tendo por base a proteção intelectual culmina com o enfoque na tecnologia para potenciar as vendas em prol do marketing. A industrialização é também referida pela importância que assume no modo de lançamento, sendo defendida a sua abordagem de forma gradual, testando-se item a item de forma faseada até à utilização dos ensaios finais dos protótipos.

Ainda neste âmbito, no estudo de caso E7, é evidente a preocupação com a forma assumida pelo lançamento, o que motivou a que uma das primeiras contratações da *startup* tivesse como objetivo assegurar o seu planeamento e execução.

*“Como o nosso produto é para parceiros com quem já tivemos relação não há grande necessidade de avaliar, quer dizer, pelo menos nesta primeira fase, nada de especial uma vez que nós já estamos a responder. Aliás os próprios produtos já contemplam o que é que acontece em caso do próprio piloto, ou seja, dá origem a vendas e essas vendas serão o lançamento do produto em si.”E8*

*“Foi o próprio cliente que veio ter connosco, nós não fizemos qualquer tipo de marketing.”E8*

*“Em relação à estratégia, passa maioritariamente por alavancar peritos mundiais distribuídos pelo mundo. Baseada em processos de propriedade intelectual. Pelo menos, no início é uma empresa altamente tecnológica que não se vai distinguir por processos de comercialização confusos ou um marketing brilhante. Faz com que seja a tecnologia, o principal motor das vendas.”E8*

*“A industrialização já está a ser feita, vai-se industrializando alguns dos componentes e eles vão sendo testados, na prática não há ninguém que pegue no protótipo e faça a industrialização. É faseado.”E8.*

*(Existe uma equipa para o Lançamento) “Temos uma pessoa encarregue disso. A nossa primeira contratação, como empresa, foi o designer. Já nos sentíamos seguros em termos de tecnologia, mas precisávamos de transmitir melhor a mensagem.”E7.*

Outra forma proposta de lançamento, desta vez por E4, é através de uma estreita relação com clientes, em que segundo a experiência descrita, os clientes beneficiam da tecnologia e da inovação, e por sua vez a *startup* tem a possibilidade de aprender, estender a sua escala e agregar maior credibilidade junto do mercado-alvo.

*“Um produto deve ser lançado em conjunto com clientes para ambos beneficiarem, quer da forma como faz quer do conhecimento que ele tem, dá-te escala.”E4*

*“Toda a nossa estratégia de colocação de produto é sempre associada ao cliente, sempre.”E4.*

*“Nós geralmente fazemo-lo de forma privada, comunicamos com os clientes que consideramos que são certos. Rapidamente, podemos descobrir de forma privada também, que não são certos, e isso dá-nos algum arcabouço para mudar e não nos coloca em causa em termos de comunicação externa. Portanto dá-nos mais-valia.”E4.*

Desta forma, o caso exposto, acrescenta ainda que restringir a um círculo de clientes reduzido a introdução do produto, potencia a solidez e clarifica a assertividade da escolha, o que é entendido como facilitador da mudança, no caso de ser necessária, sem colocar em risco a reputação da *startup* no mercado. Por outro lado, é sublinhado por Easingwood e Harrington (2002) o lançamento de produtos de alta tecnologia

que envolve diversas etapas, entre as referidas, consta uma que ocorre após o lançamento, com foco na continuidade do desenvolvimento, na implementação de melhorias, e na extensão dos serviços complementares oferecidos e diminuição do risco dos potenciais utilizadores. Face à contínua evolução tecnológica, os testemunhos integrados na investigação sublinham o facto da tecnologia quando chega ao mercado ainda não se encontrar no seu estágio final de desenvolvimento. Com frequência, o momento do lançamento é visto como uma fase de iterar, de teste com o mercado, que possibilita a recolha de *inputs* e conhecimento mais profundo sobre a perceção que o público-alvo tem da tecnologia. Posteriormente esta postura condiciona e impacta a modelação final do produto, contribuindo para o ajuste à necessidade do próprio cliente e mercado.

Para Nienaber and Schewe (2014) a gestão deve apostar na confiança para assegurar o compromisso do relacionamento, em detrimento da diminuição do risco percebido.

Desta forma, Allen, Chandrasekaran e Basuroy (2018) referem o *crowdsourcing* de *design*, uma prática que recorre a soluções funcionais de design externas, envolvendo o público na criação e validação da ideia que se concretiza em produto. Este conceito permite aos gestores melhorarem a eficácia do processo de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que através do uso de iterações sistemáticas com fontes externas de conhecimento o que se traduz na melhoria da qualidade do resultado final. A par disto, demonstram que a adoção do *crowdsourcing* de *design* aumenta a usabilidade e confiabilidade percebidas.

**Tabela 10- Súmula da recolha de dados relativa à questão de investigação 4**

Entrevistado	Como é que as decisões estratégicas se refletem no desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E8	<i>“Há 2 tipos de empresas, B2C só tens uma oportunidade para fazer a 1ª</i>

	<p><i>impressão, portanto a forma como publicitaste a marca, como lançaste, etc., isso faz toda a diferença.”</i></p> <p><i>“No caso da B2B, é mais em gerir a expectativa do cliente...”</i></p>
E5	<p><i>“Se é um produto de nicho tens de ter uma festa de lançamento de outro nível.”</i></p>
E7	<p><i>“Há uma particularidade na nossa área, há 4,5 conferências que são enormes e que vão todos lá, são essas 4 ou 5 que nós temos que ir. Basicamente há isso.”</i></p>
E8	<p><i>“Em relação à estratégia, passa maioritariamente por alavancar peritos mundiais distribuídos pelo mundo. Baseada em processos de propriedade intelectual. Pelo menos, no início é uma empresa altamente tecnológica que não se vai distinguir por processos de comercialização confusos ou um marketing brilhante. Faz com que seja a tecnologia, o principal motor das vendas.”</i></p>
E7	<p><i>(Existe uma equipa para o Lançamento) “Temos uma pessoa encarregue disso. A nossa primeira contratação, como empresa, foi o designer. Já nos sentíamos seguros em termos de tecnologia, mas precisávamos de transmitir melhor a mensagem.”</i></p>
E4	<p><i>“Um produto deve ser lançado em conjunto com clientes para ambos beneficiarem, quer da forma como faz quer do conhecimento que ele tem, dá-te escala.”</i></p>
E4	<p><i>“Nós geralmente fazemo-lo de forma privada, comunicamos com os clientes que consideramos que são certos. Rapidamente, podemos descobrir de forma privada também, que não são certos, e isso dá-nos algum arcabouço para mudar e não nos coloca em causa em termos de</i></p>

	<i>comunicação externa. Portanto dá-nos mais-valia.”</i>
--	--

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o lançamento de produtos *B2B*, de acordo com Cooper (1979) envolve dois pontos essenciais que determinam o seu sucesso, respetivamente, sinergias e competências de marketing e técnicas.

Nos estudos de caso incluídos é notória a integração de parceiros, na estratégia de entrada do produto no mercado, que se traduz nas vantagens seguintes: na fase de piloto proporciona pontos de interação e melhoria que podem despoletar relações que culminam em vendas e na geração de procura pelo mercado. Em paralelo, demonstram a importância do processo de validação da tecnologia junto dos utilizadores, especialistas, proteção intelectual e salvaguardar o segredo. O teste e a implementação são duas variáveis que caminham lado a lado no processo que desemboca na entrega da solução final. O mesmo se verifica com a escalabilidade/industrialização, defendem o crescimento passo a passo, ponderado e orgânico.

Neste seguimento, são apontadas claras diferenças no mercado *B2C*, nomeadamente à forma de apresentação do produto/marca ao mundo, assim como a relevância desse momento no futuro da marca, pelo que a primeira impressão é referida por E9 como crucial. No mercado *B2B*, a preocupação foca-se em gerir a expectativa do cliente, seja através de um contrato, da venda de um produto ou mesmo através da divulgação num *pitch*.

De entre as etapas do processo de desenvolvimento, o lançamento de novos produtos é segundo diversos autores (Beard and Easingwood, 1996; Di Benedetto, 1999; Guiltinan, 1999; Hultink et al., 1997b) a mais cara na maioria dos casos.

Quando se trata de custos associados ao lançamento, os dados empíricos clarificam que a extrapolação do orçamento alocado ao I&D, lhes parece perfeitamente normal,

uma vez que se trata de um investimento numa relação com o potencial comprador, com o mercado, daí empregar um grande esforço em termos monetários, pois será com esta e outras ações semelhantes realizadas junto do mercado que se espera obter o retorno.

Deste modo, há ainda que destacar o ênfase da preparação da entrada no mercado, que é acompanhada pela definição de procedimentos, certificações e controlo.

Os testemunhos consideram ainda a indispensável capacidade de resposta durante o lançamento, que assegurará a qualidade e a correspondência com o nível desejado de serviço. Como referem Kotler e Keller (2009), a competitividade reside nos principais serviços associados, como a entrega, a instalação, a formação do utilizador, no serviço de consultoria ao cliente, manutenção e reparação.

### **5.1.5. Quinta questão de investigação**

São atribuídas à categoria orientação para o mercado três subcategorias ou dimensões de análise: as necessidades do mercado; a análise do mercado e dos *stakeholders*; a análise concorrencial.

Homburg e Pflessler (2000) defendem que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa é tanto maior quanto mais forte o dinamismo e o grau de tecnologia do mercado. Portanto, perante uma inovação centrada no conhecimento, própria do mercado de alta tecnologia, a relevância de analisar e conhecer profundamente as necessidades e as capacidades do utilizador é maior comparativamente com outros tipos de inovações (Drucker, 1985).

### 5.1.5.1. Necessidades do cliente

Neste sentido, os especialistas que integram as *startups* referem que a compreensão e definição da necessidade real do cliente antecede e inclusive determina a delimitação da empresa e/ou do próprio produto.

*“Quando se decide, vou fazer este produto é porque já se detetou uma oportunidade, conheces os players, concorrência, já se têm até qualquer coisa para alimentar a execução da ideia.”E6.*

*“A missão da empresa é por um lado fornecer tecnologia que seja útil às pessoas, que lhes resolva efetivamente problemas, e surgiu de uma necessidade pessoal.”E4.*

*“Identificação de uma necessidade no mercado sem resposta por parte de nenhuma empresa.”E8.*

*“Não existe um produto que satisfaça esta necessidade.”E8.*

*“Outra coisa que falha, é não perceber muito bem o que e que as pessoas querem. Não perguntar às pessoas o que elas queriam, auscultar as pessoas, identificar as dores que elas têm. Porque elas só pagam por dor ou prazer.”E4.*

Na perspetiva Jaworski e Kohli (1993) a orientação para o mercado foi definida como a geração e difusão de informação de mercado por toda a organização relativa às necessidades e desejos dos clientes e a atitude da organização face a essas informações. Descrevem ainda que esta variável se manifesta de formas variadas no desenvolvimento de produto e nas atividades de lançamento, isto é, na maior frequência de reuniões conduzidas pela empresa com os clientes, na realização de reuniões interdepartamentais onde se discutem tendências de mercado, em verificar periodicamente o desenvolvimento de novos produtos de acordo com as mudanças nas necessidades dos clientes e tomar medidas corretivas mais rápidas para satisfazer os clientes (Di Benedetto, 1999).

Para além disso, acrescentaram que na orientação para o cliente reside o fator de crescimento da empresa, alimentado pela recolha de informação que reflete a mudança e a evolução dos seus desejos e necessidades aos quais a empresa deve estar particularmente atenta para proporcionar soluções e respostas que melhor se ajustem.

*“Mais focado, especialmente no cliente específico, aí arranjar feedback e crescer com base nisso, em vez de focar tanto na tecnologia, e ter alguém da área de Marketing e Comercial.”E2.*

*“ (a primeira versão) era a plataforma tecnológica para responder às necessidades de quando estávamos no início.”E3.*

*“Na realidade, tenho de me encaixar no mercado. O mercado nunca está errado, nunca.”E7*

*“Nada disto é feito porque me lembrei que funcionava com o mercado. Tu podes achar o que quiseres, não sabes nada se tu não perguntares aos clientes que te vão comprar, o que é que eles querem.”E7.*

Para Hills e Sarin (2003) a atenção deve recair não só no cliente, como também nos respetivos *stakeholders*, concorrentes, potenciais parceiros, fornecedores e entidades reguladoras.

Os entrevistados indicam que o conhecimento do cliente pode mesmo, extrapolar as suas necessidades, passando pela perceção verdadeira da dimensão do mercado e do público-alvo para a definição do negócio.

*“Problemas/dificuldades normais de uma startup: perceber quem é o público-alvo, como é que tenho o meu primeiro cliente, como é que eu faço o meu primeiro projeto, especialmente quando são tecnologia novas e disruptivas, não é muito diferente do que outras empresas sentem.”E10.*

Como referido pelo testemunho seguinte, o cliente tem um papel ativo no processo de desenvolvimento de produtos. Deste modo, ressaltam a relevância das sucessivas iterações e testes para atestar a sua validade efetiva.

Segundo os estudos de caso, é através deste processo que são determinadas as *features* que se adaptam às necessidades e expectativas do cliente.

*“Tens que perguntar ao mercado. Tenho de perguntar se aquele produto lhe serve, se tem as features certas.”E6*

Por outro lado, a inclusão dos potenciais compradores tem particular interesse, na medida em que terá influência na decisão de compra. Neste campo, a literatura assinala diferenças claras entre o mercado *B2C* e o *B2B*, este último em foco nesta investigação. É o caso da procura provir de clientes subsequentes, da prevalência das relações entre vendedor-comprador (Lilien, 2016) e do processo de decisão de compra ser ímpar (Håkansson and Snehota, 1995) e repleto de complexidade (Grewal & Lilien, 2012) o que está diretamente associado ao elevado número de participantes envolvidos.

Em destaque, a importância de captar os *opinion makers* e os *user leaders*, uma vez que estamos perante uma tecnologia geralmente nova, este tipo de adotantes terão um papel crucial na adoção e disseminação da inovação. Para Beard e Easinggwood (1996) importa ter em conta o papel dos líderes de opinião na adoção da nova tecnologia.

*“Todos os nossos produtos hoje em dia são lançados assim, com base em pedidos de clientes.”E4.*

*“Esta parte de business development é super importante. Não vale a pena estarmos a desenvolver um produto que depois vai estar ao lado daquilo que são as necessidades procuradas pelo mercado.”E4.*

*“Na área médica é o conjunto de parceiros que valide, teste, os opinion makers e os user leaders são essenciais.”E6.*

*“O contacto pessoal, de convencimento, a escolha do pessoal do marketing é importante, a persistência.”E6.*

*“É tu estabeleceres esta relação de proximidade com as pessoas que o vão utilizar, porque mesmo que não sejam depois as pessoas que vão tomar a decisão final, são estas pessoas que vão dizer a quem toma a decisão final, que o teu produto realmente faz sentido, vale a pena e faz a diferença.”E7.*

Mais uma vez, a cooperação entre empresa e cliente é referida por Di Benedetto (1999) como precedente do sucesso do lançamento imbuído no processo complexo e que envolve múltiplos elementos.

Neste sentido, os testemunhos evidenciam nas próximas declarações que a utilização de um protótipo simplificado na interação com o mercado é uma particularidade que introduz facilidade de aprendizagem e estimula a ajustamentos posteriores.

*“A validação, em algumas situações tem de ser adaptada, a começar é começar sempre por uma validação detalhada do que é que tu estás a desenvolver, que características é que deve ter, quais são as necessidades do teu utilizador, ou seja, o que é que realmente ele quer, em termos de características do produto, isto um bocadinho para te proteger ...”E8.*

*“Primeiro um estudo das necessidades do mercado. Isto, pode ser acompanhado por um protótipo de baixa resolução, ou seja, se é um produto tecnológico tu consegues.”E8.*

### 5.1.5.2. Análise do mercado

Esta subcategoria centra-se na compreensão junto de especialistas da função que a análise do mercado assume e da sua relação com o desempenho do novo produto tecnológico.

Os entrevistados alertam para a dificuldade de criar parcerias com fornecedores viáveis. Porém, esta condição é encarada como indutora do estabelecimento de sinergias e aliada ao *match* com o cliente, possibilitando o crescimento em escala. O que se enquadra no contributo dado por Leonard-Barton et al. (1995) que apresenta o ambiente tecnológico como indutor de dificuldade na perceção pelo cliente das suas necessidades e dos potenciais benefícios concedidos pela tecnologia. De tal forma, reduz a propensão das empresas com base tecnológica para a cooperação com o cliente durante o desenvolvimento da inovação, assim como no serviço de assistência e pós-venda (Reid and Brentani, 2004).

*“Outro desafio muito grande foi encontrar o fornecedor perfeito.”E1*

*“Encontrar alguém que nos fizesse o produto na altura, em pequenas quantidades, foi muito difícil.”E1*

*“... Temos tido aqui um momento de elevada pressão, as coisas não tem saído como nós queremos, especialmente por causa de fornecedores, eu já tinha reparado que a grande maioria das vezes ficamos com problemas por causa de fornecedores, nós assumimos que as outras empresas trabalham como nós, o que não é bem verdade.”E7.*

*“...queremos aprender como é que se pega numa empresa pequena e levamos para uma empresa capaz de mudar problemas o mundo.”E3*

Em particular, as alianças com clientes na entrada no mercado, são vistas como proficientes, quer em termos de conhecimento adquirido quer em termos de dimensão que podem induzir.

*“Um produto deve ser lançado em conjunto com clientes para ambos beneficiarem, quer da forma como faz quer do conhecimento que ele tem, dá-te escala.”E4.*

Nas próximas afirmações é defendido a construção de uma relação próxima com os pares da indústria, o uso de protótipos referenciado pela componente visual e emocional que estimula a adoção das partes envolvidas, sejam eles parceiros, clientes, ou outros intervenientes na cadeia de valor.

*“O protótipo é sem dúvida importante, para nós, porque é preciso perceber dimensões, geometrias, para perceber sombras, etc. Depois é importante para seduzir também, entusiasma o cliente, os parceiros, com quem estamos a trabalhar e interagir.”E5.*

*“Uma das conclusões que muitos deles chegam, podiam ter poupado imensos recursos se tivesse validado isto, se tivesse iterado, o que é para mim o segundo passo, iterares o máximo que conseguires em baixa resolução, com protótipos simples, com coisas básicas, tentares chegar ao máximo de características, para depois sim, ires desenvolver o produto, isto numa ótica de poupares recursos porque vais precisar deles mais tarde.”E9.*

Para além disso, o leque de entrevistados chama a atenção para a importância da iteração como mercado, em prol do foco colocado na tecnologia, a abertura para o mercado gera uma panóplia de vantagens como a redução do *time to market*, a diminuição do custo de desenvolvimento e posterior realocação para outras áreas, são alguns dos casos enumerados.

*“Um dos pontos-chave foi começar a falar com os clientes, após isso, mudam muitas coisas. Começamos a falar com clientes em setembro de 2016, antes disso com os investidores, também mudaram algumas coisas, os programas de aceleração mudaram outras coisas.”E7.*

Em contrapartida, a proximidade ao mercado simplifica o reconhecimento de tendências que podem determinar o ajuste ou mudança da atividade de negócio, assim como mercado potencial a explorar. O mesmo acontece, com a identificação de oportunidades de negócio, com a sinalização de preferências, gostos e características a incorporar no produto.

*“O que nós acreditamos é que temos uma solução para um problema gigante, temos sim os olhos no mercado, perceber as tendências.”E10.*

*“Apercebemo-nos último ano, ano e meio, que essa oportunidade não era tão grande como nós inicialmente pensávamos, havia uma oportunidade maior a trabalhar diretamente com os produtores automóveis e fomos aos fornecedores automóveis.”E10.*

*“...é um problema maior do que aquilo que estávamos a atacar, portanto o que nós fizemos foi uma mudança estratégica para esse mercado, com tração e vários clientes e começou a andar muito bem.”E10.*

*“Porque se uma empresa tem um produto e não consegue provavelmente perceber rapidamente o mercado ou porque não tem as funcionalidades certas ou porque o mercado não está preparado, se não percebe isso rapidamente vai morrer.”E4.*

### **5.1.5.3. Análise da concorrência**

Esta subcategoria diz respeito à componente de análise da concorrência e à sua relação com o desempenho de novos produtos tecnológicos lançado por *startups*.

Do ponto de vista de Jaworski et al. (2000) a orientação para o mercado quando proactiva, ou seja, focada na procura constante de moldar a constituição do mercado e o comportamento dos concorrentes, tem o objetivo de melhorar a posição da empresa.

Segundo a opinião dos entrevistados, a análise da concorrência é alvo de atenção nas *startups* em causa, há um reconhecimento do valor dos concorrentes que se traduz na permanente observação do que a eles está relacionado, assim como a antecipação dos seus movimentos. Há uma aposta na compreensão do ambiente externo, na percepção real das limitações internas e adaptação ao mercado.

*“Ao nível da análise de concorrência nós estamos sempre atentas ao que se passa no mundo, estaríamos a negligenciar se não o fizemos.”E1.*

*“A nossa primeira entrega foi em Dezembro de 2017, a mesma em que a Amazon fez a primeira deles, apesar de eles terem mais alguns milhões do que nós.”E2.*

*“...fazemos isso de forma natural, ver se estão a desenvolver qualquer coisa nova, se é uma necessidade nova, vamos ver o que está a fazer melhor no mercado, aprende-se e depois evolui-se perante isso.”E3.*

*“Os concorrentes que podem surgir e que estão a surgir, nós temos a filosofia de observar, ver como ela vai caminhar, quais são os objetivos deles e depois entrar em contacto, vamos fazer parcerias em conjunto, se é uma tecnologia que é complementar à nosso ou pode tornar a nossa melhor vamos em conjunto para o mercado, vamos migrar produtos. Temos feito isso e tem corrido bem.”E4.*

Neste sentido, para Lu e Shin (2018) uma empresa quando detém uma inovação pode ter vantagens por se aliar aos concorrentes através da partilha de uma ideia e assim apresentar-se com maior força junto do consumidor. Por outro lado, a empresa que optar por manter a inovação em segredo poderá beneficiar de uma vantagem competitiva e de maior participação de mercado.

**Tabela 11- Súmula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 5**

Entrevistado	Como é que a orientação para o mercado afeta o desempenho de
--------------	--

	novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E4	<i>“Outra coisa que falha, é não perceber muito bem o que e que as pessoas querem. Não perguntar às pessoas o que elas queriam, auscultar as pessoas, identificar as dores que elas têm. Porque elas só pagam por dor ou prazer.”E4.</i>
E6	<i>“Quando se decide, vou fazer este produto é porque já se detetou uma oportunidade, conheces os players, concorrência, já se têm até qualquer coisa para alimentar a execução da ideia.”</i>
E8	<i>“Não existe um produto que satisfaça esta necessidade.”</i>
E2	<i>“Mais focado, especialmente no cliente específico, aí arranjar feedback e crescer com base nisso, em vez de focar tanto na tecnologia, e ter alguém da área de Marketing e Comercial.”</i>
E7	<i>“Nada disto é feito porque me lembrei que funcionava com o mercado. Tu podes achar o que quiseres, não sabes nada se tu não perguntares aos clientes que te vão comprar, o que é que eles querem.”</i>
E6	<i>“Tens que perguntar ao mercado. Tenho de perguntar se aquele produto lhe serve, se tem as features certas.”</i>
E4	<i>“Porque se uma empresa tem um produto e não consegue provavelmente perceber rapidamente o mercado ou porque não tem as funcionalidades certas ou porque o mercado não está preparado, se não percebe isso rapidamente vai morrer.”</i>
E4	<i>“Todos os nossos produtos hoje em dia são lançados assim, com base em pedidos de clientes.”</i>
E8	<i>“Primeiro um estudo das necessidades do mercado. Isto, pode ser acompanhado por um protótipo de baixa resolução, ou seja, se é um</i>

	<i>produto tecnológico tu consegues.”</i>
E9	<i>“Uma das conclusões que muitos deles chegam, podiam ter poupado imensos recursos se tivesse validado isto, se tivesse iterado, o que é para mim o segundo passo, iterares o máximo que conseguires em baixa resolução, com protótipos simples, com coisas básicas, tentares chegar ao máximo de características, para depois sim, ires desenvolver o produto, isto numa ótica de poupares recursos porque vais precisar deles mais tarde.”</i>
E4	<i>“Os concorrentes que podem surgir e que estão a surgir, nós temos a filosofia de observar, ver como ela vai caminhar, quais são os objetivos deles e depois entrar em contacto, vamos fazer parcerias em conjunto, se é uma tecnologia que é complementar à nossa ou pode tornar a nossa melhor vamos em conjunto para o mercado, vamos migrar produtos. Temos feito isso e tem corrido bem.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, Di Benedetto (1999) refere que a orientação para o mercado assume distintas formas no processo de desenvolvimento de novos produtos e subsequentes atividades de lançamento. Expõe, por exemplo, o frequente debate de tendências do mercado a ocorrer internamente entre equipas multi departamentais. Ao que agrega, em paralelo, a iteração constante com o cliente sob a forma de reuniões e a análise das suas necessidades e potencial adaptação posterior. De acordo com os dados recolhidos, referentes às *startups* portuguesas que realizaram lançamentos de novos produtos tecnológicos, o E4, o E7, o E8 e o E10 consideram o conhecimento por parte da *startup* da necessidade do cliente um fator que contribui para a sua vantagem competitiva quando esta procura se afirmar no mercado com um produto inovador. Porém, o testemunho do E4 afirma que este é um dos elementos que falha nas *startups*.

Por forma a fornecer linhas orientadoras para que esta vertente seja assegurada pelas *startups*, as declarações fornecem diretrizes evidentes de componentes a integrar que auxiliam. Uma delas, apontada por E9, é a validação desde o começo do desenvolvimento do produto, que passa por integrar os clientes na decisão de integrar esta ou aquela especificação. Tal pode ser encarado como um processo de co-criação, que Mohn & Sarin (2009) defende por permitir o envolvimento ativo dos clientes na criação e desenvolvimento de inovação e a criação corresponde a uma perspetiva externa geradora de ideias inovadoras.

Paralelamente, para E8 a avaliação das necessidades aquando do início do desenvolvimento é escassa, pelo que propõe um acompanhamento sistemático das alterações que ocorrem no mercado, ao passo que o reconhecimento e entendimento dos vários estágios de crescimento da empresa também abarca relativo significado e influência sob a mutação do produto/tecnologia, pelo que será de prever que ambas evoluam lado a lado. Portanto, conforme refere o E7, culminará com a *startup* a ter de se “*encaixar no mercado.*”. Pois, segundo este testemunho: “*O mercado nunca está errado, nunca.*”

Neste sentido, os testemunhos descrevem algumas situações reais que devem ser ressaltadas pelo valor que podem representar em futuros casos similares, por exemplo E10, afirma que inicialmente o foco incide sob um mercado que após um alargar do ângulo de visão se transformou e converteu num mercado substancialmente maior, o que implicou uma alteração estratégica que resultou num aumento da tração da entrada da *startup*. Assim sendo, conforme sugere o E2, a agilidade, a propensão para arriscar e a adaptação são requisitos chave neste processo. Na ausência dos elementos descritos, há um défice de atenção para com o mercado que se pode traduzir no fracasso da *startup*, conforme expõe E5 e explícito na afirmação seguinte.

*“... se uma empresa tem um produto e não consegue provavelmente perceber rapidamente o mercado ou porque não tem as funcionalidades certas ou porque o mercado não está preparado, se não percebe isso rapidamente vai morrer.”E4.*

A acrescentar ao que foi dito anteriormente, temos a complexidade imputada pela concorrência, a percepção real de que:

*“Não podemos não ser humildes e pensar que somos os melhores do mundo. Temos de pensar que somos melhores do mundo, temos de ter motivação para pensar dessa forma mas sempre com filosofia de que os outros podem ser iguais a nós. Portanto temos de ser sempre melhores.”E4.*

Este testemunho elucida com clareza o respeito e a consideração que deve estar presentes na postura face aos concorrentes. Seguidamente, coloca até a possibilidade de no caso de existir interesse de ambas as partes, fluírem eventuais parcerias com base na complementaridade tecnológica, justificando a opção pelos resultados positivos que se têm verificado no caso de estudo em concreto.

Em suma, a concorrência apresenta em si mesma a benesse de impulsionar, pelo nível de alerta que induz, o aparecimento prévio de inovações ou, de alguma forma, antecipar a preparação do mercado para a adoção tecnológica.

### **5.1.6. Sexta questão de investigação**

A sexta questão de investigação tem como objetivo central perceber como é que a configuração dos recursos da empresa afeta o desempenho do novo produto tecnológico lançado por *startups* portuguesas.

Deste modo, recorrendo aos testemunhos facultados dos onze estudos de casos de *startups* tecnológicas que efetuaram lançamento de novos produtos e tendo por base a literatura relativa ao lançamento de novos produtos, entende-se que estão reunidas as condições para seguidamente compreendermos este item.

### 5.1.6.1. Habilidades estratégicas e organizacionais

A subcategoria designada por habilidades estratégicas ou organizacionais abrange a capacidade de concepção e de execução de estratégias, o trabalho em equipa, a aptidão para proporcionar aos clientes prazos de entrega menores e serviços diferenciadores (Hsieh, Tsai, Hultink, 2006).

O depoimento seguinte sugere um reconhecimento efetivo das parcerias como condicionantes do trajeto levado a cabo pela *startup*. Por esse motivo, são tidas como um fator preferencial por esta tipologia de empresas. Os especialistas auscultados, associam a este acontecimento o elevado risco envolvido e a volatilidade, o que vai de encontro à caracterização feita por Sarin e Mohr (2009) relativa ao ambiente de marketing de alta tecnologia.

*“A escolha do parceiro é muito importante, porque quando se está a trabalhar em áreas tecnológicas está-se fora da zona de desconforto.”E6.*

*“Toda a nossa estratégia de colocação de produto é sempre associada ao cliente, sempre.”E4.*

Por outro lado, o enquadramento feito pelos testemunhos mostra que o setor de atividade está intrinsecamente ligado à tipologia de parceiro adotado. No caso concreto da área médica, a escolha recai sob o peso da escolha do *contract manufacturer* e a seleção de clientes “*user leaders*” ou “*opinion makers*” que asseguram a validação e o teste do produto, de extrema importância neste contexto. Assim, é evidente que esta escolha é maioritariamente crucial no processo de validação e teste que precede a entrada com maior força no mercado.

De acordo com o referido anteriormente, as prioridades das *startups* são díspares conforme o setor de atividade da empresa e sua estratégica.

*“Na área médica o conjunto de parceiros que valide, teste, os opinion makers e os user leaders são essenciais.”E6.*

*“Nós validamos imenso isso com os nossos parceiros que, muitos deles são nossos potenciais clientes.” E7.*

Ainda assim, há claras evidências de que os trâmites da escolha dos pares e métodos estão dependentes e subaproveitados pela reduzida liquidez que caracteriza as *startups*.

*“A falta de dinheiro é um aspeto que não permite planear, à cabeça, escolher os bons parceiros e as boas metodologias que possam assegurar rapidez e menos erros.”E6.*

Deste modo, o testemunho seguinte revela, face às circunstâncias apuradas, que a má escolha do parceiro é elemento que pode ter um rol de implicações na vida da *startup*.

*“Nesta área, o contract manufacturer é um casamento que geralmente, se houver divórcio sabemos, que à partida, quem o vai pagar é o cliente, somos nós.”E6.*

*“É impossível, o contract manufacturer ter todas as condições, cada momento é de decisão, eu tinha de decidir onde queria o custo. Se ia diminuir nos moldes... há uma data de questões técnicas com prazos e valores diferentes que se tem de ser tomadas. Tudo se compra em tempo, queria umas placas, quatro semanas, não pode ser feito em duas? Pode, mas custa mais x. A falta de dinheiro é um aspeto que não permite definir, à cabeça, escolher os bons parceiros e as boas metodologias que possam assegurar rapidez e menos erros.”E6*

### **5.1.6.2. Capacidade tecnológica**

Quanto à subcategoria capacidade tecnológica, importa salvaguardar que abrange o número de técnicos nas empresas, o capital interno e o número de patentes de que a empresa é proprietária.

Como se pode ver pelas afirmações seguintes, o registo de patente é encarado pelas empresas como uma forma básica de proteção que salvaguarda o seu negócio de expropriação. Por isso, a patente é indicada como um meio de garantir a viabilidade necessária para o forjamento de parcerias de cooperação, conforme reiterado pelos entrevistados. O que está inerentemente relacionado com a colocação de produto no mercado em estreita cooperação com clientes e parceiros.

Da mesma forma, Gans et al. (2003) referem que a vantagem da cooperação é superior em empresas em que a proteção de propriedade intelectual é sólida e nas quais os ativos adicionais representem proveitos financeiros insignificantes. Desaconselha, pelo contrário, qualquer forma de cooperação quando a proteção intelectual é baixa e há facilidade de entrada no mercado.

Para o autor Teodoridis (2017) a entrada no mercado, quando acompanhada por um grau de incerteza elevado, deve ser gradual. No começo a concorrência poderá ser a via mais adequada, uma vez que ainda decorre a proteção da tecnologia através de patentes e apenas posteriormente a essa condição estar garantida, se aconselha então a optar pela cooperação.

*“Todos os nossos produtos hoje em dia são lançados assim, com base em pedidos de clientes. Isto só pode ser assim por causa da tecnologia que temos e por causa das patentes, porque senão não conseguíamos fazer isto assim desta forma.”E4*

*“A nossa tecnologia é patenteada e se alguém quiser fazer alguma coisa nessa área tem de efetivamente nos contactar.”E4.*

*“A guerra das empresas vai começar dentro de 2/3 anos, que é quando começam a sair as concessões das patentes, todas as patentes começam a ser concedidas e quem tiver prioridades vai ganhar no mercado.”E4*

*“Temos no pipeline mais de 100 patentes, mais de 30 já foram registadas.”E10.*

*Como se pode verificar pelas afirmações seguintes, a gestão cuidada do tempo e*

*do dinheiro, é vista como indissociável no processo de planeamento, cujo bom entendimento salvaguarda o bem-estar das startups.*

*“Tudo se resume a tempo e dinheiro. Se tu erraste e só passado um ano é que percebes, o tempo acabou, o dinheiro acabou, não tens mais tempo, ou arranjas mais dinheiro ou morres. Se conseguires perceber antes, se calhar ainda tens 6 meses, de dinheiro e de tempo.”E4.*

*“A causa, falta de dinheiro, condiciona tudo.”E4.*

*“A falta de dinheiro é um aspeto que não permite planear, à cabeça. Escolher os bons parceiros e as boas metodologias que possam assegurar rapidez e menos erros.”E6.*

No entanto, o problema de disponibilidade de capital pode não residir na ausência efetiva de dinheiro, mas sim na má gestão da sua distribuição, de acordo com o próximo testemunho.

*“O problema não é a falta de dinheiro, é como está distribuído.”E7*

### **5.1.6.3. Ativos de redes societárias e reputação**

Os ativos de redes societárias e a reputação enquanto subcategoria enquadrada na estrutura dos recursos da empresa, foca-se na análise da propensão para o uso de alianças estratégicas, canais de distribuição, bases de dados de clientes, coligações para a passagem de tecnologia e fontes de investimento externo.

Rothaermel (2001), Singh e Mitchell (2005) defendem que esta tipologia de empresas tem uma limitada reputação no mercado o que tem origem no seu aparecimento recente, reduzida dimensão e escasso conhecimento do mercado.

*“No lançamento do produto em específico, o principal é a reputação, não é?! Em trabalhar com toda a gente à volta, incluindo pacientes, e em contruir uma reputação passinho a passinho.” E7.*

*“Não houve nenhum momento de lançamento. Teve algumas implicações, nomeadamente do conhecimento da plataforma e do reconhecimento da plataforma.”E3.*

Estas declarações mostram a importância da reputação enquanto elemento que integra um processo gradual levado a cabo pelas empresas e que conduz ao conhecimento e reconhecimento da marca ou produto. Porém, a ausência na estratégia de lançamento das *startups* incorporadas no estudo é notória.

Relativamente às fontes de investimento externas, os testemunhos revelam que no mercado nacional, existe uma falta de apoio ao risco incorrido e a fraca aptidão para perceber o contexto real em que cada *startup* está inserida. O que se traduz no desajustamento das medidas adotadas e posteriormente no resultado obtido. Podemos ver este facto no testemunho subsequente:

*“Em Portugal fala-se muito de inovação mas todo o mundo quer ser o segundo inovador, ninguém quer ser o primeiro. Sai notícia que alguém fez, e aí, no dia seguinte eu também quero. Mas é muito difícil encontrar... há o risco.”E2.*

*“As próprias empresas beneficiam o que não falha e o que não falha é o que não chuta à baliza, os conselhos de administração e os poderes decisórios são tidos por pessoas que a única que fazem é não decidir, e não há castigo para a não decisão. Há castigo para a falha, ele não decide, não falha.”E2.*

Discutiui-se intensamente, como é visível nos exemplos a seguir enunciados, a importância do ecossistema para este tipo de empresas. Conforme as declarações em destaque de seguida, o ecossistema assume um papel modelador do crescimento das

*startups* seja pelo investimento disponível, seja pelas oportunidades de negócio ou pelos apoios e modelos concedidos.

*“Quem gere, quem tem poder dentro do ecossistema nunca passou por uma startup, alguns deles nem por uma empresa passaram.”E6.*

*“Tem tudo a ver com o estado ter poder em tudo.”E6.*

*“Este mês criou-se mais uma barreira para a criação de plataformas de crowdfunding em Portugal.”E6.*

No que ao investimento diz respeito, é destacada a falta de conhecimento de múltiplas áreas, por parte dos investidores, bem como a limitada visão holística da realidade de cada setor de atividade.

O *crowdfunding* envolve múltiplas contribuições de pequeno valor por parte de um conjunto de investidores-consumidores durante um período temporal estabelecido (Kuppuswamy & Bayus, 2018). Esta forma de financiamento assume extrema importância para a inovação, uma vez que no começo da atividade as barreiras impostas pela ausência de disponibilidade de financiamento são frequentes (Cosh, Cumming & Hughes, 2009). Na sequência do testemunho do E6, no caso concreto de Portugal, a Lei nº 102/2015 de 24 de Agosto trouxe novas regras para esta prática de financiamento, designadamente, se se tratar de financiamento colaborativo por donativo ou recompensa, cada oferta disponível nas plataformas de financiamento não pode exceder 10 vezes o valor global da atividade a financiar. Por outro lado, se o financiamento colaborativo for obtido através de capital ou empréstimo a empresa que tenciona usufruir deste meio terá de ter um capital social de pelo menos 50 mil euros. Deste modo, é evidente que esta medida poderá ter implicações na atividade das empresas que recorrem a este meio para impulsionar a sua atividade na medida em que define um limite máximo de financiamento concedido e restringe a

elebilidade para este apoio a empresas que detenham um capital social superior a 50 mil euros.

*“Os investidores aqui, não têm a menor visão.”E2.*

*“O problema é que as métricas de retorno, as únicas que conhecem são as métricas de retorno de aplicativo e de website, assim métrica, deixa eu ver uma empresa de hardware, não tem 100 cadastrados no final de 2 anos, o meu resultado não é ter 1000 cadastrados no site, eu não tenho um site...”E2.*

Neste contexto, as alianças estratégicas são também importantes para o desempenho do novo produto podendo beneficiar a empresa no começo da sua atividade pela conjugação de sinergias e conhecimentos.

*“Vamos fazer parcerias em conjunto, se é uma tecnologia que é complementar à nossa ou pode tornar a nossa melhor vamos em conjunto para o mercado, vamos migrar produtos. Temos feito isso e tem corrido bem.”E4.*

*“A estratégia foi utilizar as competências para alavancar parcerias.”E8.*

*“As pessoas viram as notícias, procuraram-nos e isso gerou novas parcerias e clientes.”E2.*

Tendo por base Bellin (2016), a distribuição é caracterizada sobretudo pela complexidade e pela abrangência de diversos elementos de planeamento estratégico, tais como, a adaptação do canal de distribuição ao respetivo produto ou serviço, a seleção dos parceiros e a sua formação, a gestão do custo agregado e da autoridade a exercer no membro do canal.

De acordo com as próximas afirmações, o custo associado à construção de um canal de vendas próprio é destacado como uma barreira à sua escolha. Para além disso, a via de terciarização aporta significativos riscos que, alertam, são potenciados pelo grande esforço a incutir na divulgação, no convencimento e na efetivação da venda

pelos distribuidores, dado se tratar de um produto com grau de novidade considerável. Deste modo, como indicam, pode levar a que haja maior probabilidade de desmotivação por parte do parceiro que condicionará obviamente os resultados obtidos.

*“Nós somos os distribuidores.”E7.*

*(canal de distribuição) “Neste momento será direto.”E8.*

*“Ter um canal de vendas próprio que custa fortunas.”E6.*

Por outro lado, a distribuição indireta foi referida como um método viável e benéfico de colocação do produto no mercado, pois a introdução de um parceiro reconhecido como confiável pelo mercado, é entendido pelos profissionais nesta área como um reforço que alavanca a marca e o produto em causa.

*“Os distribuidores, mesmo que lhes dê uma margem fantástica, vendem uma ideia nova, custa muito tempo e muito dinheiro, e eles gostam de torneiras sempre a pingar água constantemente, gostam da regularidade, e isso não funciona.”E6.*

*“Então passa muito pelas parcerias.”E6.*

*“Agora temos uma nossa filosofia com os distribuidores. Estamos a contactar os principais players dos mercados, França, Alemanha, etc., dentro do mercado EU, pessoas que já estejam lá, com um perfil muito bem definido para que vendam a nossa tecnologia. Esta é a nossa estratégia para nos ajudarem a escalar produto.”E4.*

#### **5.1.6.4. Ativos físicos**

Os ativos físicos estão associados a bens tangíveis, que incluem máquinas, fábricas, instalações e terrenos.

As instalações são o elemento mais referido quando se trata dos ativos físicos, que correspondem na maioria à respetiva sede da empresa.

*“Escritórios e primeiro armazém na Maia. Sendo que já temos um armazém de um parceiro na Holanda.”E3.*

*“A sede principal, a maior parte da equipa é aqui no Porto.”E10.*

*“Depois criamos um escritório em Singapura e nos EUA, tanto em NY como na costa este, Silicon Valley.”E10.*

Posteriormente, foi descrita a prototipagem como parte do ADN da empresa e que por vezes torna mais fácil a perceção do produto. Porém, tal situação pode ser entendida pelo mercado de forma redutora, o que leva a que no caso descrito abaixo haja um afastamento desta vertente.

*“Há muita mais gente que se calhar nos identifica mais pela parte do protótipo. Nós não queremos ser conhecidos pela parte dos protótipos, por isso nem fazemos divulgação dessa área.”E5.*

*“Não queremos evoluir, crescer nessa área, não queremos ser uma fábrica.”E5.*

**Tabela 12- Súmula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 6**

Entrevistado	Como é que a estrutura dos recursos da empresa afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E6	<i>“A escolha do parceiro é muito importante, porque quando se está a trabalhar em áreas tecnológicas está-se fora da zona de desconforto.”E6.</i>
E6	<i>“A falta de dinheiro é um aspeto que não permite planear, à cabeça, escolher os bons parceiros e as boas metodologias que possam assegurar rapidez e menos erros.”.</i>

E4	<i>“Todos os nossos produtos hoje em dia são lançados assim, com base em pedidos de clientes. Isto só pode ser assim por causa da tecnologia que temos e por causa das patentes, porque senão não conseguíamos fazer isto assim desta forma.”</i>
E10	<i>“Temos no pipeline mais de 100 patentes, mais de 30 já foram registadas.”</i>
E4	<i>“Tudo se resume a tempo e dinheiro. Se tu erraste e só passado um ano é que percebes, o tempo acabou, o dinheiro acabou, não tens mais tempo, ou arranjas mais dinheiro ou morres. Se conseguires perceber antes, se calhar ainda tens 6 meses, de dinheiro e de tempo.”</i>
E7	<i>“O problema não é a falta de dinheiro, é como está distribuído.”</i>
E7	<i>“No lançamento do produto em específico, o principal é a reputação, não é?! Em trabalhar com toda a gente à volta, incluindo pacientes, e em contruir uma reputação passinho a passinho.”</i>
E3	<i>“Não houve nenhum momento de lançamento. Teve algumas implicações, nomeadamente do conhecimento da plataforma e do reconhecimento da plataforma.”</i>
E2	<i>“Em Portugal fala-se muito de inovação mas todo o mundo quer ser o segundo inovador, ninguém quer ser o primeiro. Sai notícia que alguém fez, e aí, no dia seguinte eu também quero. Mas é muito difícil encontrar... há o risco.”</i>
E6	<i>“Este mês criou-se mais uma barreira para a criação de plataformas de crowdfunding em Portugal.”</i>
E2	<i>“Os investidores aqui, não têm a menor visão.”</i>

E4	<i>“Vamos fazer parcerias em conjunto, se é uma tecnologia que é complementar à nossa ou pode tornar a nossa melhor vamos em conjunto para o mercado, vamos migrar produtos. Temos feito isso e tem corrido bem.”</i>
E10	<i>“A sede principal, a maior parte da equipa é aqui no Porto.”</i>  <i>“Depois criamos um escritório em Singapura e nos EUA, tanto em NY como na costa este, Silicon Valley.”</i>
E5	<i>“Há muita mais gente que se calhar nos identifica mais pela parte do protótipo. Nós não queremos ser conhecidos pela parte dos protótipos, por isso nem fazemos divulgação dessa área.”</i>  <i>“Geralmente e fatalmente, numa empresa destas as máquinas são mais visíveis que os computadores, computadores todos têm.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise dos estudos de caso das *startups* portuguesas que lançaram novos produtos tecnológicos, depreendemos que dos onze testemunhos, dois deles, o E4 e o E10, consideram a patente uma via que confere exclusividade para o detentor da tecnologia contribuindo assim para o adiamento da imitação por parte dos concorrentes e potenciais *players* que entrem no mercado. Já a falta de dinheiro, é notada por E4 e E6, e cujas consequências podem ter implicações na escolha de parceiros e de metodologias. Por outro lado, a gestão dos custos de produção e a definição de prazos são outras decisões cujo grau de complexidade e de erro aumenta pela falta de recursos financeiros.

Quando questionados sobre os ativos societários, subentenda-se uso de alianças estratégicas, canais de distribuição, bases de dados de clientes, coligações para a passagem de tecnologia e fontes de investimento externo, é consensual entre os estudos de caso em análise a centralidade assumida pelas parcerias, quer através de

associação a tecnologias complementares que possam acrescentar valor e fortalecer sinergias, como referido pelo E4. Ou pela junção de conhecimento para a distribuição, que o E6 depreende por ser uma abordagem com extensa mais-valia.

Do ponto de vista do testemunho do E8, as competências potenciam o aparecimento de parcerias. De entre as parcerias preferenciais, o E6, destaca o exemplo da integração de “*corporate investor*” por agregar significativo valor à empresa.

Além disso, nesta componente importa ainda dar destaque à reputação, descrita por E8 como um fator chave no lançamento de novos produtos tecnológicos.

Face ao apurado nos estudos de caso, os ativos físicos detidos pelas *startups*, restringem-se fortemente ao local afeto ao desenvolvimento de atividades da *startup*, sede, escritório e armazém, que ainda com pouca expressão pode assumir diversas localizações estratégicas, nomeadamente face aos clientes e fornecedores. Para além deste, o testemunho E5, junta também os protótipos, por reterem particularmente a atenção, uma vez que são um elemento diferenciador no seio da empresa, por outras palavras E4 refere: “... *as máquinas são mais visíveis que os computadores*”.

Em suma, considerando a revisão bibliográfica executada, o modelo de análise proposto e os estudos de caso integrados, a estrutura dos recursos da empresa influencia o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas, pelo que os testemunhos fornecem um guia dos trâmites que pode assumir.

### **5.1.7. Sétima questão de investigação**

A sétima questão de investigação procura perceber como é que as decisões táticas afetam o desempenho do novo produto tecnológico lançado por *startups* portuguesas. Esta compreensão envolve a inclusão de cinco variáveis que correspondem às respetivas subcategorias: produto, preço, distribuição, comunicação e assistência e

suporte de informação. Dada a volatilidade do mercado e da tecnologia, Beard and Easingwood (1996) defendem a sobreposição das táticas de marketing e da visão tecnológica face à estratégia da empresa.

Desta forma, o *marketing-mix* deve ser alinhado em conformidade com a estratégia definida, de forma a transmitir uma imagem de marca coerente no lançamento conforme esclarece Calantone e Di Benedetto (2012).

### 5.1.7.1. Produto

No geral, e tendo em consideração as declarações dos entrevistados, a carteira de produtos tem uma componente tecnológica forte, embora em graus diferentes, desde o *design* à robótica, com menor ou maior complexidade de integração e de inovação.

Numa primeira abordagem, procurou-se perceber a efetiva duração temporal do desenvolvimento de novos produtos tecnológicos nos onze estudos de caso em análise. O que resultou na verificação de que esta componente é naturalmente influenciada pelo grau de inovação afeta ao desenvolvimento, à curva da experiência das *startup*, isto é, tratando-se de uma tecnologia disruptiva, tal exige que haja um processo complexo de aprendizagem que se traduz, por exemplo, no desenvolvimento de protótipo, parcerias para o testar, mudanças sucessivas, certificação, entre outros. Por isso, o período de desenvolvimento dos produtos tecnológicos, referido nos estudos de caso, teve uma amplitude elevada pelas razões atrás enumeradas e cujo período mínimo foi de 2 meses e o máximo 7 anos.

Neste sentido, E5 apresenta o marketing como uma área com elevado valor, na medida em que permite simplificar, clarificar e transmitir os benefícios da tecnologia afastando-se da tecnicidade característica da área tecnológica.

A juntar a este aspeto, E4 adiciona a relevância de privilegiar a simplicidade de utilização da tecnologia para o usuário, que segundo o mesmo, se traduz na

subsequente adoção, o mesmo é defendido por E8 que coloca em evidência características como a facilidade de uso e a compatibilidade da tecnologia como fundamentais neste tipo de produtos.

*“Os produtos têm de ser simples, as pessoas têm de com 1 ou 2 cliques conseguir operar com ele porque se for complexa a pessoa não vai utilizar, a tecnologia não vai evoluir.”E4.*

*“A facilidade e a compatibilidade com o uso no dia-a-dia.”E8.*

### 5.1.7.2. Preço

Relativamente à variável tática preço, é notório que os seus contornos não favorecem a sua competitividade face à concorrência. Tal está diretamente relacionado com o preço elevado da tecnologia que compõe os produtos e aos altos custos incorridos pela pequena dimensão da empresa, o que não possibilita o aproveitamento de descontos em quantidade e de economias de escala. Ainda assim, o estudo de caso E4 dá conta de um decréscimo anual do custo, o que favorece o equilíbrio das duas componentes.

Neste contexto, verifica-se uma adaptação natural do preço ao segmento a que se dirige, em conformidade com o posicionamento da empresa e com o número de *features* entregues pelo produto.

Face a esta realidade, a validação desta variável com clientes é vista com bons olhos por partes destes profissionais, como é possível de ser verificado na afirmação de E7:

*“Nós validamos o preço com os nossos clientes.”*

Por outro lado, outras componentes são expostas por comportarem elevado significado na determinação deste elemento, nomeadamente, a existência ou não de participação, no caso concreto da área da saúde traduz-se na pouca recetividade na adoção uma vez que irá resultar no aumento do custo e perda de ganhos. Ainda

nesta componente, E6 cita a falta de incentivos à inovação como uma barreira para a introdução de novas tecnologias.

### 5.1.7.3. Comunicação

Relativamente à mensagem, Talke e O'Connor (2011) expuseram que a sua tecnicidade não produz efeitos desejáveis no desempenho do mercado o que está diretamente relacionado com a subvalorização dos detalhes técnicos por parte dos consumidores, inclusive dos especialistas.

Os autores Easingwood e Harrington (2002), defendem que o momento do lançamento está fortemente dependente do estado da tecnologia e da perceção do mercado, pelo que quando estamos perante um produto totalmente novo a operacionalização deve transmitir os benefícios gerais.

*“A parte da comunicação é essencial, para conseguir transmitir o que a pessoa quer ouvir, abstraindo-se do produto e tecnologia. Isso é desafiador.”E5*

*“É recente, até há bem pouco tempo não comunicávamos. Mas é essencial não só para que os clientes nos conheçam mas para que os consumidores finais se identifiquem connosco, é importante criar esta cultura.”E4*

*“Há um grande grau de complexidade. Em termos da comunicação há.”E7.*

Do ponto de vista dos testemunhos, atendendo à componente tecnológica do produto, há um grau de complexidade maior em termos de comunicação. Importa perceber as necessidades do cliente e adaptar a linguagem, afastando-se do foco tecnológico e aproximando-se da realidade.

Para Talke e O'Connor (2011) a comunicação de produtos *B2B* realmente inovadores deve estar suportada em informação sobre o uso e a qualidade. Isto para favorecer a aprendizagem e a alteração do comportamento condizente com a adoção. Este

processo deve servir-se de analogias, dos benefícios e da simplicidade de aplicação referentes ao produto, em prol de questões financeiras. A atenção nestes pontos será crucial na redução da incerteza e na transmissão de segurança que terão implicações positivas no desempenho do mercado.

Neste sentido, E4 começa por referir que no seu caso concreto

*“Uma das filosofias que nós temos é que não comunicamos produtos ou tecnologias que não estejam já desenvolvidas, não vale a pena.”E4.*

Segundo Gultinan (1999) o anúncio antecipado do lançamento permite a preparação do mercado para a mudança de uso. O estudo concluiu ainda, que o processo inerente à aceitação do mercado é o mesmo, independente da tipologia do produto.

## **Mensagem**

Como referido anteriormente nesta investigação, atendendo à componente tecnológica do produto, há um grau de complexidade maior em termos de comunicação, importa perceber as necessidades do cliente e adaptar a linguagem. Nos exemplos seguintes, esta componente é explícita:

Deste modo, E5 esclarece que:

*“O lançamento conta a história e tem de convergir com o posicionamento do produto.”*

A comunicação quando realizada, deve ser acompanhada segundo E7, em paralelo por uma estreita relação com todos os envolvidos, sejam estes parceiros, clientes ou técnicos, com vista à construção da reputação. A integração desta relação é defendida mesmo antes do desenvolvimento do produto terminar, por forma a haver uma validação efetiva.

Naturalmente, a tipologia da linguagem adotada terá de ser flexível e adaptável ao público-alvo definido, como destacado por E7:

*“De acordo com quem estivermos a falar utilizamos uma linguagem distinta.”*

Ao que E5 esclarece:

*“O discurso é diferente quando estás entre tecnólogos o espectro é diferente, tens de fazer para aquela empresa quando tens um produto para o consumidor final em que vais por 3 keywords numa embalagem, vais ter de abranger os vários públicos, maior abrangência, caracterizar e adaptar a linguagem.”E5.*

A par disto, há que ressaltar o processo sistemático de recordar e relembrar o produto/marca junto do público, que E6 descreve da seguinte forma:

*“(mensagem) Não é uma coisa que esteja recorrentemente na memória e portanto há um trabalho enorme de follow-up, manutenção, insistência, que custa muito tempo e dinheiro”.*

Pelo que foca, em concreto: “Na área B2B o meio é muito pequeno, sei que terei 20, 30, 40 leads.”

### **Meios de comunicação usados**

Nesta sub categoria pertencente à comunicação, o meio escolhido depende do setor de atividade, mercado, produto, entre outros elementos.

No entanto, podemos depreender nos exemplos seguintes, o E6 refere que “área da saúde a comunicação é muito conhecida, como é tudo science based”. No e-commerce, E1, “criamos mecanismos para criar buzz e as pessoas aterrassem no nosso site. Foram trazidas de forma digital, várias técnicas, media, imprensa, influencers.”; já no setor logístico “foi muito por word-of-mouth e referênciação, não fiz por promoção.”E3.

#### 5.1.7.4. Distribuição

Para Danaher e Dagger (2013), a distribuição deve estar em conformidade com o posicionamento do produto e os canais ajustados às características do segmento-alvo. Deste modo, Bellin (2016) descreve a formulação de estratégias de distribuição inovadoras e a gestão eficiente de sistemas de canais de marketing como atividades complexas.

Nos estudos de caso incorporados, as opções dividem-se entre integrar parceiros nessa área:

*“Agora temos a nossa filosofia com os distribuidores. Estamos a contactar os principais players dos mercados, França, Alemanha, etc., dentro do mercado EU, pessoas que já estejam lá, com um perfil muito bem definido para que vendam a nossa tecnologia. Esta é a nossa estratégia para nos ajudarem a escalar produto.”E4*

O que é igualmente preferencial por E6, e na declaração:

*“Passa muito pelas parcerias.”*

Este último aponta que esta opção é benéfica sobretudo porque o canal de vendas próprio tem custos avultados para a empresa, importa ainda referir esta *startup* se insere no mercado da saúde.

Por outro lado, E7 e E8 consideram a distribuição direta a melhor opção no caso concreto.

**Tabela 13- Símula da recolha de dados relativa à questão de investigação 7**

Entrevistado	Como é que as decisões táticas influenciam o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E6	<i>“Os produtos têm de ser simples, as pessoas têm de com 1 ou 2 cliques</i>

	<i>conseguir operar com ele porque se for complexa a pessoa não vai utilizar, a tecnologia não vai evoluir.”</i>
E8	<i>“A facilidade e a compatibilidade com o uso no dia-a-dia.”</i>
E7	<i>“Nós validamos o preço com os nossos clientes.”</i>
E4	<i>“É recente, até há bem pouco tempo não comunicávamos. Mas é essencial não só para que os clientes nos conheçam mas para que os consumidores finais se identifiquem connosco, é importante criar esta cultura.”</i>
E7	<i>“Há um grande grau de complexidade. Em termos da comunicação há.”</i>
E5	<i>“A parte da comunicação é essencial, para conseguir transmitir o que a pessoa quer ouvir, abstraindo-se do produto e tecnologia. Isso é desafiador. “</i>
E5	<i>“O lançamento conta a história e tem de convergir com o posicionamento do produto.”</i>
E5	<i>“O discurso é diferente quando estás entre tecnólogos o espectro é diferente, tens de fazer para aquela empresa quando tens um produto para o consumidor final em que vais por 3 keywords numa embalagem, vais ter de abranger os vários públicos, maior abrangência, caracterizar e adaptar a linguagem.”</i>
E7	<i>“De acordo com quem estivermos a falar utilizamos uma linguagem distinta.”</i>
E6	<i>“(mensagem) Não é uma coisa que esteja recorrentemente na memória e portanto há um trabalho enorme de follow-up, manutenção, insistência, que custa muito tempo e dinheiro”.</i>

E6	<i>“área da saúde a comunicação é muito conhecida, como é tudo science based”</i>
E3	<i>“foi muito por word-of-mouth e referência, não fiz por promoção.”</i>
E1	<i>“criamos mecanismos para criar buzz e as pessoas aterrassem no nosso site. Foram trazidas de forma digital, várias técnicas, media, imprensa, influencers.”</i>
E4	<i>“Agora temos a nossa filosofia com os distribuidores. Estamos a contactar os principais players dos mercados, França, Alemanha, etc., dentro do mercado EU, pessoas que já estejam lá, com um perfil muito bem definido para que vendam a nossa tecnologia. Esta é a nossa estratégia para nos ajudarem a escalar produto.”</i>
E6	<i>“Passa muito pelas parcerias.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Face à análise detalhada dos estudos de caso que se seguiu à elaboração da revisão da literatura e formulação do modelo conceptual, concluiu-se que no que diz respeito ao período temporal de colocação de produto no mercado, isto é, o seu desenvolvimento pode ir desde dois meses até sete anos, nos estudos de caso analisados, o que depende naturalmente do grau de inovação envolvido e do conhecimento dos envolvidos sobre o mesmo.

A operacionalização implícita nas variáveis táticas é sinalizada pelos entrevistados, como um constituinte de elevada importância. O que se enquadra na perspectiva de Guiltan (1999), que defende que as variáveis táticas do produto clarificam as respetivas vantagens relativas e melhoram a compatibilidade para o segmento-alvo, tendo em conta as suas necessidades e perceções.

Neste âmbito é evidente por parte dos testemunhos uma postura flexível nas opções tomadas para o objetivo determinado.

Quanto à variável produto há uma clara diferenciação face aos estágios de maturação ímplicitos em cada caso e que requerem diferentes abordagens. Porém, a lógica de teste, incorporação e aprendizagem é preferencial. A complexidade característica desta tipologia de produtos, faz com que seja imperativo a proposta de valor colocar enfoque na simplificação desta componente, o que sugerem ser facilitado pela incorporação do marketing na *startup* que pode proporcionar experiências de acordo com a necessidade do utilizador e que privilegiem a facilidade de uso.

A literatura aponta que a escolha do preço apropriado melhora significativamente os efeitos do desempenho do lançamento no produto (Ingenbleek et al., 2013) especialmente quando os produtos são percebidos como complexos o que deriva da incompatibilidade com os valores do consumidor e por isso sem vantagem relativa (Rogers, 1995).

A pequena dimensão assumida por esta tipologia de empresas comporta implicações na variável preço. Por um lado, há uma necessidade de otimizar os custos o que é dificultada por se tratar de pequena escala, e por outro lado, no mercado *B2B* esta variável tem implicações diretas no próprio negócio, o que acrescenta por si só maior complexidade.

A definição do preço requer o conhecimento detalhado do perfil do segmento a que é dirigido o produto. É defendida que a sua amplitude pode variar conforme o número de características entregues. No entanto, de acordo com os testemunhos o processo de estabelecimento do preço deve seguir o envolvimento explícito do cliente.

Por outro lado, apontam ainda alguns elementos enunciados por diminuírem a complexidade da delimitação desta variável, designadamente, a comparticipação e os incentivos à inovação.

Para Guiltinan (1999) anunciar antecipadamente o lançamento permite a preparação do mercado para a mudança de uso. O mesmo estudo concluiu que o processo inerente à aceitação do mercado é o mesmo, independente da tipologia do produto.

Em primeiro lugar, a análise levada a cabo permitiu concluir que, atendendo à componente tecnológica do produto, há um grau de complexidade maior em termos de comunicação, importa perceber as necessidades do cliente e adaptar a linguagem, afastando-se do foco tecnológico e aproximando-se da realidade.

Deste modo, os testemunhos reiteram que a mensagem deve centrar-se na desmistificação da tecnologia e na educação do mercado para a mesma, sendo muitas vezes desconhecida e pode por isso gerar receio na adoção. Portanto, ressalva-se a pertinência da transmissão dos benefícios para o utilizador tal como defendido na literatura, designadamente na melhoria da sua qualidade de vida. Foram referenciados um conjunto de elementos a considerar na determinação da mensagem, particularmente, a validação da tecnologia junto de clientes e parceiros com a referência a testes realizados, métricas, números e resultados obtidos. Estes fatores são cruciais para a transmissão de confiança, também enunciada.

A adequação da mensagem ao público em causa é outro dos apontamentos feitos pelos testemunhos. É referido ainda o mercado de atuação, *B2C* ou *B2B*, como condicionante desta variável.

A par disto, descrevem que a inclusão dos clientes, parceiros, entidades que por si só, darão maior força, ênfase e mesmo apoio estrutural ao momento.

Uma das ferramentas destacadas nas declarações é a comunicação boca-a-boca. A par do esforço colocado na construção da credibilidade através de referências de terceiros. Conforme explícito na afirmação de E11:

*“As redes de contactos desbloqueiam o processo, aceleram o processo, dão a credibilidade que o produto não tem numa fase inicial.”*

Além disso, as redes sociais, como o facebook e o linkedin constituem um fator chave na tomada de decisão do cliente.

O tipo de meio adotado para a difusão da comunicação deve estar conforme o segmento a que se dirige. Por esta razão é inadequado extrapolar, uma vez que varia consoante o estudo de caso aqui em análise. Ressalva-se que a discrepância vai desde o uso de meios *online* até ao contacto pessoal e direto. Os testemunhos ressalvam o acompanhamento constante e o esforço em relembrar os clientes.

Tal vai de encontro ao defendido por Hänninen e Karjaluoto (2017), a comunicação, enquanto elemento do *marketing-mix*, é essencial para a gestão de marketing da empresa. Deste modo, defendem a primazia da comunicação de qualidade, realizada com a regularidade certa, com conteúdo apropriado e que utiliza os canais oportunos.

No que diz respeito à variável distribuição, Danaher e Dagger (2013), defendem que deve estar em conforme com o posicionamento do produto e os canais ajustados às características do segmento-alvo.

Os estudos de caso integrados, mais uma vez, apontam o papel dos parceiros, clientes e todos os *stakeholders* no processo de colocação do produto no mercado. No caso concreto da distribuição não é diferente, há uma clara tendência para a junção de sinergias. Esta posição revela-se muito tentadora, conforme descrevem os testemunhos, na medida em que a escassez de recursos limita em muito este tipo de ações, pelo que integrar as partes tem impacto no aumento da rapidez e no resultado final conseguido.

Face ao exposto, a agregação do conhecimento e do saber de organizações mais maduras revela-se bastante positivo no contexto *B2B*.

### 5.1.8. Oitava questão de investigação

A oitava questão de investigação procura compreender como é que a gestão do conhecimento influencia o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

#### 5.1.8.1. Recolha, partilha e implementação de informação

Segundo Rothaermel (2001) e Singh & Mitchell (2005), o fraco conhecimento do mercado está particularmente presente na fase de entrada no mercado, constituindo desse modo uma das limitações das *startups*. Tal é retratado por E3 que se refere a diversos obstáculos que no estudo de caso em concreto se verificaram e tem a ver na sua essência com o pouco entendimento sobre as questões seguintes:

*“... como é que são as próprias dinâmicas do mercado, é perceber como são tomadas as decisões, ciclos que tens de estar inteirado, quando é que a tua solução pode ir para o mercado, se há concursos públicos se não há, ou seja, há muita coisa no mercado em si que uma pessoa só aprende depois de estar lá.”E3.*

No entanto, de forma a atenuar esta realidade, as *startups* procuram aprender pela observação da concorrência e seus pares, tendo por base os erros por eles cometidos e por outro lado, inteirando-se gradualmente da aprendizagem decorrente de integração no mercado, o que E3 designa de “*self-learn*” alinhado com a “*sorte*” e a procura de respostas. Neste sentido, Gao e Bernard (2018) referem que a partilha de saber estimula a aprendizagem individual e organizacional, o que por sua vez se traduz no aceleração e na melhoria da qualidade da inovação dos produtos.

*“Houve também a aprendizagem que estávamos a tentar ir buscar ao mercado, às empresa maiores mas sempre com o foco de como transferir e trazer esse conhecimento para dentro da empresa mas na verdade acaba por ser self learn, alguma sorte, nos momentos certos conseguimos encontrar as respostas certas para os desafios que tínhamos.”E3.*

*“Agora, claramente que a aprendizagem com os erros dos outros, que cada vez mais o ecossistema Português pode potenciar e providenciar a novas empresas, e isso é track record que há dois anos e meio, quando começamos, não havia.” E3.*

A par disto, as declarações proferidas evidenciam o elevado valor da comunicação interna, entre as equipas multifuncionais, e com os *stakeholders*, parceiros, entre outros, como um meio crucial para conferir flexibilidade a todo o processo, que é de relativa simplicidade de assegurar.

*“Pôr um esforço na comunicação/linguagem interna, as primeiras pessoas a quem eu tenho de vender a ideia é dentro e é um trabalho de persistência. Atrasos decorrentes de falta de comunicação, agilidade do processo. É a falha mais fácil de evitar.”E5.*

Assim, surgem posições divergentes, no que há implementação da informação diz respeito. Ou seja, por um lado, E3 defende a necessidade periódica de haver um rejuvenescimento e reinvenção individual. Por outro lado, E5 tem uma postura mais ponderada e que se baseia no crescimento incremental, onde a risco incorrido é cuidadosamente calculado e as estratégias de diversificação são preferenciais na prevenção da imitação.

Cada *startup* tem necessidades muito próprias o que faz com que proceda à implementação da informação da forma que melhor se ajusta e que lhe trará maiores benefícios.

**Tabela 14- Símula da recolha de dados alusiva à questão de investigação 8**

Entrevistado	Como é que a gestão do conhecimento influencia o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por <i>startups</i> portuguesas?
E3	<i>“... como é que são as próprias dinâmicas do mercado, é perceber como são tomadas as decisões, ciclos que tens de estar inteirado, quando é</i>

	<i>que a tua solução pode ir para o mercado, se há concursos públicos se não há, ou seja, há muita coisa no mercado em si que uma pessoa só aprende depois de estar lá.”</i>
E3	<i>“Houve também a aprendizagem que estávamos a tentar ir buscar ao mercado, às empresa maiores mas sempre com o foco de como transferir e trazer esse conhecimento para dentro da empresa mas na verdade acaba por ser self learn, alguma sorte, nos momentos certos conseguimos encontrar as respostas certas para os desafios que tínhamos.”</i>
E3	<i>“Agora, claramente que a aprendizagem com os erros dos outros, que cada vez mais o ecossistema Português pode potenciar e providenciar a novas empresas, e isso é track record que há dois anos e meio, quando começamos, não havia.”</i>
E5	<i>“Pôr um esforço na comunicação/linguagem interna, as primeiras pessoas a quem eu tenho de vender a ideia é dentro e é um trabalho de persistência. Atrasos decorrentes de falta de comunicação, agilidade do processo. É a falha mais fácil de evitar.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Para Calantone e Benedetto (2012) a etapa de recolha de informação está implicitamente ligada a lançamentos de produto bem-sucedidos. O Lilien (2016) fortifica esta posição, afirmando que a incorporação de processos de recolha e análise de informação aperfeiçoam a tomada de decisão

Em suma, podemos verificar pelos testemunhos analisados que existe de facto a aptidão nas *startups* em estudo para a procura de soluções, que quando ocorre num ambiente em que tudo ou quase tudo é novo, há um grande desconhecimento que é colmatado pela procura de maior conhecimento junto de empresas com maior nível

de experiência e anos no mercado, alicerces sólidos sobre a percepção clara dos interesses e jornada do cliente para a criação e apresentação da solução adequada.

Neste seguimento, o ecossistema em que estão imbuídas as *startups* é indicado, de igual forma, como potencial fonte de informação, encarado como uma linha orientadora que acautela os erros cometidos e os bons métodos e práticas que poderão ser reproduzidos.

Outra variável evidenciada nos estudos de caso é a comunicação fluída, ágil e note-se, a cooperação multifuncional, aspetos estes tidos como cruciais na partilha de informação.

Deste modo, há uma corroboração na prática de que a elevada cooperação multifuncional incluída no processo de desenvolvimento de produtos tem um efeito significativo no sucesso do novo produto no mercado (Ahmad, Mallick, & Schroeder, 2013; Millson, 2015).

Nas *startups* assiste-se a uma mudança diária que a agilidade da implementação deve acompanhar. Segundo o contributo dos especialistas, tal pode ocorrer pelo meio do rejuvenescimento, reinvenção e disrupção levada a cabo por cada elemento da equipa, individualmente e em conjunto.

Concluindo, o confronto da análise empírica com a teoria fornece algumas diretrizes que podem ser interessantes para a gestão do conhecimento para o caso concreto de cada *startup*.

## **5.1.9. Análise complementar**

### **5.1.9.1. Ecossistema**

Segundo Spigel (2017), os ecossistemas correspondem ao conjunto de “perspetivas culturais localizadas, redes sociais, capital de investimento, universidades e políticas

económicas ativas que criam ambientes que apoiam empreendimentos baseados na inovação.” (pp.49). No entanto, o mesmo autor caracteriza e encara esta temática como subdesenvolvida.

Os ecossistemas na sua génese conceitual são vistos sob diferentes perspetivas da geografia do empreendedorismo, em vez de uma teoria coerente sobre o surgimento de comunidades sustentáveis de empreendedores de tecnologia. Por esta razão, Harrison e Leitch (2010) afirmam a existência de uma tendência entre os reguladores de importar as melhores práticas de ecossistemas prósperos, menosprezando as especificidades económicas e culturais locais e influenciadoras do seu ecossistema. Ao que Motoyama e Watkins (2014) acrescentam que este facto está diretamente relacionado com a propensão dos estudos sobre esta matéria estarem centrados em elementos culturais individuais, económicos e políticos, desconsiderando a compreensão das relações entre esses elementos e a sua repercussão na criação do ecossistema geral.

Ao longo dos estudos de caso aqui integrados, emergiram com frequência várias variáveis que não constam na literatura atual da área de *startups*, nomeadamente nos estudos previamente integrados na revisão crítica da literatura. Este facto é um indicador da pouca abrangência da teoria nesta área, justificando por um lado a relevância desta investigação e por outro a enumeração e descrição dos novos elementos, uma vez que terão um papel significativo para fenómeno de estudo em causa.

A categoria evidente nos estudos de caso é o ecossistema em que se inserem as *startups*, designadamente, o ambiente empreendedor Português integrado no contexto Europeu.

As declarações que se seguem dão conta e classificam o ecossistema Português pela imaturidade que apresenta.

*“...a imaturidade do ecossistema...”E8.*

*“Estivemos a criar uma estrutura, com pouca capacidade de capital para o desenvolver e criado em Portugal, o nosso ecossistema de desenvolvimento ainda está bastante imaturo.”E8.*

*“Diria que este ecossistema português, que ainda não está maduro, diria que isso influência muito o lançamento de um produto.”E4.*

*“O ecossistema de startups em Portugal... é um adolescente”E11.*

Segundo os entrevistados, este elemento revela implicações negativas nas *startups*, condicionando a sua atuação, nomeadamente na extensão do período do processo de desenvolvimento, na sua afirmação e crescimento do mercado. Pelo contrário, apontam os EUA por apresentar um ecossistema maduro.

*“Desde a prototipagem até ao protótipo funcional, aí é que demorou mesmo muito tempo, foi pela falta de experiência do ecossistema.”E8.*

*“Tenho consciência que se estivéssemos noutra país, por exemplo a América, nós já estávamos a escalar há muito mais tempo, tinha sido mais rápido.”E4.*

As próximas declarações colocam em evidência a postura do governo Português face ao empreendedorismo, particularmente sobre as barreiras existentes no contexto atual, assim como a tipologia de investimento característica nesta realidade.

*“O ecossistema influência muito. Neste momento, Portugal com a comunicação negativa que está a fazer com o empreendedorismo e com os casos de insucesso que tem acontecido recentemente está a prejudicar muitas outras startups.”E4*

*“Dinheiro, por muito talento e capacidade que se tenha voltamos outra vez ao contexto, às capacidades do capital, de perceberem o valor destas empresas, a Europa nesse aspeto está muito atrasada em relação aos EUA, Portugal nem se fala, está na idade da pedra ainda.”E6.*

A postura pouco recetiva demonstrada no menosprezamento da necessidade dos empreendedores aquando do levantamento de capital traduz-se num posicionamento deficiente do ecossistema empreendedor Português.

*“A nossa comunicação deveria ter outro posicionamento e não deveria ter de crucificar os empreendedores que falharam, mas deveria perceber porque é que falharam, mostrar ao público porque é que aquela entidade falhou, falou com os empreendedores e perceber.”E4.*

Evidenciam a ausência de uma cultura que sustente o crescimento deste mercado e que sirva como um suporte.

*“Onde nós temos mais dificuldades, acho eu que é não termos uma cultura, criamos até agora muitas startups de sucesso, empresas a crescer muito do zero.”E10.*

Em contrapartida, ressalvam a qualidade dos recursos técnicos no ecossistema Português, que se traduz num ponto forte para a criação de inovação.

*“A nosso favor, em PT, a nível técnico, temos gente muito boa, sai formada das faculdades, tem imensa capacidade, e que consegue ajudar e tecnicamente criar o produto certo.”E10*

Além disso, apontam a excelente relação qualidade preço dos recursos técnicos em Portugal, o que é igualmente favorável para este tipo de empresas.

*“A relação qualidade-preço de um engenheiro, aqui em Portugal, é brutal.”E7.*

Em destaque na declaração que se segue, a reduzida propensão para aquisição de inovação por parte das empresas portuguesas, pelo elevado risco envolvido e que eventualmente poderá afetar o seu negócio.

*“Por um lado, o mercado em si não é muito aberto a comprar inovação, a palavra startups como negativa do ponto de vista das empresas, associa-se muito*

*startups a um risco de não sobreviver e portanto deixar de ter o produto daqui a seis meses ou daqui a um ano e portanto é preciso romper essa barreira do risco associado a ser uma startup.”E4.*

### **5.1.9.2. Considerações finais**

Segundo a análise dos estudos de caso e em paralelo da literatura deste tema, o ecossistema empreendedor Português enquadrado no contexto Europeu, representa uma importância acrescida na realidade das *startups* o que levou à sua consideração enquanto categoria de análise.

Deste modo, a economia, a política, a cultura, a educação e a tipologia do investimento são elementos que pela sua relação representam elevado impacto no empreendedorismo e por isso devem ser salvaguardados.

## 6. Conclusão

Neste capítulo são enunciadas as principais conclusões da investigação, cuja análise incidiu no lançamento de novos produtos tecnológicos, especificamente por *startups* portuguesas.

O estudo teórico desenvolvido apresenta perspetivas divergentes do campo de estudo relativo ao lançamento de novos produtos ao longo dos anos, imbuído no marketing de alta tecnologia. Neste contexto, surgiu o modelo conceptual que retrata com clareza os oito elementos chave que afetam o desempenho do novo produto, enunciados pelos teóricos desta área do saber, designadamente: estrutura dos recursos da empresa, decisões estratégicas, orientação para o mercado, gestão do conhecimento, características pessoais, estratégia de lançamento, características da empresa e decisões táticas.

Neste sentido, a análise efetuada aos dados recolhidos fornece a resposta das questões de investigação, com os resultados que surgiram do estudo empírico que enfatizam as componentes que afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos no contexto das *startups* portuguesas.

A primeira questão de investigação pretende entender como é que a estrutura dos recursos da empresa afeta o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

Os resultados da análise dos estudos de caso revelam a patente como um elemento importante na entrada para o mercado, sobretudo pela proteção que confere à tecnologia.

Contudo, a falta de recursos financeiros é um elemento frequentemente indicado pelos entrevistados por ter implicações a vários âmbitos, por exemplo, na escolha de parceiros e metodologias, no aumento da dificuldade de gestão de custos de produção e na definição de prazos.

Por outro lado, é unânime a relevância atribuída à formação de parcerias que possam trazer conhecimento sobre tecnologias complementares e acrescentar valor. Neste sentido, dão destaque às competências dos RH da *startup* como precedente do seu aparecimento.

Outro dos elementos distinguido pelo seu amplo contributo no lançamento de novos produtos tecnológicos prende-se com a reputação da *startups*.

Em suma, considerando a revisão da literatura executada, o modelo de análise proposto e os estudos de caso integrados, a estrutura dos recursos da empresa influencia o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas, pelo que os testemunhos fornecem um guia dos trâmites que pode assumir.

A segunda questão de investigação procura compreender como é que as características da empresa se relacionam com o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

O estudo evidencia que cada setor de atividade apresenta características muito próprias. Neste sentido, a área de *hardware* foi mencionada por apresentar um reduzido conhecimento, induzido quer pela falta de recursos qualificados quer pela reduzida atração de investigação e desenvolvimento no contexto Português. Por estas razões, a atuação das *startups* deste setor mantém-se condicionada.

No que diz respeito à localização da sede, a análise realizada classifica-a geralmente como estratégica face aos clientes e ao mercado, fornecedores e disponibilidade de capital humano com as competências adequadas. Nos casos integrados, surgiu mesmo a necessidade de, por um lado, ter a *startup* localizada perto da mão-de-obra que emprega e por outro lado, manter a proximidade com o mercado de entrada.

A terceira questão de investigação tem como objetivo entender como é que a orientação para o mercado afeta o desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

A compreensão das necessidades do cliente é um ponto crucial que deve ser cuidadosamente refletido na formação da empresa e na criação do próprio produto. Ainda assim, o estudo evidencia que é por vezes desvalorizado nas *startups*. Deste modo, foram indicadas ao longo da análise as diversas formas que podem conduzir à sua perceção pela empresa, nomeadamente através da interação sistemática com o cliente, o acompanhamento das tendências com base na observação do mercado. Estas ações devem posteriormente ser analisadas internamente e desencadear adaptações e ajustamentos. Dito isto, os testemunhos atribuem a este elemento particular destaque na aquisição de vantagem competitiva quando se trata de um produto inovador. Em paralelo, como que tratam de *startups* em estágios de maturidade distintos, estes podem refletir-se em abordagens diferentes a esta variável em concreto.

Deste modo, uma vez que haja um conhecimento claro da necessidade do cliente, tal traz múltiplos benefícios para a *startups*, entre os quais, a identificação de novas oportunidades de negócio que potenciam a sua propensão para correr riscos através da sua flexibilidade e agilidade características.

Em contrapartida, a ausência de conhecimento acerca das necessidades dos clientes reflete-se negativamente na atividade da empresa, podendo até levar ao seu cessar.

Por último, é importante referir que a orientação para o mercado deve incluir ainda outros *stakeholders*, como a análise da concorrência, parceiros, investidores e clientes. Concluimos assim, que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa deve ser tanto maior quanto mais forte o dinamismo e o nível de tecnologia da *startup*.

A quarta questão de investigação procura entender como é que a gestão do conhecimento influencia o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por startups portuguesas.

Por norma, a entrada no mercado por *startups* é realizada com baixo conhecimento das várias dimensões que compõem o mercado. Esta realidade é reconhecida nos estudos de caso explorados. Os entrevistadores sugerem a observação da concorrência e do percurso de outras *startups* como crucial para a diminuição desta fraqueza. Em paralelo, socorrem-se da aprendizagem e experiência proporcionada pela sua entrada no mercado para anteciparem a resposta a ameaças.

O efetivo uso da informação recolhida pressupõe a sua partilha com os vários departamentos funcionais de forma fluída e ágil para que resulte posteriormente na tomada de ações. Segundo os entrevistados, cada membro da equipa deve estar recetivo à reinvenção, disrupção e rejuvenescimento que este elemento implica e que é potencialmente superior nesta tipologia de empresas onde ocorrem mudanças diárias.

Deste modo, o conhecimento que resulta do confronto da análise empírica com a teoria fornecem as medidas que expomos anteriormente e podem ter interesse para a gestão do conhecimento nas *startups*, porém cada uma deverá ser avaliada e ajustada às suas necessidades concretas.

A quinta questão de investigação prende-se com o entendimento do papel das características pessoais e sua ligação ao desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

No que diz respeito ao conhecimento funcional, há claras deficiências sobretudo na área financeira, nomeadamente na realização de orçamentos, previsão de custos e definição de preços o que é motivado pela inexperiência dos gestores nesta matéria.

A reduzida dimensão das equipas está diretamente associada à falta de capital, o que aumenta a propensão para a seleção dar preferência a pessoas com uma elevada amplitude de competências.

Embora as dificuldades sejam evidentes, a capacidade de resiliência típica dos empreendedores e suas equipas heterogéneas, o espírito crítico e a abertura à resolução de problemas permite que se construam os alicerces necessários para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Em paralelo, a análise empírica reforça a relevância de conter e disciplinar o uso da tecnologia para a apresentação de soluções que muitas vezes requerem uma abordagem mais relacional e pessoal.

A sexta questão de investigação procura perceber como é que as decisões estratégicas se refletem no desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

O lançamento de produtos *B2B* nos estudos de caso aqui integrados tem patente o estabelecimento de parcerias com amplas vantagens ao nível da validação, do conhecimento conferido, da credibilidade e da dimensão que aportam.

A atenção central no mercado *B2B*, segundo descrevem foca-se na gestão da expectativa do cliente.

Uma das principais dificuldades enfrentadas no planeamento estratégico é o reduzido orçamento disponível o que induz menor força das *startups* na entrada no mercado.

A estratégia de preparação da entrada no mercado deve garantir o estabelecimento de procedimentos e certificações que conferem maior solidez à *startup*.

Quanto ao lançamento propriamente dito, implica que haja uma alta capacidade de resposta por parte da *startup*. Esta etapa permite ainda a iteração com o cliente, que

possibilita decorrentes ajustes e adaptações da oferta. Em paralelo, devem estar implícitos a qualidade e o serviço prestado.

Resumindo, os gestores devem ter em conta os elementos aqui descritos de forma a alcançarem a estratégia de lançamento de produto que trará o desempenho desejado.

A sétima questão de investigação debruça-se na perceção da estratégia de lançamento e da sua relação com o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

A falta de preparação e inexistência de lançamento são realidades vividas pelas *startups*. Tal está diretamente relacionado à escassez de recursos humanos e financeiros que enfrentam.

Em simultâneo, há um débil posicionamento das *startups* que potencia a maior propensão para a sua falha. Portanto, recomenda-se que haja maior integração estratégica deste elemento, uma vez que este facto impacta diretamente a reputação da empresa no mercado

Em contrapartida, a segmentação enquanto elemento estratégico é crucial para a delimitação dos grupos de clientes com maior potencial de adoção da tecnologia, designadamente os *innovators* e os *early adopters*. Nos estudos de caso incorporados dá-se maior relevo à segmentação geográfica e económica.

Em suma, a preparação estratégica do lançamento de novos produtos é tida como particularmente relevante, uma vez que quando mal sucedida pode ter consequências negativas, por exemplo, a baixa reputação da marca e pode até levar ao fracasso da *startup*. Por isso, aconselha-se o seu planeamento cuidado desde o começo da atividade.

Relativamente à oitava questão de investigação, procura perceber os contornos das decisões táticas e a sua relação com o desempenho de novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

O grau de inovação, o conhecimento e a experiência dos envolvidos associados a cada produto são referidos com condicionantes do período temporal do desenvolvimento e posterior colocação do produto no mercado.

A passagem da estratégia para a tática é um ponto-chave na clarificação das vantagens relativas que influenciam a melhoria da compatibilidade do produto junto do segmento a que se dirige

As decisões táticas que conduzem ao objetivo traçado são realizadas pelas *startups* com elevado grau de flexibilidade.

Deste modo, as opções estabelecidas na variável produto estão fortemente dependentes dos estágios de maturação da tecnologia. Ainda que, o teste e a incorporação de alterações numa lógica de aprendizagem contínua sejam encarados como preferenciais.

Ao longo da análise foi realçada a simplificação como imperativa na abordagem a produtos tecnológicos de elevada complexidade pelo que a área de marketing assume um papel crucial.

Neste sentido, enumeram-se de seguida alguns elementos que devem ser incluídos na definição do preço. É o caso da definição clara do perfil do cliente a que se dirige o produto. Outro elemento é adaptar esta variável ao número de características entregues. No entanto, a pequena escala assumida por esta tipologia de empresas, é um fator que dificulta a competitividade desta variável.

Em contrapartida, a comparticipação e os incentivos à inovação são fatores evidenciados ao longo da análise como facilitadores do estabelecimento desta variável.

Quanto à comunicação, a tecnologia implícita neste tipo de produtos requer uma delimitação e conhecimento vastos dos diferentes segmentos de clientes que permita a adaptação da mensagem.

O processo de preparação do mercado para a aceitação da tecnologia é referido por centrar-se numa mensagem focada na desmistificação da tecnologia e educação sobre a mesma. Em paralelo, os estudos de caso destacam que a mensagem deve partir da validação da tecnologia com clientes e respetivos resultados obtidos, o que transmite confiança que é crucial para a adoção. Deste modo, a inclusão de terceiros na comunicação que possuam credibilidade no mercado confere maior força e solidez.

O meio de comunicação utilizado na divulgação da mensagem deve estar conforme ao segmento a que se dirige, pelo que varia de caso para caso. Porém, no mercado *B2B*, convém referir que a rede de contactos, o contacto direto e a comunicação boca-a-boca são destacados quer pela literatura quer no contexto empírico.

No que diz respeito à variável distribuição, no geral deve refletir o posicionamento e atender às características do público-alvo. Os estudos de caso defendem que a integração de parceiros e clientes na lógica de unir sinergias para a melhoria da capacidade de resposta e incremento da rapidez dificultada nesta tipologia de empresas, onde se verifica uma clara escassez de recursos afeta a estes elementos.

Além disso, a inclusão de terceiros permite a agregação do conhecimento e do saber de organizações mais maduras se revela crítico no caso de produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas.

## 6.1. Contribuições teóricas

A presente investigação apresenta um contributo científico para a temática do lançamento de novos produtos tecnológicos. Especificamente, pretende entender como é que os antecedentes identificados se relacionam com o desempenho de novos produtos tecnológicos no contexto das *startups* portuguesas.

No âmbito teórico, começou por averiguar as estratégias de lançamento de novos produtos, a que se sucedem as de natureza tática (Narvo, 2017) com algumas particularidades em produtos de alta tecnologia. Segundo Dovleac and Bălăşescu (2012), além dos tradicionais quatro P's deve incluir o quinto elemento: assistência e suporte de informação aos clientes. Assim, propõe-se que o *marketing-mix*, levado a cabo por empresas tecnológicas inclua o envolvimento e a proximidade com cliente, como denota a análise empírica anterior, para que haja um efetivo acompanhamento e suporte de informação, crucial neste ambiente.

Em relação à estratégia de lançamento de novos produtos, proposta por Zhang & Guan (2017) como um fator chave para o aumento da competitividade das *startups*, considera-se que deve ser ponderada antecipadamente, por exemplo, sob a forma de cooperação para o teste de protótipos, o que requer elevada flexibilidade e adaptabilidade por parte das *startups*.

Aconselha-se ainda que na fase do lançamento haja uma clara definição do posicionamento e segmentação do mercado enunciadas por Ottum (1996) como imprescindíveis para alcançar o desempenho desejado.

Face ao que resultou dos estudos de caso, importa incluir e dar destaque à componente humana das equipas que compõem as *startups*, citada por constituir um elemento central desde a sua constituição até ao cunho que emprega no seu progresso e afirmação no mercado. O que corrobora o autor Di Benedetto (1999) que dá particular ênfase ao papel das equipas funcionais na área de marketing, produção,

bem como no desenvolvimento propriamente dito e subsequente logística. A boa gestão dos recursos técnicos com níveis de formação superior e especializados é referida por Talke e O'Connor (2011), como particularmente crítica no alcance do sucesso de *startups*. Além destes, importa reiterar o fator experiência, descrito como essencial pelos entrevistados, na medida em que é um elemento facilitador para a absorção do erro e como tal deve ser tido em conta na contratação de recursos humanos, ainda que seja um desafio pelo custo associado.

Na abordagem a este elemento, houve ainda uma associação da maturidade das equipas à redução do *time to market*. Segundo Bahrami e Evans (1989) sublinharam, a velocidade empregue é um dos elementos essenciais neste ambiente, o que implica que o desenvolvimento e a colocação do produto no mercado tenham associado o menor espaço temporal, sob pena de afetar o sucesso do mesmo.

A compreensão e inclusão do papel do marketing pelas *startups* incluem sobretudo a determinação das características do produto, a comunicação da mensagem, a desmistificação da tecnologia e a resposta a problemas sem recorrer à tecnologia, apontada muitas vezes como recorrente e inapropriada. Porém, a multifuncionalidade e a diversidade de *backgrounds* são requisitos nestas empresas, pela complexidade de *skills* envolvidas.

Por último, entende-se que no caso das *startups* portuguesas, os resultados serão úteis para a sua atividade. Ainda que não possam ser generalizáveis às *startups* como um todo, esta investigação potenciou a identificação das componentes implícitas no ambiente empreendedor português onde ocorre o lançamento de novos produtos tecnológicos.

## 6.2. Contribuições para a gestão

Esta investigação tem importantes implicações para a gestão, dado que os gestores de *startups* portuguesas podem com base nela compreender como melhorar o lançamento de novos produtos tecnológicos.

A análise e os resultados obtidos pela resposta às questões de investigação proporcionam conhecimento dos antecedentes que afetam o desempenho de novos produtos tecnológicos.

No geral, a análise efetuada permite entender as decisões estratégicas e táticas e a estratégia de lançamento que agregam uma influência significativa no desempenho de novos produtos tecnológicos. Tal corresponde ao defendido na teoria por diversos autores que destacam a relevância da inclusão destas variáveis de forma a melhorar a competitividade das empresas.

A orientação para o mercado, com a compreensão das necessidades dos clientes, a análise do mercado e da concorrência é indispensável nas *startups* portuguesas para que haja uma efetiva compreensão e a conceção do produto esteja alinhada. Esta postura deve ser prática corrente na *startup* desde o seu começo, ou mesmo antes, uma vez que através dela emerge a oportunidade de negócio a explorar.

As características pessoais e a gestão do conhecimento são dois aspetos fundamentais neste ambiente. Após a análise cuidada das características pessoais, importa destacar a capacidade de resiliência, o espírito crítico, a capacidade de resolver problemas como pontos-chave requeridos nos indivíduos que exercem atividades no ambiente tecnológico. Em paralelo, entre os vários departamentos, deve ocorrer a partilha e a implementação do conhecimento adquirido pelas várias vias de forma contínua no seu dia-a-dia. São ainda destacadas a reinvenção, a disrupção e o rejuvenescimento como características típicas da equipa e de cada um dos elementos que a compõe.

Relativamente aos recursos da empresa, a reduzida dimensão e conhecimento do mercado a par dos escassos recursos financeiros são elementos que dificultam o planeamento e o crescimento da *startup*. Deste modo, é importante dar destaque ao papel das patentes que conferem proteção e credibilidade ao produto e à empresa. Ao mesmo tempo, a cooperação através de parcerias tem amplos benefícios na força e na dimensão que pode proporcionar. Neste sentido, o ecossistema revela-se um fator chave que condiciona o acesso a investimento, muito ligado às *startups*, sendo no mercado português caracterizado pela imaturidade que apresenta. Portanto, o estabelecimento de alianças estratégicas é uma via alternativa com elevado impacto no desempenho do novo produto tecnológico.

Nas características da empresa é de realçar a importância da definição estratégica da localização da *startup*, tendo em conta sobretudo o acesso a recursos humanos qualificados e a proximidade com fornecedores. Neste campo, os gestores devem ainda dar particular atenção ao setor de atividade em que está inserida a *startup* que assume claras individualidades na propensão para a adopção de novas tecnologias.

O desempenho dos novos produtos tecnológicos lançados por *startups* portuguesas é influenciado pelos elementos enunciados anteriormente. Com o crescimento da concorrência, o aumento do empreendedorismo, a necessidade de um planeamento sistemático é maior. Deste modo, as *startups* portuguesas devem cada vez mais reunir as ferramentas necessárias para enfrentarem os desafios do ambiente que as circunda e assim terão mais hipóteses de serem bem-sucedidas na sua área.

Portanto, espera-se que além das *startups* aqui em estudo, outras possam beneficiar de recomendações aqui expostas, salvaguardadas quer pela literatura quer pelos testemunhos empíricos que foram cruzados.

Esta investigação pretende também iniciar a discussão do lançamento de novos produtos tecnológicos para que as *startups*, os programas de aceleração e os investidores possam refletir e ponderar esta componente com maior cuidado e com

vista a potenciar o melhor desempenho dos novos produtos tecnológicos com origem no mercado português de *startups*.

### 6.3. Limitações e pistas de investigação futura

O presente relatório de estágio, enquanto trabalho de investigação apresenta limitações.

O caso de produtos novos produtos para o mundo, de alta tecnologia, é quase impossível formular expectativas confiáveis e numericamente especificadas. A incerteza do mercado, tecnológica e organizacional domina a introdução deste tipo de produtos. O que leva a que metodologias qualitativas tenham de ser formuladas. Este facto torna a análise sujeita à interpretação de uma pessoa o que se reflete no especial cuidado sobre a realização de ilações generalistas.

Outra limitação reside no facto de haver um número limitado de empresas que permitem o acesso a estudantes ao seu processo de decisão e implementação, o condicionou e limitou o número de estudos de caso incorporados. Por outro lado, os gestores por vezes não se recordam exatamente de que estratégia a empresa usou para o produto.

Além disso, a incerteza se o sucesso ou a falha de novos produtos é resultado da escolha da estratégia de lançamento ou de fatores externos que ocorrem entre o lançamento e a medida do seu sucesso dificulta, por sua vez, a formulação de conclusões generalizáveis.

Quanto a recomendações para investigações futuras, sugere-se a investigação desta temática tendo por base o presente estudo com um número mais abrangente de estudos de caso, quer com a inclusão de *startups* tecnológicas, que com a perspectiva de investidores e de centros de incubação. Deste modo, será possível agregar vários pontos de vista e deter informação para apresentar uma reflexão mais completa do ecossistema português de *startups*. Posteriores investigações podem ainda incluir na sua génese estudos de casos de *startups B2C* e assim verificar se os resultados obtidos coincidem com os aqui enunciados e que correspondem ao mercado *B2B*.

Outra via de investigação poderá centrar-se na compreensão do processo de lançamento de novos serviços tecnológicos.

A procura por antecedentes que afetam o desempenho de novos produtos deve continuar de forma a proporcionar aos profissionais envolvidos no desenvolvimento e em particular, no lançamento de novos produtos, um conhecimento mais profundo que melhore as sua tomada de decisão e os resultados obtidos.

## Referências

- Ahmad, S., Mallick, D. N., & Schroeder, R. G. (2013). New product development: impact of project characteristics and development practices on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 331-348.
- Ahmadi, H., & O'Cass, A. (2018). Transforming entrepreneurial posture into a superior first product market position via dynamic capabilities and TMT prior start-up experience. *Industrial Marketing Management*, 68, 95-105.
- Allen, B. J., Chandrasekaran, D., & Basuroy, S. (2018). Design Crowdsourcing: The Impact on New Product Performance of Sourcing Design Solutions from the “Crowd”. *Journal of Marketing*, jm-15.
- AMA (2017), Dictionary: marketing mix definition, available at: [https://www.ama.org/resources/Pages/ Diction ary.aspx?dLetter=M](https://www.ama.org/resources/Pages/Diction ary.aspx?dLetter=M) (accessed 21 February 2018)
- Ambert, A. M., Adler, P. A., Adler, P., & Detzner, D. F. (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 879-893.
- Asterbo, T., & Michela, J. L. (2005). Predictors of the survival of innovations. *Journal of Product Innovation Management*, (22), 322–35.
- Bahrami, H., & Evans, S. (1989). Strategy making in high-technology firms: the empiricist mode. *California Management Review*, 31(2), 107-128.
- Baker, S. E. & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough? National Centre for Research Methods (NCRM): University of Southampton.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*, 4ª edição Edições 70 Lda.

- Beard, C., & Easingwood, C. (1996). New product launch: Marketing action and launch tactics for high-technology products. *Industrial Marketing Management*, 25(2), 87-103.
- Bellin, H. (2016). Which Marketing Channel Is Right for Your Company?. *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 157-161.
- Berelson, B. (1971) Content analysis in communication research. New York, III, Univ. Press, Hafner Publi. Co.
- Bhatnagar, V., Majhi, R., & Sahadev, S. (2017). Predicting numbers of successful new products to launch using soft computing techniques: A case of firms from manufacturing sector industries. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*.
- Biklen, S., & Bogdan, R. C. (1994). Investigação qualitativa em educação. *Porto: Porto Editora*, 134-301.
- Biklen, S., & Bogdan, R. C. (1994). Investigação qualitativa em educação. *Porto: Porto Editora*, 134-301.
- Bolton, R. N. (2004). Linking marketing to financial performance and firm value. *Journal of Marketing*, 68(4), 73-75.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.
- Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2007). Clustering product launches by price and launch strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 4-19.
- Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2012). The role of lean launch execution and launch timing on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(4), 526-538.

- Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2012). The role of lean launch execution and launch timing on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(4), 526-538.
- Chan, C. M., & Makino, S. (2007). Legitimacy and multi-level institutional environments: Implications for foreign subsidiary ownership structure. *Journal of International Business Studies, 38*(4), 621-638.
- Chiu, Y. C., Chen, B., Shyu, J. Z., & Tzeng, G. H. (2006). An evaluation model of new product launch strategy. *Technovation, 26*(11), 1244-1252.
- Choffray, J. M., & Lilien, G. L. (1984). Strategies behind the successful industrial product launch. *Business Marketing*.
- Cooper, R. G. (1979). Identifying industrial new product success: Project NewProd. *Industrial Marketing Management, 8*(2), 124-135.
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J., & Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services. *Journal of Product Innovation Management, 11*(4), 281-299.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management, 66*, 90-102.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management, 66*, 90-102.
- Cosh, A., Cumming, D., & Hughes, A. (2009). Outside entrepreneurial capital. *The Economic Journal, 119*(540), 1494-1533.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (Eds.). (1999). *Doing qualitative research*. Sage publications.

- Crawford, C. M. (1987). New product failure rates: a reprise. *Research management*, 30(4), 20-24.
- Crawford, M., & Di Benedetto, A. (2003). *New products management*. New York: McGraw-Hill.
- Danaher, P. J., & Dagger, T. S. (2013). Comparing the relative effectiveness of advertising channels: A case study of a multimedia blitz campaign. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 517-534.
- Di Benedetto, C. A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 530-544.
- Dovleac, L., & Balasescu, M. (2012). Marketing mix for consumer high technology products. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 5(1), 41.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Easingwood, C., & Harrington, S. (2002). Launching and re-launching high technology products. *Technovation*, 22(11), 657-666.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*, éditions Mc GrawHill.
- Ekinci, Y., Ülengin, F., Uray, N., & Ülengin, B. (2014). Analysis of customer lifetime value and marketing expenditure decisions through a Markovian-based model. *European Journal of Operational Research*, 237(1), 278-288.
- Flick, U. (2008). *Designing qualitative research*. Sage.
- Fontana, A., Frey, J. H., Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. by Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln. London: Sage.

- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research policy*, 32(2), 333-350.
- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The product market and the market for “ideas”: commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research policy*, 32(2), 333-350.
- Gans, J. S., Hsu, D. H., & Stern, S. (2000). *When does start-up innovation spur the gale of creative destruction?* (No. w7851). National bureau of economic research.
- Gao, J., & Bernard, A. (2018). An overview of knowledge sharing in new product development. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94(5-8), 1545-1550.
- Gilbert, X., & Strebel, P. (1989). From innovation to outpacing. *Business Quarterly*, 54(1), 19-22.
- Gómez, G. R., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la investigacion cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.
- Jonassen, DH (2007). *Computadores, Ferramentas Cognitivas-Desenvolver o pensamento crítico nas escolas*.
- Grewal, R., & Lilien, G. L. (2012). *Business-to-business marketing: Looking back, looking forward* (pp. 3-12). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Griffin, A. (2012). Qualitative research methods for investigating business-to-business marketing questions. *Handbook of business-to-business marketing*. Elgar, Cheltenham, 659-679.
- Griffith, D. A., & Lee, H. S. (2016). Cross-national collaboration of marketing personnel within a multinational: Leveraging customer participation for new product advantage. *Journal of International Marketing*, 24(4), 1-19.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Guiltinan, J. P. (1999). Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 509-529.
- Haji, A., & Assadi, M. (2009). Fuzzy expert systems and challenge of new product pricing. *Computers & Industrial Engineering*, 56(2), 616-630.
- Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458-472.
- Harrison, R. T., & Leitch, C. (2010). Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK. *Regional Studies*, 44(9), 1241-1262.
- Hashai, N. (2011). Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by “born global” firms. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 995-1015.
- Hashai, N., & Markovich, S. (2017). Market Entry by High Technology *Startups*: The Effect of Competition Level and *Startup* Innovativeness. *Strategy Science*, 2(3), 141-160.
- Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, (11), 36-60.
- Hills, S. B., & Sarin, S. (2003). From market driven to market driving: an alternate paradigm for marketing in high technology industries. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 13-24.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.

Hsieh, M. H., Tsai, K. H., & Jan Hultink, E. (2006). The relationships between resource configurations and launch strategies in Taiwan's IC design industry: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 23(3), 259-273.

Hughes, A. M. (1994). Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable. Customer-based Marketing Program, Irwin Professional.

Hultink, E. J., & Langerak, F. (2002). Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 199-212.

Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. S. (1997a). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 243-257.

Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. S. (1997b). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 243-257.

Hultink, E., & Robben, H. (1995). Successful launch strategies: New and future research efforts. In *Product development: Meeting the challenge of the design-marketing interface*, Chichester (pp. 231-244).

Hultink, E. J., Robben, H. S. J., & Griffith, A. J. (1994). Towards a Typology of Successful Launch Strategies: The Marketing Managers' Perspective. In *In Proceedings to the 2nd International Product Development Conference* (pp. 331-352).

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2012). *Business marketing management: B2B*. Cengage learning.

Ingenbleek, P. T., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (2010). The role of value-informed pricing in market-oriented product innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1032-1046.

Ingenbleek, P. T., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (2013). Best practices for new product pricing: impact on market performance and price level under different conditions. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 560-573.

Instituto Nacional de estatística (2009). *Demografia das empresas*.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45-54.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). Survey research. *Foundations of behavioral research*, 599-619.

Kotler, P., Keller, K. L., & Lu, T. (2009). *Marketing management in China*. Prentice Hall.

Kraus, S., Meier, F., Eggers, F., Bouncken, R. B., & Schuessler, F. (2016). Standardisation vs. adaption: a conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions. *European Journal of International Management*, 10(2), 127-156.

Kuester, S., Konya-Baumbach, E., & Schuhmacher, M. C. (2018). Get the show on the road: Go-to-market strategies for e-innovations of start-ups. *Journal of Business Research*, 83, 65-81.

Kuppuswamy, V., & Bayus, B. L. (2018). Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers. In *The Economics of Crowdfunding* (pp. 151-182). Palgrave Macmillan, Cham.

Leonard-Barton, D., Wilson, E., & Doyle, J. (1995). Commercializing technology: Understanding user needs. *Business marketing strategy*, 281-305.

Loch, C., Stein, L., & Terwiesch, C. (1996). Measuring development performance in the electronics industry. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 3-20.

- Londhe, B. R. (2014). Marketing mix for next generation marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 335-340.
- Lu, M. Y., & Shin, J. (2018). A model of two-sided costly communication for building new product category demand. *Marketing Science*.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*. Sage.
- McCarthy, E. J. (1964). Basic Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 181.
- Micheal, K., Rochford, L., & Wotruba, T. R. (2003). How new product introductions affect sales management strategy: the impact of type of “newness” of the new product. *Journal of Product Innovation Management*, 20(4), 270-283.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Millson, M. R. (2015). Exploring the nonlinear impact of organizational integration on new product market success. *Journal of Product Innovation Management*, 32(2), 279-289.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-417.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP.
- Moriarty, J. (2011). *Qualitative methods overview*. NIHR School for Social Care Research. London: UK.
- Motoyama, Y., & Knowlton, K. (2017). Examining the connections within the *startup* ecosystem: A case study of st. louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1).

- Narvo, H. (2017). Best practices of a global product launch. Aalto University School of Business.
- Nienaber, A. M., & Schewe, G. (2014). Enhancing trust or reducing perceived risk, what matters more when launching a new product?. *International Journal of Innovation Management*, 18(01), 1450005.
- Nyström, H. (1990). *Technological and market innovation: Strategies for product and company development*. John Wiley & Sons.
- Olabuénaga, J. I. R., Villa, A., & Fernández, M. Á. (2003). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Fundación Horreum Fundazioa.
- Ottum, B. D. (1996). Launching a New Consumer Product. In M. D. R. Jr., A. Griffin, G. Castellion, & N. Anschuetz (Eds.), *The PDMA Handbook of New Product Development* (pp. 381–394).
- Patil, D. D., & Bach, C. (2017). *Marketing-mix For Strategy Building*. *Marketing*, 4(4).
- Patton, M. Q. (1960). *Qualitative evaluation and research methods* (p. 5321990). Newbury Park, CA: Sage.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage.
- Quader, M. S., & Sohel, S. M. (2018). Strategic brand experience to differentiate B2B service offering: a case study analysis. *The European Journal of Management Studies*, 23(1), 49-82.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Reid, S. E., & De Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. *Journal of product innovation management*, 21(3), 170-184.

- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th Eds.) ACM The Free Press (Sept. 2001). *New York*, 15-23.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 687-699.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador (L. Baptista, Trans.). In L. Albarello & F. Digneffe & J.-P. Hiernaux & C. Maroy & D. Ruquoy & P. d. Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. p. 84-p. 116). Lisboa: Gradiva.
- Sarin, S., & Mohr, J. J. (2008). Drucker's Insights on Market Orientation and Innovation: Implications for Emerging Areas in High-Technology Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Shipley, D., & Jobber, D. (2001). Integrative pricing via the pricing wheel. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301-314.
- Singh, K., & Mitchell, W. (2005). Growth dynamics: the bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances. *Strategic Management Journal*, 26(6), 497-521.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70(1), 65-94.

- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). The determinants of Japanese new product successes. *Journal of marketing research*, 64-76.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Talke, K., & Colarelli O'Connor, G. (2011). Conveying effective message content when launching new industrial products. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 943-956.
- Talke, K., & Hultink, E. J. (2010). Managing diffusion barriers when launching new products. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 537-553.
- Talke, K., & Hultink, E. J. (2010). The impact of the corporate mind-set on new product launch strategy and market performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 220-237.
- Taylor, B. C., & Lindlof, T. (2002). *Qualitative communication research methods*. Sage.
- Teodoridis, F. (2017). *Startup Commercialization Strategies of Disruptive Technologies: Implications for the Rate of Scientific Discovery*. University of Southern California.
- Valles, M. S. (1997). Técnicas de observación y participación: de la observación participante a la investigación-acción participativa. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, 142-176.
- Vowles, N., Thirkell, P., & Sinha, A. (2011). Different determinants at different times: B2B adoption of a radical innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1162-1168.

- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing, 80*(6), 97-121.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing, 22*(2), 116-146.
- Woodside, A. G., & Baxter, R. (2010). 36 Case study research in business-to-business contexts: theory and methods.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5*.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage publications.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: design and methods*. Sage publications.
- Yoon, E., & Lilien, G. L. (1985). New industrial product performance: The effects of market characteristics and strategy. *Journal of Product Innovation Management, 2*(3), 134-144.
- Zhang, Y., & Guan, X. (2017). A fuzzy optimization method to select marketing strategies for new products based on similar cases. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 32*(3), 2679-2695.

## ANEXOS

### Anexo 1- Categorização dos dados obtidos nas entrevistas aos fundadores da AddVolt

Categoria	Subcategoria	Unidade de significado
Produto	Classificação	"produto industrial" E1.
	Diferenciação do produto	"não invasivo" E2. "after market" E3. "bidirecionalidade" E4. "costumizável" E1.
	Embalagem	"primária e de envio" E1.
	Rótulo	"marca" E2. "modelo" E4. "número de registo de certificação" E2. "alta tensão" E3.
	Design	"personalizado" E1. "robustez" E1. "monocromático e com formas simples" E3.
	Diferenciação do serviço	"cloud" E4. "inteligência artificial" E1. "rede de distribuição e manutenção" E3. "alta proximidade" E2. "máxima confiança" E1. "ferramenta de gestão dos sistemas" E3. "facilidade de encomenda e

		instalação"E4.
	Devolução	"distribuidor local"E3. "identificar, substituir e analisar"E4. "defeito de fabrico" E1.
	Garantia	"dois anos"E3.
	Pós-venda	"proximidade"E1. "acompanhamento periódico"E4. "rápido, eficaz e bom"E2. "resposta que nunca ultrapassará as 24 horas"E1.
Preço	Objetivo	"sobrevivência"E1. "crescimento"E2. "liderança pela qualidade do produto"E3.
	Procura	"depende de mercado para mercado"E4. "sensível ao preço"E1.
	Custos, preços, ofertas dos concorrentes	"concorrência indireta"E2. "na ordem dos 20K"E2. "preço de custo no mesmo nível"E4.
	Método	"custo + margem"E3. "valor percebido pelo cliente"E4.
	Preço final	"começa em 15K, até 30K" E3.
	Descontos	"quantidade"E3.
	Venda/Crédito	"adaptar ao mercado"E1. "Venda exworks com pagamento 50% na encomenda e 50% com a expedição."E1.
Distribuição	Necessidades do cliente	"se sentir seguro"E2.

		<p>“serviços agregados”E3.</p> <p>“experiência”E2.</p> <p>“rapidez”E4.</p> <p>“facilidade de pagamento, crédito”E1.</p>
	Objetivos	<p>“escoar produto”E2.</p> <p>“qualidade”E1.</p> <p>“reliability”E4.</p> <p>“instalação”E1.</p> <p>“escalar”E1.</p>
	Canal	<p>“distribuição seletiva”E2.</p>
	Condições e responsabilidade dos membros do canal	<p>“apoio ao cliente”E4.</p> <p>“qualidade da instalação”E1.</p> <p>“toda, pois vendemos em exworks”E4.</p>
	Membros do canal	<p>“carroçadores”E1.</p> <p>“fabricantes de caixas frigoríficas”E2.</p>
	Motivação/Treinamento	<p>“margens de lucro atrativas”E2.</p> <p>“descontos”E3.</p> <p>“formação”E4.</p> <p>“workshops/demonstrações”E1.</p> <p>“manual de instalação”E1.</p> <p>“manual de funcionamento”E4.</p>
	Poder sobre o canal	<p>“contrato”E2.</p> <p>“recompensa”E3.</p>
	Parcerias no canal	<p>“Longo prazo”E1.</p> <p>“consoante a relação”E2.</p> <p>“manutenção e montagem”E3.</p> <p>“acompanhamento técnico e</p>

		pessoal”E2.
	Avaliação dos membros	“Número de vendas” E4. “Número de leads”E3. “satisfação do cliente”E2. “Ativação das garantias”E1.
Comunicação	Audiência	“Transportadores”E2.
	Objetivos	“dar a conhecer a marca”E2. “muito focado no produto”E3. “relação”E1.
	Mensagem	“sustentável”E4. “eletrificação dos veículos”E1 “user case”E4. “flexibilidade de informação”E2. “lançamento do produto”E1
	Ferramentas	“marketing direto e pessoal”E1. “feiras do setor”E3. “revistas da especialidade”E3 “redes sociais”E4
	Orçamento	“30K”E1.
	Medição dos resultados	“contactos”E1. “vendas”E3. “pilotos”E2. “seguidores”E4. “consultas do site”E3. “receita anual”E3.
	Gestão integrada das comunicações	“redes sociais”E3. “convite”E1 “comunicação personalizada”E2.

	Recursos Humanos	“ir adquirindo novos recursos o mais rápido possível”E3.
	Recursos Financeiros	“Só da comunicação e do marketing 20, 30K”E1.
	Contactos	“temos muito bons contatos”E1.

## Anexo 2- Guião de entrevista

Esta entrevista realiza-se no âmbito do projeto de mestrado em Gestão de Marketing. O projeto é subordinado ao tema do lançamento de novos produtos, por *startups*. Esta entrevista tem como objetivo perceber o problema de investigação através da análise concreta a uma *startup*, para que após essa análise sejam definidos os contornos desta realidade e o investigador possa estar mais familiarizado com o tema.

### Produto

1. Qual é a classificação do produto?
2. Quais as características diferenciadoras do produto?
  1. Qual é o tipo de embalagem do produto?
  2. Qual é o rótulo do produto?
  3. Qual é o design do produto?
4. Quais as características diferenciadoras do serviço?
5. Qual a política de devolução?
6. Qual é a garantia do produto?
7. Quais são as características do serviço pós-venda?
8. Quais são os recursos humanos, financeiros e os contactos que a AddVolt detém para colocar em prática a política de produto?

### Preço

1. Qual é o objetivo do preço?
2. Que características têm a procura?

3. Quais são os custos, preços e ofertas dos concorrentes?
4. Qual é o método selecionado para estabelecer o preço?
5. Qual o preço final do produto?
6. Que tipos de descontos serão praticados?
7. Quais as condições de venda/crédito?
8. Quais são os recursos humanos, financeiros e os contactos que a AddVolt detém para colocar em prática a política de preço?

### **Distribuição**

1. Quais as necessidades e os desejos dos clientes?
2. Quais os objectivos de distribuição da empresa?
3. Qual o canal de distribuição?
4. Quais as condições e responsabilidades dos membros do canal?
5. Quais são os membros do canal de distribuição?
6. Como motivar e treinar os membros do canal?
7. Como exercer poder no canal?
8. Quais as parcerias no canal?
9. Como avaliar os membros do canal?
10. Quais são os recursos humanos, financeiros e os contactos que a AddVolt possui para assegurar a política de distribuição?

### **Comunicação**

1. Quem é a audiência?
2. Quais são os objetivos da comunicação?
3. O que vai ser comunicado?
4. Quais as ferramentas de comunicação utilizadas para comunicarem?
5. Qual o orçamento alocado para a comunicação?
6. Como serão medidos os resultados?
7. Como vai ser feita a gestão integrada das comunicações?

8. Quais são os recursos humanos e os contactos que a AddVolt dispõe para perseguir a política de comunicação?

### **Anexo 3- Guião de entrevista**

Esta entrevista realiza-se no âmbito do projeto do mestrado em Gestão de Marketing. O projeto é subordinado ao tema do lançamento de novos produtos *B2B* tecnológicos, por *startups*.

Neste sentido, pretende estudar e identificar as melhores práticas das *startups* para o lançamento de novos produtos *B2B* tecnológicos que tenham utilidade para os profissionais desta área.

Esta entrevista tem como objetivo último validar ou reformular o modelo de análise do lançamento de novos produtos *B2B* tecnológicos, que após ser validado se transformará num modelo efetivamente funcional, não existente atualmente.

Para efeitos de salvaguardar todas as declarações proferidas e assegurar que nenhuma informação é menosprezada durante a análise, informa-se que a entrevista será gravada. Porém, o entrevistador compromete-se a garantir que a informação prestada será para uso exclusivo da investigação científica a que se propõe.

#### **Secções**

- I. Identificação do entrevistado
- II. Identificação da empresa
- III. Estratégia global da *startup*
- IV. Lançamento de Produto

#### **I. Identificação do entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função na empresa: \_\_\_\_\_

Data de admissão ao cargo/função: \_\_/\_\_/\_\_

Data da entrevista: \_\_/\_\_/\_\_

Hora do início: \_\_/\_\_/\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

## II. Identificação da empresa

Nome:

Ano de fundação da empresa:

Como caracteriza a empresa?

Setor de atividade:

Nº de empregados:

Mercado de atuação:

Categoria de produtos:

Tipologia do produto lançado (B2B; B2C):

Data de lançamento do último produto:

## III. Estratégia global da *startup*

1. Apresentação do propósito
2. Caracterização do setor de atividade
3. Caracterização do mercado em que se insere
4. Caracterização da concorrência
5. Qual é a estratégia da empresa?
6. Como elaboram o planeamento da empresa?
7. Qual é o posicionamento da *startup*?
8. Qual é o segmento a que o produto/serviço se dirige?

9. Classificação dos clientes
10. Caracterização interna (Recursos humanos; Localização da *startup*; Estado/maturação da tecnologia)
11. Mentalidade da empresa
12. Plano tático/operacional
13. Budget

#### IV. Lançamento de produto

1. Período temporal desde a geração ideia, maturação, teste/protótipo, desenvolvimento e concretização do lançamento do produto/serviço no mercado?
2. Dificuldades/desafios/barreiras do plano inicial para desenvolvimento e implementação do novo produto/serviço?
3. O que considera que poderia ter sido evitado? Porquê? Razões? Como?
4. A *startup* já lançou algum produto/serviço que fracassou?
5. A *startup* formulou uma estratégia para o lançamento do produto?
6. Se sim, qual foi a estratégia da *startup* para o lançamento do produto? (objetivos estratégicos e táticos)
7. Para concretizar o lançamento propriamente dito, que fases/etapas foram estipuladas? Foram cumpridas? Houve desvios? Quais? Porquê? Como foram controlados?
8. O que considera que determinou a falha/sucesso do produto?
9. Quais os fatores de aprendizagem no processo de desenvolvimento e lançamento?
10. Quais foram as dificuldades do lançamento?
11. Quais foram as limitações da empresa para iniciar o processo de entrada no mercado?
12. Que fatores foram tidos em conta no cálculo do orçamento para a concretização do lançamento?
13. Era possível o produto ter sido bem-sucedido/ obter maior retorno no mercado? Como? Porquê?
14. Considera que o momento/etapa do lançamento está relacionada diretamente com o insucesso/sucesso? Como? Porquê? Razões?

15. Gostaria de acrescentar mais algum ponto, que considere pertinente para o tópico de investigação?

**NOTA:** A triangulação de fontes, é um requisito para a recolha de dados primários obedecer aos critérios científicos exigidos. Deste modo, pode servir-se do cruzamento de vários testemunhos, o que não é exequível no período de 5 meses alocado À recolha, análise e tratamento dos dados.

Assim sendo, optou-se pela segunda hipótese, que é a do cruzamento da entrevista, feita a apenas um membro da organização, com material disponibilizado pelo entrevistado/empresa, relativo ao lançamento do novo produto. Por este motivo, solicita-se junto do entrevistado/empresa a possibilidade de facultar material relativo ao lançamento do novo produto, que seja de conhecimento público, como uma campanha publicitária, por exemplo.

**Obrigada pela sua colaboração!**