

**Cocriação com o cliente e o desenvolvimento de
novos produtos:
Caso La Redoute Portugal**

Mestrado em Gestão

Miguel Filipe Valpaços Menezes

Leiria, Abril de 2020

**Cocriação com o cliente e o desenvolvimento de
novos produtos:
Caso La Redoute Portugal**

Mestrado em Gestão

Miguel Filipe Valpaços Menezes

Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Liliana Vitorino e sob supervisão do Senhor Doutor João André Almeida de Sousa.

Leiria, Abril de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

Agradecimentos

Quero em primeiro lugar agradecer à Professora Liliana Vitorino por ter aceitado ser minha orientadora neste grande desafio da minha vida académica e profissional, por todo o apoio e atenção prestados antes, durante e após o período do Estágio Curricular.

À Coordenadora do Mestrado em Gestão, Lígia Febra e à Coordenadora da Licenciatura em Gestão, Maria João Urbano por se encontrarem sempre disponíveis em qualquer ocasião para alguma dúvida.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pelos recursos infinitos que me disponibilizaram para realizar toda a pesquisa necessária para este relatório e por toda a aprendizagem adquirida durante cinco anos consecutivos de estudo.

Aos colaboradores da empresa La Redoute Portugal por me terem recebido de braços abertos durante o estágio com a sua boa disposição, em especial ao Senhor Doutor João André Almeida de Sousa por tornar a minha adaptação um processo muito mais simples e principalmente pelos conhecimentos adquiridos ao longo de todo o período da realização do Estágio Curricular, o que permitiu não só a minha evolução como profissional de trabalho, mas como também enquanto ser-humano.

Por último, agradeço aos meus Pais, Família e Amigos por todo o apoio, fé e paciência depositadas em mim.

O meu sincero Obrigado!

Resumo

O presente relatório de estágio desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, resulta do Estágio Curricular realizado no departamento de *Marketing* da La Redoute Portugal – Vendas à Distância, S.A com a duração de 640 horas.

Sendo que uma das atividades principais realizadas dentro do departamento de *Marketing* é a gestão de produtos (*E-Store*) e uma vez que a principal tarefa se insere nas unidades curriculares de Estratégia e Competitividade e Seminário em Gestão I do Mestrado em Gestão e *Marketing* Estratégico, *Marketing* Operacional, Estratégia Empresarial, Estudos de Mercado e Inovação e Empreendedorismo da Licenciatura em Gestão, que foram lecionadas durante o percurso académico, entendeu-se destacar a cocriação com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos como tópico principal a abordar no decorrer do relatório.

Este relatório de estágio contém uma descrição das atividades e tarefas desenvolvidas no departamento de *Marketing* da empresa La Redoute Portugal, onde a principal tarefa consistiu no desenvolvimento de um novo produto em cocriação com o cliente, sendo as restantes tarefas: orçamentação; *Benchmarking*; elaboração do catálogo *B2B* 2019/2020; lista de presentes; *Big 50*; comunicação e ações *B2B*.

Este relatório inclui também um estudo quantitativo realizado junto de clientes da La Redoute Portugal para aferir se o desenvolvimento de novos produtos depende da cocriação com o cliente.

Com a evolução das novas tecnologias e mudança constante nas necessidades dos consumidores, irá ser abordada a importância das empresas se adaptarem às mesmas, de forma a criar valor para o cliente e assim obter uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: La Redoute, *Marketing*, inovação, vantagem competitiva, cocriação de valor e desenvolvimento de novos produtos

Abstract

This internship report developed under the Master's in Management degree of the Polytechnic Institute of Leiria, results from the Curricular Internship held in the *Marketing* department of La Redoute Portugal - Distance Selling, S.A lasting 640 hours.

Since that one of the main activities carried out within the *Marketing* department is product management (*E-Store*) and since the main task is part of the Strategic and Competitiveness and Seminar in Business and Management I subjects from the Master Degree in Business and Management and Strategic *Marketing*, Operational *Marketing*, Corporate Strategy, Market Research and Innovation and Entrepreneurship subjects from the Bachelor Degree in Business and Management that were taught during the academic course, it was intended to highlight the co-creation with the customer and development of a new products as the main topic to be addressed throughout the report.

This internship report contains a description of the activities and tasks developed in the *Marketing* department at the company La Redoute Portugal, where the main task was the development of a new product in co-creation with the customer, with the remaining tasks: budgeting; *Benchmarking*; preparation of the *B2B* catalog 2019/2020; gift list; *Big 50*; *B2B* communication and actions.

This report also includes a quantitative study carried out with La Redoute Portugal customers to assess whether the development of new products depends on co-creation with the customer.

With the evolution of new technologies and constant change in the consumer's needs, it will be addressed the importance of companies adapting to them in order to create value for the customer and thus obtain a competitive advantage.

Keywords: La Redoute, *Marketing*, innovation, competitive advantage, value co-creation and new product development

Índice

ORIGINALIDADE E DIREITOS DE AUTOR	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE EQUAÇÕES.....	XIII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTO DO TRABALHO.....	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	2
2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	3
2.1. FICHA TÉCNICA.....	3
2.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA.....	3
2.3. VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	5
2.3.1. <i>Visão</i>	5
2.3.2. <i>Missão</i>	5
2.3.3. <i>Valores</i>	5
2.4. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	6
2.5. CARACTERIZAÇÃO FINANCEIRA	7
2.6. CARACTERIZAÇÃO DOS FORNECEDORES/PARCEIRIAS.....	7
2.7. CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES.....	7
2.8. ANÁLISE <i>PESTAL</i>	8
2.9. ANÁLISE <i>SWOT</i>	9
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
3.1. A EVOLUÇÃO DO <i>MARKETING</i> E A MUDANÇA DE PARADIGMA	10
3.2. A LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR	12
3.3. ESTRATÉGIA.....	18
3.3.1. <i>A Análise da Estratégia</i>	20
3.3.2. <i>Formulação da Estratégia</i>	31

3.3.3.	<i>Implementação da Estratégia</i>	35
3.4.	INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	38
3.5.	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E A COCRIAÇÃO DE VALOR	45
4.	ENQUADRAMENTO DA HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO	47
5.	PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	48
5.1.	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	48
5.2.	INSTRUMENTO E RECOLHA DE DADOS	48
5.3.	TRATAMENTO DOS DADOS	49
5.4.	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	49
5.5.	OPERACIONALIZAÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS.....	50
5.5.1.	<i>Desenvolvimento de novos produtos</i>	50
5.5.2.	<i>Cocriação de Valor</i>	51
5.6.	ANÁLISE DE DADOS	52
5.6.1.	<i>Amostra, População e Participantes</i>	52
5.6.2.	<i>Análise dos Outliers</i>	55
5.6.3.	<i>Alfa de Cronbach</i>	55
5.6.1.	<i>Estatística Descritiva</i>	57
5.6.2.	<i>Teste de Hipóteses</i>	62
6.	PROGRAMA DE ESTÁGIO.....	68
6.1.	ORÇAMENTAÇÃO	68
6.2.	<i>BENCHMARKING</i>	69
6.2.1.	<i>Análise da concorrência</i>	69
6.2.2.	<i>Análise dos preços de venda</i>	75
6.2.3.	<i>Listagem de produtos</i>	76
6.2.4.	<i>Pesquisa Interna</i>	77
6.2.5.	<i>Reportório de produtos devolvidos</i>	79
6.2.6.	<i>Tendências atuais: Produtos de Mobiliário</i>	80
6.3.	DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO EM COCRIAÇÃO COM O CLIENTE	81
6.4.	CATÁLOGO <i>B2B</i> 2019/2020	82
6.5.	LISTA DE PRESENTES	83
6.6.	<i>Big 50</i>	84
6.7.	COMUNICAÇÃO E AÇÕES <i>B2B</i>	85
7.	CONCLUSÃO.....	86
7.1.	CONCLUSÕES GERAIS DO ESTÁGIO	86
7.2.	CONCLUSÕES GERAIS DA ANÁLISE QUANTITATIVA	88
7.3.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURAS	88

BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS.....	94
ANEXO A	95
ANEXO B.....	98
ANEXO C.....	101

Lista de Figuras

Figura 1. - Organograma da La Redoute Portugal - Vendas à distância S.A.	6
Figura 2 - O processo da Lógica Dominante do Serviço.....	15
Figura 3 - Blocos de Construção de Interação Empresa-Cliente.....	17
Figura 4 - Os 3 C's da Estratégia.....	19
Figura 5 - Análise do Meio Envolvente.....	20
Figura 6 - Análise <i>PESTAL</i>	21
Figura 7 - 5 Forças de Porter.....	23
Figura 8 - Análise <i>VRIO</i>	25
Figura 9 - Análise <i>SWOT</i>	29
Figura 10 - Componentes da Estratégia.....	35
Figura 11 - Estratégias funcionais.....	37
Figura 12 - Cadeia de Valor.....	37
Figura 13 - Etapas de desenvolvimento de um produto.....	40
Figura 14 - Ciclo de vida de um produto.....	43
Figura 15 - Clientes La Redoute Portugal.....	52
Figura 16 – Género dos inquiridos.....	53
Figura 17 – Idade dos inquiridos.....	53
Figura 18 – Situação Profissional dos inquiridos.....	54
Figura 19 – Rendimento Mensal Líquido dos inquiridos.....	54
Figura 20 – Outliers.....	55
Figura 21 - Histograma da variável Desenvolvimento de Novos Produtos (n=151).....	60
Figura 22 - Histograma da variável Cocriação com o Cliente (n=151).....	61
Figura 23 – Linearidade.....	65
Figura 24 - Normalidade dos resíduos: Histograma.....	66
Figura 25 - Normalidade dos resíduos: PP-Plot.....	66
Figura 26 – Homocedasticidade.....	67
Figura 27 - Análise dos preços de venda.....	75
Figura 28 - Listagem de produtos.....	76

Figura 29 - Pesquisa interna 1	77
Figura 30 - Pesquisa interna 2	78
Figura 31 - Pesquisa interna 3	78
Figura 32 - Relatório de produtos devolvidos	79
Figura 33 - Tendências atuais: produtos de mobiliário 1	80
Figura 34 - Tendências atuais: produtos de mobiliário 2	80
Figura 35 - Catálogo <i>B2B</i> 2019/2020	82
Figura 36 - Lista de presentes 1	83
Figura 37 - Lista de presentes 2	83
Figura 38 - <i>Big 50</i>	84

Todas as figuras foram feitas de elaboração própria, à exceção da **Figura 14 - Ciclo de vida de um produto**, que tem como fonte: *Google Images*

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Premissas Fundamentais da Lógica Dominante do Serviço	13
Tabela 2 - Benefícios resultantes do processo de cocriação de valor na perspectiva do consumidor	18
Tabela 3 - Matriz Ansoff.....	31
Tabela 4 - Estratégias Genéricas	33
Tabela 5 - Adaptação da escala da variável dependente	50
Tabela 6 - Adaptação da escala da variável independente	51
Tabela 7 - Alfa de Cronbach da variável Desenvolvimento de Novo Produtos (n=151)	56
Tabela 8 - Alfa de Cronbach da variável Cocriação com o Cliente (n=151).....	56
Tabela 9 - Caracterização da variável Desenvolvimento de Novo Produtos (n=151).....	58
Tabela 10 - Caracterização da variável Cocriação com o Cliente (n=151)	59
Tabela 11 - Anova das variáveis dependente e independente (n=151).....	62
Tabela 12 - Resumo do modelo das variáveis dependente e independente (n=151)	63
Tabela 13 - Coeficientes das variáveis dependente e independente (n=151)	64

Todas as tabelas têm como fonte: elaboração própria

Lista de Equações

Equação 1 - Reta de regressão linear das variáveis dependente e independente	64
Equação 2 - Fórmula da margem de lucro real de cada artigo	68

Lista de Siglas e Acrónimos

ACEPI	Associação da Economia Digital
APICCAPS	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
<i>B2B</i>	<i>Business to business</i>
<i>B2C</i>	<i>Business to consumer</i>
C.A.E.	Código de Atividade Económica
<i>CMS</i>	<i>Content Management System</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
CTT	Correios de Portugal
<i>DUNS</i>	<i>Data Universal Numbering System</i>
E.S.T.G.	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
<i>IBM</i>	<i>International Business Machines</i>
I.P.L.	Instituto Politécnico de Leiria
I.V.A.	Imposto sobre o Valor Acrescentado
LDA	Limitada
N.I.P.C	Número de Identificação de Pessoa Coletiva
PESTAL	Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental, Legal
PDP	Página do Produto
PF	Premissas Fundamentais
S.A.	Sociedade Anónima
<i>SPSS</i>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

1. Introdução

1.1. Contexto do trabalho

O presente relatório foi realizado no âmbito do Estágio Curricular inserido no programa de estudos do 2º ano do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria no ano letivo 2019/2020, sob a orientação da Professora Doutora Liliana Vitorino, associada ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria e sob supervisão do Senhor Doutor João André Almeida de Sousa, funcionário no departamento de *Marketing*, mais concretamente na área de *E-store* da empresa La Redoute Portugal – Vendas à distância S.A., na qual o estágio curricular foi realizado, tendo como data de início o dia 1 de Outubro de 2019 e data de término o dia 15 de Janeiro de 2020, e respetiva duração de 640 horas, o que equivalia em média 9 horas por dia.

O Estágio Curricular deu-se início no departamento de *Marketing* da La Redoute Portugal, sendo este um dos departamentos mais importante numa empresa, pois sem ele seria impossível constituir uma carteira sólida de clientes fiéis. Para tal, um dos processos fundamentais a abordar por parte de uma corporação será a formulação da sua estratégia de negócio, sendo que se destacou a cocriação com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos como a tarefa principal do estágio e como título do relatório de estágio.

1.2. Objetivos

Os objetivos do relatório de estágio curricular são conciliar as matérias estudadas durante o percurso académico com a realização e implementação de um novo produto para solidificação na formulação da estratégia de negócio da organização, através da realização das seguintes atividades e tarefas:

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------------|
| → Orçamentação | → Lista de Presentes | → <i>Benchmarking</i> |
| → <i>Big 50</i> | → Catálogo <i>B2B</i> 2019/2020 | → Comunicação e Ações <i>B2B</i> |

Também se procedeu a uma análise quantitativa cujo o objetivo era aferir se o desenvolvimento de novos produtos depende da cocriação com o cliente.

1.3. Estrutura do trabalho

Para além deste primeiro capítulo (Introdução), onde foi feito o enquadramento do relatório de estágio, explicado a importância do tema escolhido, exposto os objetivos do estágio curricular e relatado a estrutura do relatório, o próprio é composto por mais seis capítulos.

No segundo capítulo faz-se a caracterização da entidade de acolhimento, onde se apresenta a sua ficha técnica, a sua evolução histórica, a sua visão, missão e os seus valores, o seu organograma, a caracterização dos recursos humanos, dos seus fornecedores e dos seus clientes, bem como uma Análise *SWOT* e *PESTAL*.

No terceiro capítulo é feita uma revisão de literatura sobre os conceitos básicos e introdutórios necessários (3.1. a 3.4.) na compreensão do tema a abordar, como também o desenvolvimento do próprio tema (3.5.), tratando-se deste modo do enquadramento teórico.

No quarto capítulo faz-se o enquadramento da hipótese de investigação.

No quinto capítulo é exposto o problema de investigação e a sua metodologia, falando da sua questão de investigação e dos seus objetivos, do instrumento, recolha e tratamento dos dados, da definição da amostra, da operacionalização e medida das variáveis e por fim, da análise dos dados.

No sexto capítulo é descrito o programa de estágio, onde se descreve as atividades realizadas durante o estágio. De salientar ainda que, na apresentação das tarefas executadas, nomeadamente na Análise da Concorrência (6.2.1.), é efetuada uma análise crítica, bem como também sugestões de melhoria para cada serviço.

O sétimo e último capítulo refere-se às conclusões gerais do estágio e às conclusões gerais da análise quantitativa, terminando com a indicação de algumas limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações.

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

2.1. Ficha Técnica

A entidade de acolhimento intitula-se por La Redoute Portugal - Vendas à distância S.A., cujo setor de atividade é o vestuário, calçado, têxtil-lar, mobiliário, eletrodomésticos e bem-estar. A atividade económica é: comércio a retalho por correspondência ou via internet (CAE 47910), o seu Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) é: 501213031, o seu *Data Universal Numbering System (DUNS)* é: 450705033 e a sua forma jurídica é: Sociedade Anónima. A sua sede está inserida no distrito de Leiria, mais concretamente na Zona industrial da Barosa, Rua Beco dos Petigais, Fração F, nº 45 e 65.

2.2. Evolução histórica da empresa

A La Redoute criou e continua a criar vínculos entre mais de 10 milhões de clientes em França e em todo o mundo, criando mais de 70% das suas coleções internamente e gerando uma faturação de € 750 milhões em 2018.

Atualmente está presente em seis países: Reino Unido, Rússia, Suíça, Bélgica, Portugal e Espanha. Essas subsidiárias têm como alvo os seus respetivos mercados nacionais, levando em consideração requisitos locais específicos e usando os recursos e a estratégia global da marca. Está também presente na Polónia, Itália e Alemanha através do site laredoute.com e desenvolveu parcerias com distribuidores cuja posição é particularmente forte em mercados como China, Suécia, Grécia ou Romênia, sendo que também já assinou novos acordos de parceria em regiões estratégicas, incluindo África e Japão.

A La Redoute conta com 180 anos de história, durante os quais se reinventou continuamente, de forma a acompanhar o crescente papel das mulheres e das suas famílias, honrando o seu lugar na sociedade e convidando-as a experimentar o lado bom da vida. Os principais marcos e anos importante ao longo da sua evolução, apresentam-se de seguida:

1832: A família POLLET é lançada na indústria têxtil.

1837: Construiu-se a 1ª filial em Roubaix.

1875: Procedeu-se à instalação de uma filial na *Rue de la Redoute*.

1892: 250 trabalhadores trabalham a lã, com o objetivo de atingir qualidade e preço de custo reduzido.

1920: Realizou-se a democratização da moda, o que constituiu uma oportunidade.

1922: A La Redoute começou a vender lã para tricot e criou um ponto de venda.

1928: Lançamento do 1º catálogo na França.

1930: A La Redoute desenvolveu um plano de negócios: “Fique a par do que está a ser feito e do que está acontecendo”.

1950: A La Redoute realizou o lançamento de fibras poliéster.

1954: A La Redoute efetuou o lançamento do pronto-a-vestir para tornar a moda acessível a todos e dos móveis para melhorar o conforto.

1970: Deu-se a libertação da mulher, o que constituiu uma oportunidade.

1988: A La Redoute França associa-se à Europirâmide, uma empresa local e familiar situada em Leiria que vende utilidades para a casa a partir de um pequeno catálogo.

1996: A La Redoute lançou a sua primeira *Webpage*.

2010: A La Redoute disponibilizou o seu *Marketplace* e o primeiro *site mobile*.

2014: A La Redoute procedeu a sua retoma e a criação de escritórios de moda e estilo doméstico, como também a criação da marca *La Redoute Intérieurs*.

2015: A La Redoute disponibilizou a participação acionária dos funcionários e deu-se a criação da *Brand Boutique*.

2016: A La Redoute procedeu à criação da *La Redoute Madame* e *Quai 30* e inaugurou as lojas *La Redoute Interiors* e *AM.PM*.

2017: A La Redoute Portugal é galardoada pela 7ª vez com o prémio “100 melhores empresas para trabalhar” em Portugal, em 8 anos de participação e conquista uma vez mais o prémio de “Melhor *site e-commerce B2C*” atribuído pela ACEPI.

2018: No mês de Abril o Grupo Lafayette adquiriu 51% do capital da La Redoute, transação que prevê a compra de 100% no futuro.

2.3. Visão, missão e valores

2.3.1. Visão

A La Redoute Portugal tem como visão a disponibilização de um estilo francês acessível a todos, ou seja, uma estética chique e casual com um traço ousado de *je ne sais quoi*, inspirado na arte da vida quotidiana reconhecida em todo o mundo. A La Redoute tece novos laços entre quem inspira essa arte de viver e quem a cria, a veste e a vive, com o objetivo final de contribuir com um toque de beleza para o mundo.

2.3.2. Missão

A La Redoute Portugal tem como missão a criação de ligações através de relações únicas e transgeracionais com os seus clientes, a definição de tendências através de associações regulares a estilistas de moda reconhecidos mundialmente e a liderança pela influência, estimulando o consumo responsável, sustentando os valores da sociedade e do meio ambiente, enquanto defende a inovação social.

2.3.3. Valores

A La Redoute Portugal apresenta uma cultura que valoriza o espírito empreendedor, a ambição, a perseverança, a criatividade, inovação e reinvenção, como também o alto padrão de excelência/requisitos nas linhas de produto que vende e nos serviços que presta.

2.4. Caracterização dos Recursos Humanos

A La Redoute Portugal conta com mais de 200 colaboradores, sendo que o número da diferença entre homens e mulheres é muito reduzido, 70% dos colaboradores possuem uma licenciatura e a sua faixa etária varia entre os 28 e 52 anos.

A La Redoute Portugal é composta por sete departamentos, conforme é apresentado na **Figura 1.** - Organograma da La Redoute Portugal - Vendas à distância S.A.. O departamento de Recursos Humanos, o departamento de Controlo de Gestão (*Controller*), o departamento Comercial/*Marketing*, o departamento de Operações, que inclui a Logística e o *Outlet*, o departamento *IT Projets*, o departamento Financeiro e o departamento de Informática, sendo que estes dois últimos encontram-se desassociados do organograma apresentado, pois o superior hierárquico não é o *CEO* da La Redoute Portugal, porque estes dois departamentos são centros de serviços partilhados com a empresa-mãe La Redoute França.

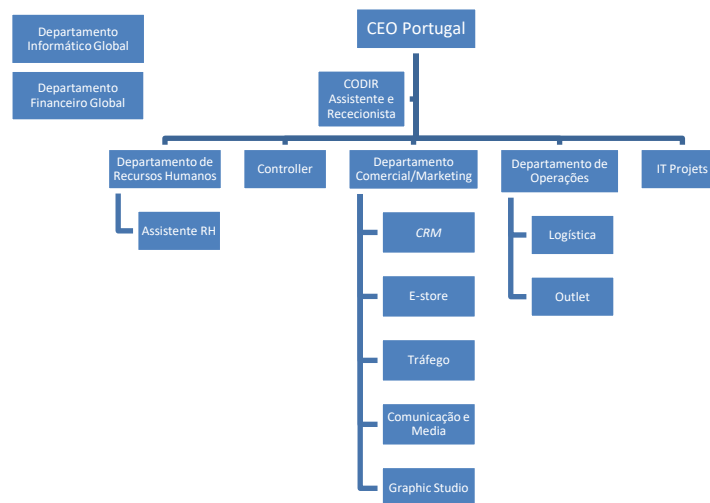


Figura 1. - Organograma da La Redoute Portugal - Vendas à distância S.A.

Fonte: Recursos Humanos da La Redoute Portugal

O departamento Comercial/*Marketing* (local onde se realizou o estágio) conta com oito homens e quinze mulheres, que se inserem em seis áreas diferentes, nomeadamente: Direção (composto por uma mulher), *CRM* (composto por quatro homens e sete mulheres), *E-store* (composto por três mulheres e um homem), Tráfego (composto por dois homens e uma mulher), Comunicação e Media (composto por uma mulher) e *Graphic Studio* (composto por duas mulheres e um homem).

2.5. Caracterização Financeira

A La Redoute Portugal recebe cerca de 40.000 encomendas por dia, o que equivale a uma faturação entre os 90.000 e os 125.000 euros por dia, ou seja, fatura cerca de 38.700.000 euros por ano. Em 2019 faturou 40.090.000 euros (1.390.000 euros a mais do que o estimado), sendo assim, a La Redoute Portugal representa cerca de 5,3% da faturação da empresa global, que em 2019 faturou mais de 760.000.000 de euros.

2.6. Caracterização dos Fornecedores/Parcerias

A La Redoute Portugal conta com mais de 5 fornecedores, sendo que recebe 2 camiões cheios de produtos por dia no centro logístico com um intervalo de 48 horas desde a encomenda dos mesmos. Tem parceria com os CTT e com mais de 420 pontos *Pick Up* distribuídos pelo país para a realização de entrega das encomendas.

2.7. Caracterização dos Clientes

A *persona* que melhor representa o cliente padrão da La Redoute são mulheres donas de casa, com uma faixa etária dos 30 aos 50 anos. Sendo que também, à cerca de um ano e meio, a La Redoute Portugal começou a apostar em *B2B* no setor mobiliário e têxtil-lar, nomeadamente para associações de turismo, hotéis e restauração, como também para agências de arquitetura, *design* e decoração de interiores, tendo o número destes clientes vindo a aumentar exponencialmente.

A La Redoute Portugal conta com mais de 645.000 seguidores nas redes sociais e com mais de 300.000 clientes particulares e empresariais, que efetuam cerca de 40.000 encomendas por mês, ou seja, realiza cerca de 4.000 entregas por dia.

2.8. Análise *PESTAL*

Neste subcapítulo são apresentadas as oportunidades e ameaças oriundos do ambiente macro, cujas dimensões são as seguintes:

Política:

Por enquanto não existem quaisquer tendências políticas que influenciam o setor do mobiliário, têxtil-lar, vestuário, calçado, eletrodomésticos e bem-estar.

Económica:

Ainda se notam alguns vestígios de crise económica, pois os clientes gastam menos dinheiro e esperam longos períodos por ofertas promocionais.

Social:

Existe uma forte dependência da *Internet* por parte do consumidor, como também o crescimento da sua esperança média de vida ao longo do tempo.

Tecnológica:

Existe inovação constante no caso das novas tecnologias no setor dos eletrodomésticos, como também em matérias primas de certos produtos (ex.: peles, ...).

Ambiental:

Cada vez mais as empresas estão preocupadas com a sua pegada ecológica, bem como a sua política de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

Legal:

A única regulamentação a ter em conta é o Direito do Consumidor.

2.9. Análise *SWOT*

De seguida é apresentada a análise SWOT que sintetiza as ameaças e oportunidades bem como os pontos fortes e fracos.

Análise Externa:

→ *Oportunidades:*

- Vestuário, calçado e têxteis-lar são três dos setores mais lucrativos do comércio eletrónico.
- Novo comportamento de compra do consumidor para comércio eletrónico.
- Desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação.

→ *Ameaças:*

- Aumento da concorrência no setor do mobiliário no comércio eletrónico.
- Consumidores cada vez menos leais e preocupados com a relação qualidade/preço.
- Perdas na conversão de moeda (taxas de câmbio).

Análise Interna:

→ *Pontos Fortes:*

- Uma das maiores empresas de venda à distância em Portugal.
- Primeiro site de vendas online de roupas e lar.
- Desenvolvimento internacional.
- Colaboração com grandes criadores / *designers*.
- Oferta e qualidade das marcas La Redoute.
- 15 marcas próprias que representam mais de 70% das vendas.

→ *Pontos Fracos:*

- Nenhum ponto de venda físico.

3. Revisão de Literatura

3.1. A evolução do *Marketing* e a mudança de paradigma

Vitorino (2014) afirma que ao longo dos anos a criação de valor e as abordagens do *Marketing* não foram iguais. De acordo com Savit (1990), no início do séc. XX, o *Marketing* era entendido como os esforços relacionados com a transferência de bens para o mercado e sua distribuição física. Após a Segunda Guerra Mundial, o pensamento do *Marketing* deslocou-se para a ideia de orientação para o mercado, em que tanto o mercado como os clientes devem ser analisados no sentido de garantir que a oferta comercial vai ao encontro das necessidades do cliente. Assim, como refere Norman e Ramiréz (1993), o valor é produzido para o cliente, sendo que a organização cria valor através dos seus *inputs* que depois transfere para o cliente que através da compra, fecha a cadeia de valor. Perante esta lógica a orientação do *Marketing* é a “dominante do bem” afirma, citando Prahalad e Ramaswamy (2004). Adiciona também, citando Porter (1985), que quando uma organização é capaz de criar valor para os clientes, consegue obter vantagem competitiva. Conclui então, citando Campbell, Maglio e Davis (2011), que este valor pode ser assumido pelos clientes de diferentes formas, tais como “mais barato”, “mais seguro”, “mais rápido”, “mais personalizado”, etc.

Vargo e Lusch (2004) afirmam que o conceito de cocriação está relacionado com o paradigma de serviço dominante. Este modelo pressupõe que os *marketeers* devem-se concentrar mais nos serviços associados aos produtos, e não apenas nos produtos. Sendo assim, a lógica dominante do serviço contrasta com a lógica dominante de bens e assume a primazia de intangíveis, como o conhecimento, na geração de valor.

Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, e Singh (2010) afirmam que nos mercados de hoje, a tecnologia fornece aos consumidores acesso a quantidades ilimitadas de informações e a capacidade de se comunicar com outros consumidores e empresas em qualquer lugar do mundo e, citando Ernst, Hoyer, Krafft e Soll (2010), referem que isso lhes proporcionou uma sensação de *empowerment*, de modo que eles desejam um papel maior nas trocas com empresas. Os mesmos autores reforçam também, que o resultado importante desse aumento do poder do consumidor é que agora os consumidores desejam desempenhar um papel maior no processo de criação de valor.

Hoyer et al. (2010), citando uma vez mais Ernst, Hoyer, Krafft e Soll (2010), afirmam que os consumidores estão aptos e dispostos a fornecer ideias para novos bens ou serviços que possam atender às necessidades que ainda não foram atendidas pelo mercado ou que possam melhorar as ofertas existentes. E que além disso, eles agora podem facilmente comunicar essas ideias à empresa através de sites da Internet, e-mail e redes sociais.

Daqui a importância do *Marketing* Relacional, que de acordo com a *Association of National Advertisers* (ANA), é uma estratégia que enfatiza o envolvimento, a retenção e a satisfação do cliente e que está enraizada na construção da lealdade do cliente e no envolvimento duradouro e de longo prazo com uma base de clientes. Os seus benefícios incluem boca-a-boca positiva, repetição de negócios e uma disposição por parte do cliente de defender em nome da marca.

O conceito de *Marketing* enfatiza então a orientação para o cliente e a sua adoção implica maior confiança nas pesquisas de *Marketing* nas várias etapas de planeamento e desenvolvimento de novos produtos (Lawton & Parasuraman, 1980).

“*Marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral.” (*American Marketing Association*, 2017)

Neste seguimento, conclui-se que uma organização não consegue criar valor sem o compromisso com os indivíduos. A estrutura da criação de valor está diferente, uma vez que está perante um novo cliente. Surge então um paradigma diferente designado pela lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004), que irá ser desenvolvido no subcapítulo seguinte.

3.2. A Lógica Dominante do Serviço e a Cocriação de Valor

Brambilla e Damacena (2011) referem que na lógica dominante do serviço o produto é apenas um mecanismo utilizado na provisão do serviço, ou seja, aquando da sua utilização, é originado valor, beneficiando o consumidor. O papel do consumidor é vislumbrado então, como ator envolvido na cocriação de valor.

Lusch, Vargo, e O'Brien (2007) afirmam que na lógica dominante do serviço, os clientes são uma parte integrada da organização trazendo *inputs* à criação do serviço. A criação de valor é então produzida em conjunto com o cliente, participando estes na coprodução dos serviços, fornecendo recursos/competências (recursos operantes) necessários ao processo de produção (Ojasalo (2010) e Lusch et al. (2007)). Vargo e Lusch (2006) afirmam que não há valor até uma oferta ser usada - a experiência e a percepção são essenciais na determinação de valor. Plé e Cáceres (2010) asseguram que é expectável que esta interação multidirecional em que as partes aplicam e integram recursos gere benefícios e valor mútuos.

Vargo, Maglio e Akaka (2008) defendem que na lógica dominante do serviço, o valor é cocriado por empresas, funcionários, clientes, acionistas, agências governamentais, mas é sempre determinado pelo beneficiário, que geralmente é o cliente e que os clientes cocriam valor através da integração de recursos fornecidos pelas empresas, com outros recursos públicos e privados. Afirmam também que as empresas podem adquirir recursos por meio da troca de recursos operacionais aplicados nos sistemas (conhecimentos e habilidades) com os que são internos (por exemplo: funcionários próprios), privados (por exemplo: amigos, acionistas) e sistemas de serviço voltados para o mercado (fornecedores, outras trocas económicas). E que estes atores podem ser definidos como sistemas de serviço, se eles puderem agir, aplicar recursos e trabalhar com outras pessoas de maneiras mutuamente benéficas.

De acordo com Amâncio (2019, p. 22 e 23), Lusch e Vargo (2006) dividiram a lógica dominante do serviço em três componentes principais:

- Processos de Criação de Valor para o Cliente - Numa relação *B2C*, os processos, recursos e práticas que os consumidores usam para gerir as suas atividades;
- Processos de Criação de Valor para o Fornecedor – Os processos, recursos e práticas que o fornecedor usa para gerir os negócios e interação com o cliente
- Intersecção de Processos - Os processos e práticas de interação e troca que ocorrem entre o cliente e fornecedor e as quais necessitam de ser geridas para desenvolver oportunidades de cocriação.

Vargo e Lusch (2016) adicionam no *Journal of the Academic Marketing Science* mais uma premissa de desenvolvimento fundamental (PF11) e alteram a descrição de outras quatro, descritas na **Tabela 1** - Premissas Fundamentais da Lógica Dominante do Serviço, que resumem o movimento do mercado, onde a interação e o relacionamento são centrais para o intercâmbio entre as partes.

Tabela 1 - Premissas Fundamentais da Lógica Dominante do Serviço

Premissas Fundamentais	Conteúdo
PF1	O serviço é a base fundamental das trocas.
PF2	As trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca.
PF3	Os produtos são mecanismos de distribuição para a prestação do serviço.
PF4	Os recursos operantes são fontes fundamentais de benefício estratégico.
PF5	Todas as economias são economias de serviços.
PF6	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.
PF7	Os atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor.
PF8	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada e relacionada ao beneficiário.
PF9	Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos.
PF10	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.
PF11	A cocriação de valor é coordenada através de instituições e acordos gerados por atores

Fonte: Vargo e Lusch (2016)

A PF1, relaciona o serviço com a aplicação dos recursos operantes (conhecimentos, habilidades, aptidões), ou seja, o serviço é a base de todas as trocas e o “serviço” é trocado por serviço.

A PF2 vem afirmar que certas transações podem ocultar o serviço como suporte fundamental da troca: o serviço é muitas vezes prestado numa complexa combinação de bens e dinheiro, aparecendo pouco nítido, como base da troca.

A PF3 evidencia o papel subalterno dos bens na nova lógica, só realçados pelo seu valor de uso ou serviço proporcionado.

A PF4 realça os recursos colocados no processo de serviço como definidores de benefício estratégico.

A PF5 coloca o serviço como elemento base da economia: o serviço atinge maior destaque e especialização.

A PF6 realça a cocriação de valor pela interação existente entre múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário.

A PF7 configura o serviço como uma oferta e proposta de valor: os atores podem oferecer os seus recursos numa proposta de valor, mas necessitam da colaboração do beneficiário para se configurar a criação de valor, ou seja, não é possível criar ou entregar valor de forma independente.

A PF8 entende o serviço como um processo relacional, focado no beneficiário: o serviço é definido em termos de cocriação e de benefício orientado para o cliente.

A PF9 refere o carácter integrativo e o efeito de rede que se estabelece entre os diferentes atores numa relação de serviço.

A PF10 refere-se à apreciação do valor pela ótica de um beneficiário do serviço, detentor de uma experiência única.

A PF11 refere-se à coordenação de instituições e dos seus acordos entre os vários atores na cocriação de valor.

Vitorino (2014, p. 22) afirma que estas novas premissas conduzem assim a novas implicações do negócio. A interação entre consumidores e organizações torna-se o novo “lugar” da cocriação de valor. Podemos ver na **Figura 2** - O processo da Lógica Dominante do Serviço o impacto das mesmas no ciclo da lógica do serviço dominante (Vargo & Lusch, 2016).



Figura 2 - O processo da Lógica Dominante do Serviço

Fonte: Vargo e Lusch (2016)

A cocriação de valor é definida por Vargo e Lusch (2018, p. 70), como “a integração de recursos vinda de várias fontes por vários atores, envolvendo sempre o cliente, para obter benefícios na utilização para os beneficiários envolvidos em determinado contexto.”

Conforme citado por Hoyer et al. (2010, p. 283), O'Hern e Rindfleisch (2009, p. 4) definem a cocriação como “uma atividade de desenvolvimento colaborativo de novos produtos, na qual os consumidores contribuem ativamente e selecionam vários elementos de uma nova oferta de produtos.” Os mesmos autores afirmam ainda então, que a cocriação permite que os consumidores assumam um papel ativo e central como participantes do processo desenvolvimento de novos produtos.

A cocriação de valor é um paradigma de negócios que descreve como os clientes se podem envolver como atores ativos no *design* e desenvolvimento de produtos, serviços e experiências personalizados por meio da integração de recursos (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). E Gummesson e Mele (2010) afirmam que os recursos podem diferir em termos de qualidade e quantidade e exigir complementaridades.

Vargo et al. (2008) referem que assim, cada sistema de serviço contribui para a criação de valor para si e para o outro, que consistentemente as empresas podem liderar a sua inovação usando o conhecimento e as competências do seu cliente para desenvolver apenas o tipo de produto e serviço que o cliente necessita ou deseja e que a troca é o processo através do qual cada sistema de serviço tem acesso aos recursos de outros sistemas de serviço e dessa forma, eles cocriam valor, nomeadamente, valor em troca.

Prahalad e Ramaswamy (2004c) declaram a experiência da cocriação como a base do valor, sendo resultado do grau de envolvimento do cliente, no total do processo.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9) existem quatro blocos de construção de interação entre as empresas e os consumidores exposta na **Figura 3** - Blocos de Construção de Interação Empresa-Cliente



Figura 3 - Blocos de Construção de Interação Empresa-Cliente

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004)

➤ Diálogo

Implica interatividade e envolvimento profundo, bem como a capacidade e vontade de agir de ambos os lados. Deve-se centralizar ao redor questões de interesse para ambos e deve ter regras de envolvimento claramente definidas.

➤ Acesso

Está relacionada com a experiência esperada e não necessariamente com a propriedade dos produtos, ou seja, a transferência de valor está na disponibilidade dos meios que permitam ao consumidor a experiência de valor, independente da posse.

➤ Transparência

Envolve o compartilhamento de informações, reduzindo a diferença de conhecimento entre consumidor e empresa. Sem a abertura de informações da empresa, o envolvimento do consumidor na cocriação de valor será prejudicado.

➤ Risco-Benefício

Remete à exposição do consumidor aos possíveis riscos ou benefícios decorrentes da produção e uso de um produto, tornando-o um conhecedor de potenciais vantagens ou prejuízos do produto.

Existem dois tipos de benefícios resultantes do processo de cocriação de valor na perspectiva do consumidor (Damkuvienė, Tijunaitienė, Petukienė, & Bersenaite, 2012, p. 63 e 64), sendo eles tangíveis e intangíveis. O primeiro divide-se em três categorias (Económica, Individualização e Controlo dos resultados desejados) e o segundo divide-se em duas categorias (Social e Emoção Psicológica). Na **Tabela 2** - Benefícios resultantes do processo de cocriação de valor na perspectiva do consumidor são apresentadas as diferentes subcategorias.

Tabela 2 - Benefícios resultantes do processo de cocriação de valor na perspectiva do consumidor

Tipo	Categoria	Sub-categoria
Tangível	Económica	Recompensa financeira
		Propriedade Intelectual/Tecnológica
	Individualização	Personalização elevada Mais discrição e oportunidades no processo de escolha
	Controlo dos resultados desejados	Controlo dos resultados desejados
Intangível	Social	Reconhecimento na sociedade Networking Benefícios de comunicação
		Emoção Psicológica

Fonte: Damkuvienė, Tijunaitienė, Petukienė, & Bersenaite (2012)

3.3.Estratégia

António (2006, p. 51), ao citar Charles W. Hofer e Dan Schendel em *Strategy Formulation: Analytic Concepts* (1978), define estratégia como “a correspondência que uma organização faz entre os seus recursos e habilidades internas com as oportunidades e riscos criados pelo seu ambiente externo.” E conforme citado por Serra, Ferreira, Torres, e Torres (2012, p. 6), Kenneth Andrews, definiu em *The concept of corporate strategy* (1980), que a estratégia é “o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.” De igual modo, Serra et al. (2012, p. 7) referem que a “estratégia empresarial assenta no conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar os seus objetivos. Este processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa relativamente aos seus concorrentes.” Porter (1986, p. 1) afirma que a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável numa indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência e que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Ghemawat (2007, p.15) define estratégia, citando Alfred D. Chandler, Jr., como “a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para atingi-los.”

Das várias definições apresentadas e estudadas, pode-se concluir que há consenso que a estratégia assenta em todas as decisões e ações com vista a obter vantagem competitiva, isto é, oferecer mais valor percebido ao Cliente face à Concorrência, através da diferenciação de produtos/serviços, conseguindo então as Corporações obter sucesso empresarial, como exposto na **Figura 4 - Os 3 C's da Estratégia** (Ohmae, 1986, p. 92).

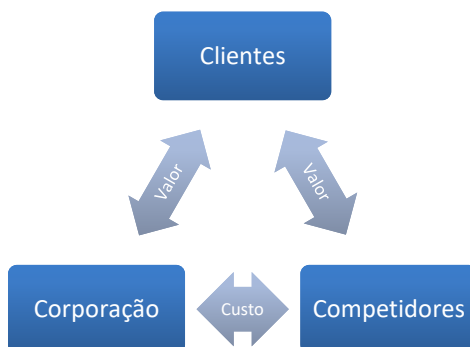


Figura 4 - Os 3 C's da Estratégia

Fonte: Ohmae (1986)

Freire (2008) explana que o sucesso empresarial é reconhecido pela sobrevivência de longo prazo, pelo crescimento sustentado das suas vendas, pela obtenção de uma rentabilidade adequada e pela demonstração da capacidade de inovação, sendo que assim, o sucesso de longo prazo depende das orientações estratégicas da empresa, o desempenho competitivo das organizações no curto e médio prazo irá depender das decisões táticas. O mesmo autor, que se inspira na Arte da Guerra de Sun Tzu, refere que a formulação da estratégia deve respeitar o princípio da escolha do local de batalha (isto é, em que mercados a empresa vai competir), o princípio da concentração das forças (ou seja, a organizações dos recursos da empresa), o princípio do ataque (relacionado com as ações competitivas a adotar) e o princípio das forças diretas e indiretas (que se refere à gestão das contingências).

A atual visão da gestão estratégica assenta essencialmente em três pilares: A análise Estratégica, a Formulação da Estratégia e a Implementação da Estratégia.

3.3.1. A Análise da Estratégia

O pensamento estratégico inicia com a análise estratégica, isto é, em primeiro lugar tem que se entender a sua interação com o meio envolvente para compreender as múltiplas oportunidades e potenciais ameaças. Assim a análise estratégica combina a análise do meio envolvente com a análise interna, ou seja, a análise à empresa onde se constatará os pontos fortes e fracos da mesma.

A análise do meio envolvente (**Figura 5 - Análise do Meio Envolvente**) deve ser feito em dois níveis: o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações e o meio envolvente transaccional, específico para cada empresa (Freire, 2008).

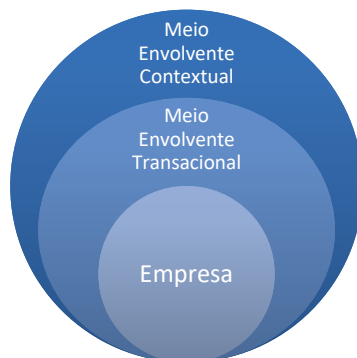


Figura 5 - Análise do Meio Envolvente

Fonte: Freire (2008)

Sobre o meio envolvente contextual, deve ser feita uma análise aos contextos político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal. Esta análise é conhecida também como *PESTAL*.

Análise *PESTAL*

A análise *PESTAL* (**Figura 6 - Análise *PESTAL***) tem duas funções básicas para as empresas. A primeira é que permite a identificação do ambiente em que a empresa opera. A segunda função básica é que ela fornece dados e informações que permitirão às empresas prever situações e circunstâncias que possam encontrar no futuro. A análise *PESTAL* é, portanto, uma análise de pré-condição, que deve ser utilizada na gestão estratégica, sendo que fornece conhecimentos fundamentais importantes, em termos conceituais, para análise do macro ambiente. (Yüksel, 2012). De acordo com o *website* da Treasy, a análise *PESTAL* é dividida em seis fatores, sendo eles:

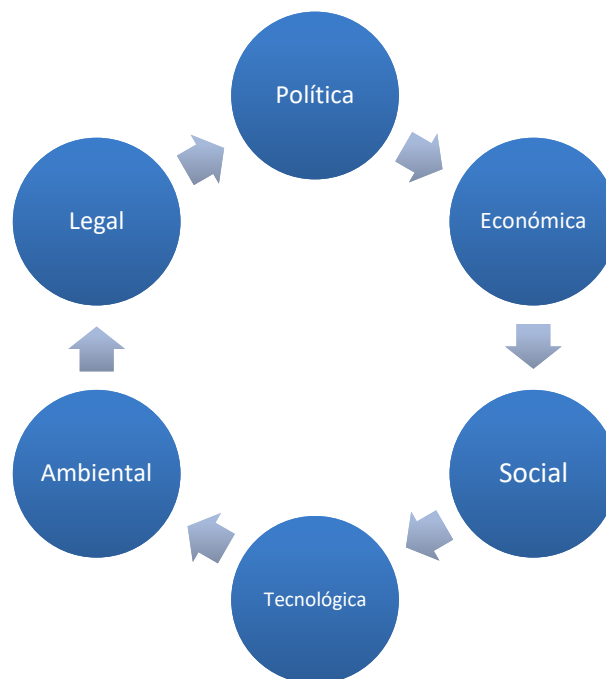


Figura 6 - Análise *PESTAL*

Fonte: Yüksel (2012)

➤ Política

Refere-se ao grau de intervenção do governo na economia. Inclui questões referentes aos regulamentos específicos do setor impostos pelo governo.

➤ Económica

Refere-se a aspetos monetários da sociedade. Inclui taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros, taxa de emprego/desemprego e outros indicadores de crescimento económico.

➤ Social

Refere-se diferentes aspetos culturais e demográficos da sociedade que formam o macro ambiente da organização. Inclui distribuição etária, população e sua taxa de crescimento, consciência de saúde e consciência de segurança.

➤ Tecnológica

A tecnologia evolui a um ritmo acelerado, o que faz com que empresas precisem de estar atualizadas a essas mudanças. Inclui fatores como mudanças tecnológicas, taxa de obsolescência, automação e inovação.

➤ Ambiental

Refere-se à influência do meio ambiente e o impacto dos aspetos ecológicos. Inclui reciclagem, pegada de carbono e sustentabilidade.

➤ Legal

Refere-se a qualquer alteração na legislação e o impacto que isso possa ter sobre as operações comerciais e financeiras. Inclui legislação laboral, direito do consumidor, leis de segurança, regulamentação e restrições internacionais e comerciais.

Relativamente aos elementos que interagem no meio envolvente transaccional de qualquer empresa deve-se considerar os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade. É aqui que entra o Modelo das Cinco Forças Competitivas.

5 Forças de Porter

O modelo das cinco forças competitivas (**Figura 7 - 5 Forças de Porter**) desenvolvido por Michael Porter na década de 80 examina cinco fatores fundamentais que influenciam a rentabilidade das indústrias, (Serra et al., 2012), sendo elas:

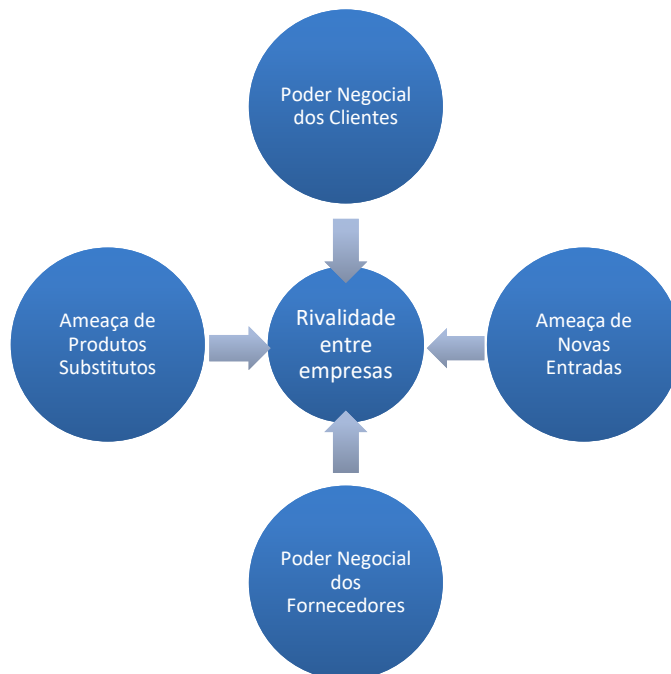


Figura 7 - 5 Forças de Porter

Fonte: Serra et al. (2012)

➤ Rivalidade entre empresas

Será cada vez maior quando a indústria cresce lentamente ou exista eventual estagnação; quando houver muitas empresas da mesma indústria de dimensão idêntica, com custos fixos elevados, os produtos das empresas concorrentes são pouco diferenciados e os clientes têm baixo custo de mudança, o que levará a extremas guerras de preços.

➤ Ameaça de novas entradas

Quando existe dificuldade de novas empresas entrarem numa certa indústria, devido a barreiras existentes previamente estabelecidas, tais como: economias de escala, diferenciação do produto, capital necessário, legais e/ou governamentais, etc.

➤ Ameaça de produtos substitutos

Será cada vez maior quando os mesmos oferecerem vantagens de preço em relação aos produtos originais e quando proporcionam vantagens de desempenho (custo/benefício) semelhantes ou superiores.

➤ Poder negocial dos fornecedores

Será cada vez maior quando os seus produtos forem facilmente diferenciados em comparação com a concorrência ou quando existem poucos ou nenhuns produtos substitutos; quando os custos de mudança de um cliente para um novo fornecedor são elevados; quando a concentração de fornecedores é reduzida para um elevado número de clientes; quando o impacto dos novos *inputs* fornecidos nos custos ou na diferenciação é alto e quando existe facilidade de integração vertical a jusante pelos fornecedores e não existir possibilidade de os clientes integrarem a montante para satisfazerem as suas próprias necessidades.

➤ Poder negocial dos clientes

Será cada vez maior quando os produtos comprados tiverem menor diferenciação em comparação com os produtos dos fornecedores concorrentes ou quando existem muitos produtos substitutos; quando os custos de mudança para um novo fornecedor são reduzidos; quando existe concentração de clientes (poucos e grandes) para um elevado número de fornecedores, sendo que comprem grandes volumes, ao exercerem maior pressão para baixar os preços; quando a importância dos novos *inputs* comprados é insignificante e quando existe facilidade de integração vertical a montante pelos clientes, ou seja, quando os compradores podem passar a fabricar o produto que compravam.

Por último, dentro da análise estratégica falta a análise da empresa. Esta análise é vital para compreender a qualidade e quantidade de recursos que afetarão o desempenho competitivo. (Freire, 2008) A análise VRIO permite às organizações avaliar os seus recursos.

Análise *VRIO*

O modelo de análise *VRIO* (**Figura 8 - Análise *VRIO***) é uma técnica analítica para avaliar os recursos de uma empresa, tais como recursos humanos, financeiros e físicos. Para que se tornem competitivos, os recursos precisam de ser validados simultaneamente pelas suas quatro características (Lamb, Becker, & Moreno, 2009, p. 4).



Figura 8 - Análise *VRIO*

Fonte: Lamb, Becker, e Moreno (2009)

➤ Valor

Um recurso é valioso, quando o mesmo capacita a empresa a responder às ameaças e oportunidades do ambiente.

➤ Raridade

Um recurso é raro, quando o mesmo é controlado por apenas um pequeno número de empresas competidoras.

➤ Imitabilidade

Um recurso é inimitável desde que as empresas sem este recurso incorram em uma desvantagem de custo em obtê-lo ou desenvolvê-lo

➤ Organização

Quando as diretrizes, sistemas e procedimentos da empresa são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

A avaliação criteriosa dos recursos e capacidades de uma empresa deve envolver sempre a utilização de termos de referências selecionados que permitam a comparação com padrões quantitativos de desempenho (Freire, 2008). A empresa pode comparar o seu desempenho com o passado, com a norma do setor e com concorrentes específicos. O *Benchmarking* consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas selecionadas para identificar as melhores práticas de gestão.

Benchmarking

Keegan e O'Kelly (2006) afirmam que o *Benchmarking* é uma forma de ajudar as organizações a compararem-se com outras de forma a aprender com elas, fornecendo uma metodologia reconhecida e objetiva no apoio ao processo de identificação e organização de prioridades nas áreas do negócio que precisam de ser melhoradas, bem como proporcionar uma forma simples de avaliar o progresso ao longo do tempo. Atua como diagnóstico, proporcionando um olhar objetivo sobre o negócio, com a intenção de identificar as questões e áreas que necessitam de atenção e melhoria, bem como identificar áreas onde é possível evidenciar níveis de desempenho superior a outras empresas do mesmo sector e reforçam também, ao citarem a definição da *DG Enterprise*, da Comissão Europeia, que é um processo contínuo e sistemático para comparar as performances das organizações, das funções ou dos processos contra as “melhores do mundo”, tendo como objetivo não só o alcance desses níveis de performance, mas sim, excedê-los.

Camp (1989) afirma que o *Benchmarking* é um processo positivo e proativo para alterar as operações de maneira estruturada e obter um desempenho superior, que os seus benefícios de uso são que as funções são forçadas a investigar as melhores práticas do setor externo e incorporar essas práticas nas suas operações, sendo que isto leva a negócios lucrativos e com utilização de ativos elevados, que atendem às necessidades dos clientes e têm uma vantagem competitiva, que identifica os processos e práticas de gestão, e os métodos que a função ou centros de custo a usaria, se existisse num ambiente competitivo e que é o processo contínuo de medir produtos, serviços e práticas contra os concorrentes mais competitivos ou contra as empresas reconhecidas como líderes do setor.

Santos (1993) afirma que o *Benchmarking* consiste num processo contínuo e sistemático de avaliação dos produtos, serviços e processos das organizações que são reconhecidas como tendo as melhores práticas, com a finalidade de proceder à melhoria da atividade organizacional e num processo de aprendizagem com os melhores e, em consequência, uma metodologia de avaliação estratégica competitiva, que visa proceder de forma sistemática à avaliação comparativa da posição estratégica da empresa a partir dos seus fatores internos.

Tipos de Benchmarking

O *Benchmarking* divide-se em três tipos, cada um correspondente a diferentes objetivos empresariais (Spendolini, 1994), sendo eles:

➤ *Benchmarking Interno*

Comparação das mesmas atividades e processos de negócio em diferentes departamentos, unidades operacionais, locais, países, etc.

➤ *Benchmarking Competitivo*

Comparação de atividades e processos de negócio similares com concorrentes diretos, que vendem para uma mesma base de clientes.

➤ *Benchmarking Funcional ou Genérico*

Comparação entre organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos/serviços/processos, independentemente de serem empresas da mesma indústria.

Fases de Benchmarking

O *Benchmarking* apresenta cinco fases, cada uma correspondente aos diferentes estágios dos seus processos (Spendolini, 1994), sendo eles:

➤ Determinar o que fazer

Este primeiro estágio serve para identificação do cliente e dos seus requisitos, de seguida faz-se a identificação dos recursos necessários.

➤ Formação de uma equipa

Nesta fase é apresentada à equipa as ferramentas de gestão do projeto e estabelecido o objetivo principal.

➤ Identificação dos parceiros

Nesta terceira fase faz-se a identificação das fontes de informação, tais como: consultores, analistas, relatórios da indústria, bancos de dados computadorizados, etc.

➤ Recolha e análise da informação

Após a terceira fase, opta-se por métodos específicos, estabelecidos segundo um protocolo em que relata como a informação deve ser processada.

➤ Implementação de ações

Neste último estágio é produzido o relatório sumativo do processo de *Benchmarking* e apresentado ao cliente e parceiros externos todas as descobertas detetadas e possíveis recomendações, ou até mesmo a implementação de uma mudança drástica nos processos de negócio.

No fim desta análise, é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais oportunidades e ameaças identificadas no seu meio envolvente. Este raciocínio é conhecido como a análise *SWOT*.

Análise *SWOT*

Gürel e Tat (2017, p. 995-998) afirmam que a análise *SWOT* (**Figura 9 - Análise *SWOT***) é uma ferramenta usada para o planeamento e gestão estratégica das organizações, que pode ser usada efetivamente para construir estratégia organizacional e estratégia competitiva. Adicionam também, que é uma estrutura de planeamento estratégico usada na avaliação de uma organização, de um plano, de um projeto ou de uma atividade de negócio e que, portanto, é uma ferramenta significativa para uma análise de situação que ajuda os gestores a identificar fatores organizacionais e ambientais, sendo que tem duas dimensões: Interna e Externa. A dimensão Interna inclui fatores organizacionais, tais como pontos fortes e fracos e a dimensão Externa inclui fatores ambientais, tais como oportunidades e ameaças.

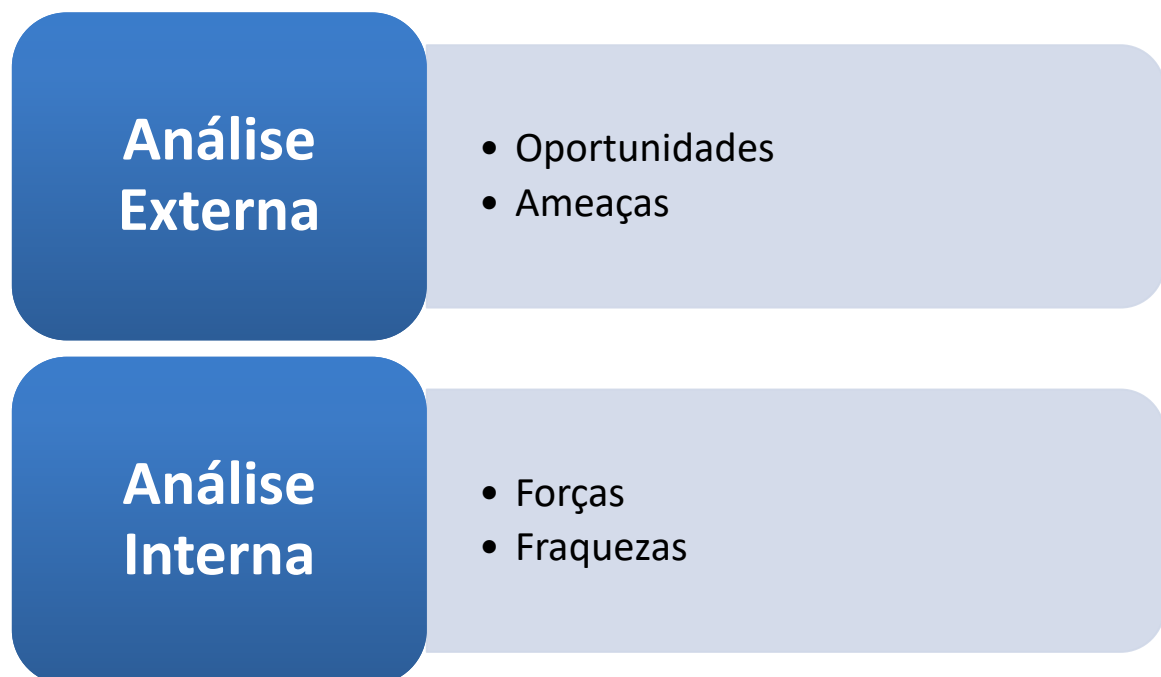


Figura 9 - Análise *SWOT*

Fonte: Gürel e Tat (2017)

➤ Oportunidades

Situações ou condições adequadas para uma atividade. É uma vantagem e uma força motriz para que uma atividade ocorra, ou seja, possui uma característica positiva e favorável.

➤ Ameaças

Situações ou condições que põe em risco a atualização de uma atividade. Refere-se a uma situação desvantajosa, ou seja, possui uma característica negativa que deveria ser evitada.

➤ Forças

Características que agregam valor a algo e tornam algo mais especial do que outros. Significa que algo é mais vantajoso quando comparado a algo mais, ou seja, refere-se a uma característica positiva, favorável e criativa.

➤ Fraquezas

Características que não têm forma e/ou competência necessários para agregar valor. Significa que algo é mais desvantajoso quando comparado com algo mais, ou seja, refere-se a uma característica negativa e desfavorável.

3.3.2. Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia de uma empresa será o passo seguinte após as análises do meio envolvente e das competências internas. A partir desta leitura é necessário definir a missão que orientará a atuação futura da organização, estabelecer os objetivos e conceber a estratégia empresarial. De acordo com (Freire, 2008), a estratégia empresarial integra dois elementos distintos, mas relacionados: a estratégia corporativa (onde competir?) e a estratégia do negócio (como competir?). De acordo com o autor, no contexto da estratégia empresarial, podem ser identificados quatro dimensões estratégicas críticas ao sucesso da empresa: Produtos-mercados (decisões relativamente à gama de produtos e mercados a servir), integração vertical (decisões relativamente à internalização das operações), internacionalização e diversificação (decisões relativas à seleção de novos negócios). Nesta revisão irá-se apenas falar da dimensão produtos-mercado e diversificação.

Interessa ainda referir que durante o estágio foram feitas tarefas de pesquisa para o lançamento de um novo produto no mercado da La Redoute. Assim passa-se a explicar com maior detalhe o modelo Ansoff, que apresenta quatro vias de desenvolvimento estratégico da matriz produto-mercados.

Matriz Ansoff

A Matriz Ansoff (**Tabela 3 - Matriz Ansoff**), desenvolvida por Igor Ansoff na década de 50, é uma ferramenta de planeamento estratégico que interliga a estratégia de *Marketing* de uma organização com a sua direção estratégica geral e examina quatro estratégias alternativas de crescimento na introdução de produtos nos mercados (Loredana, 2017).

Tabela 3 - Matriz Ansoff

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Existentes	Penetração	Extensão de produtos
	Novos	Extensão de mercados	Diversificação

Fonte: Loredana (2017)

➤ Penetração

Quando uma organização se concentra em vender os seus produtos/serviços atuais em mercados existentes para obter crescimento na participação de mercado.

➤ Extensão de mercados

Quando uma organização se concentra na entrada em novos mercados ou segmentos de mercado, para os seus produtos/serviços atuais.

➤ Extensão de produtos

Quando uma organização se concentra no desenvolvimento de novos produtos/serviços e sua diversificação para os mercados existentes.

➤ Diversificação

Quando uma organização se concentra no desenvolvimento de novos produtos/serviços e sua diversificação para vender em novos mercados.

De realçar aqui que a diversificação é o elemento crítico da estratégia corporativa, que complementa as estratégias dos negócios de cada setor de atividade da empresa (Freire, 2008). De acordo com o autor, sempre que a empresa opte por esta estratégia é necessário enquadrá-la com a estratégia de produtos-mercados e com a natureza da vantagem competitiva da gama de produtos oferecida.

Após definir que segmento irá explorar, a empresa deve definir que tipo de vantagem competitiva quer apresentar nesse mercado. A natureza da vantagem competitiva divide-se em três estratégias genéricas.

Estratégias Genéricas

As estratégias genéricas (**Tabela 4 - Estratégias Genéricas**) permitem às empresas estabelecer uma vantagem competitiva face aos concorrentes, dado que definem o seu posicionamento (Porter, 1980), sendo elas:

Tabela 4 - Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custos baixos	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Mercado amplo	Liderança de custos	Diferenciação
	Mercado restrito	Foco em custos baixos / diferenciação	

Fonte: Porter (1980)

➤ Liderança pelos custos

Nesta estratégia, o objetivo é conseguir criar uma estrutura de custos que permita produzir um produto ou prestar um serviço a um custo unitário mais baixo que os concorrentes. A vantagem desta estratégia é que a empresa que consegue ter custos mais baixos do que os seus concorrentes, pode optar por praticar os mesmos preços que os dos concorrentes – assim beneficiando de margens mais altas e rentabilidade superior – ou preços mais baixos do que os rivais, criando-lhes dificuldades e capturando maior quota de mercado. É evidente que se a empresa oferecer o mesmo valor aos clientes por um preço mais baixo irá atrair mais clientes e mesmo que a margem de lucro unitária baixe, os lucros poderão ser superiores em função do maior volume de vendas.

➤ Diferenciação

Esta estratégia consiste em dispor ao cliente produtos e/ou serviços com características superiores aos dos concorrentes, cujo consumidor esteja disposto a pagar um preço superior, aumentando a participação de mercado da empresa e promovendo a fidelidade dos clientes à marca.

➤ Foco em baixos custos/diferenciação

Esta estratégia consiste em concentrar a atenção da empresa numa parcela restrita do mercado, um nicho, onde a empresa tenha condições de atender melhor, e/ou com preços mais baixos, do que a concorrência, os seus clientes. Este nicho de mercado terá clientes com preferências diferenciadas, requerem características especiais nos produtos ou têm necessidades específicas. Geralmente, são grupos restritos e relativamente pequenos de consumidores, mas este nicho é atrativo – quer pela dimensão, quer pelos preços que os consumidores estão dispostos a pagar. O nicho pode ser satisfeito quer através de um menor custo, quer pela diferenciação.

3.3.3. Implementação da Estratégia

Após a formulação da estratégia é necessário proceder à criação da estrutura que irá servir de suporte à implementação das opções delineadas. Isso será realizado após feita a devida caracterização da estrutura que a empresa opta por escolher.

Para concluir esta parte da estratégia é importante referir as principais componentes da estratégia e dar ênfase às estratégias funcionais que contribuirão para melhorar a cadeia de valor e reforçar a sua vantagem competitiva.

Componentes da estratégia

As componentes da estratégia (**Figura 10 - Componentes da Estratégia**) permitem às empresas definir e estabelecer a sua estratégia (Serra et al., 2012), sendo elas:



Figura 10 - Componentes da Estratégia

Fonte: Serra et al. (2012)

➤ Posicionamento

O posicionamento estratégico consiste em desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos competidores, ou executar as mesmas atividades, mas de forma diferente. A essência da estratégia está nas atividades desempenhadas, mas o fito último é criar valor que satisfaça as necessidades dos clientes.

Existem três alternativas de posicionamento estratégico, sendo elas:

1. Posicionamento com base na variedade
2. Posicionamento com base nas necessidades
3. Posicionamento com base no acesso

➤ Trade-off

O *Trade-off* consiste na decisão entre alternativas conflitantes e proteger-se contra empresas vacilantes no seu posicionamento ou que tentem reposicionar-se para competir com as que têm sucesso, ou seja, os *trade-offs* significam que a estratégia envolve fazer escolhas sobre o posicionamento competitivo e o que fazer e o que não fazer.

➤ Adaptação

As escolhas de posicionamento e os *trade-offs* determinam não só as atividades que devem ser mantidas pela empresa, mas também as que devem ser abandonadas e, ainda, o modo como as atividades que permanecem se devem relacionar umas com as outras. A adaptação consiste numa ligação inter-relacionada consistente entre as diferentes atividades, funções, tarefas e processos da empresa com a estratégia da empresa.

Após feita a devida caracterização das componentes estratégicas, a empresa terá que seguir de maneira precisa a estrutura pela qual optou por escolher através das suas estratégias funcionais, para que tenha uma cadeia de valor diferenciada dos seus concorrentes.

Estratégias Funcionais

As estratégias funcionais (**Figura 11 - Estratégias funcionais**) contribuem para melhorar o desenvolvimento da cadeia de valor das empresas (**Figura 12 - Cadeia de Valor**), sendo esta a sequência de atividades que acrescentam valor ao longo de todo o processo produtivo, desde a obtenção de matérias-primas até a disponibilização do produto ao consumidor e à relação pós-venda, e consequentemente da sua vantagem competitiva (Serra et al., 2012), sendo elas:

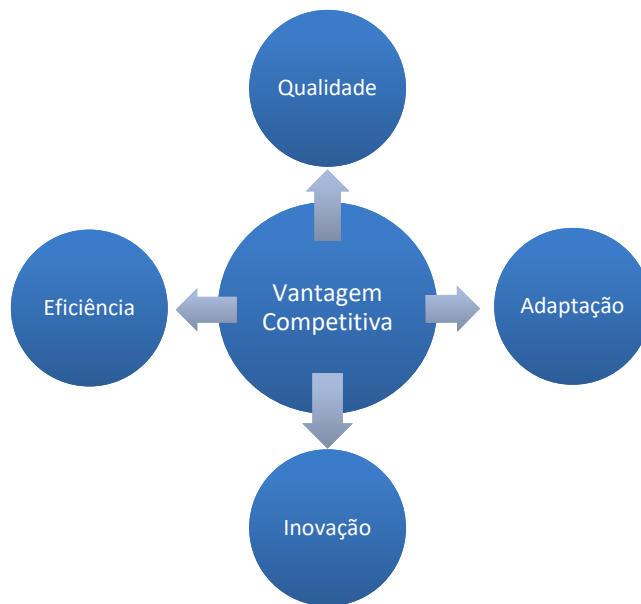


Figura 11 - Estratégias funcionais

Fonte: Serra et al. (2012)

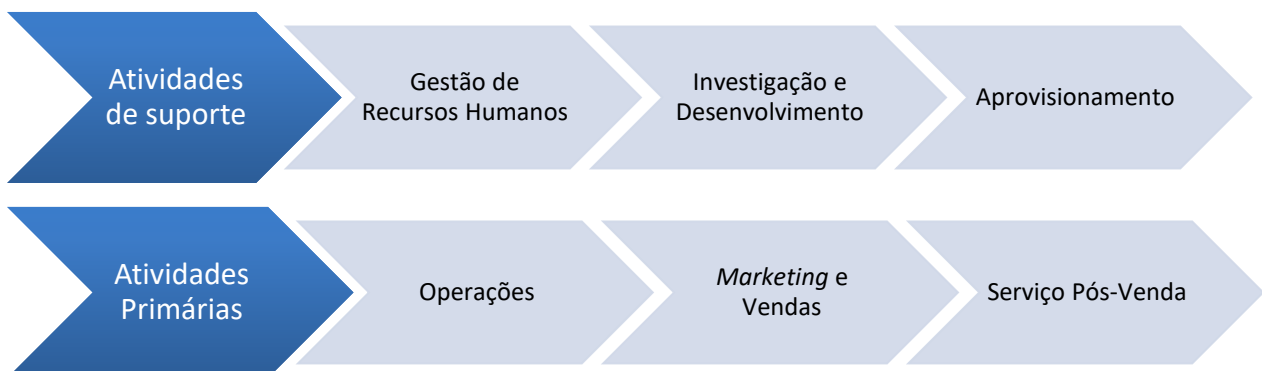


Figura 12 - Cadeia de Valor

Fonte: Serra et al. (2012)

3.4. Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos

Das estratégias funcionais mencionadas anteriormente, a inovação é a mais falada pelos autores lidos, sendo que está relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos ou novos processos comerciais, mas sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de negócio (Dantas & Moreira, 2011).

Conforme explicado pelos mesmos autores, Schumpeter (1934) define a inovação incluindo os seguintes cinco aspetos:

1. A introdução de um novo bem ou de um novo tipo de bens no mercado, para os quais os consumidores não estão familiarizados.
2. A introdução, num tipo de indústria, de um novo sistema de produção.
3. O desenvolvimento de um novo mercado.
4. A obtenção de novas fontes de fornecimentos de matérias-primas ou de produtos.
5. A implementação de uma nova estrutura de mercado, como por exemplo a criação de um monopólio.

Os mesmos autores reforçam ainda que as ideias de novidade, criatividade, invenção e difusão estão por trás do conceito de inovação, ao citarem a definição do *Green Paper on Innovation* (Comissão Europeia, 1995):

1. A renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados.
2. A criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição.
3. A introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores.

É possível classificar e diferenciar a inovação usando dimensões como o objeto da inovação e o grau de inovação. O objeto da inovação abrange inovação de produto, inovação de processos, inovação de *Marketing* e inovação organizacional. O grau de inovação está relacionado à novidade envolvida e essa inovação foi classificada como disruptiva, radical, arquitetónica e incremental (*Organisation for Economic Co-operation and Development* (2005) e Garcia & Calantone (2002)).

“A inovação está associada ao aumento de desempenho, criação de novos mercados, diferenciação e vantagem competitiva”. (Prange & Schlegelmilch, 2016)

Morgan, Anokhin, e Wincent (2019) afirmam que o sucesso na geração de novos produtos para obter e manter vantagem competitiva é imperativa no mercado de hoje e que, citando Hong, Song e Yoo (2013), o desempenho do desenvolvimento de novos produtos é sugerido crucialmente para empresas que buscam posições competitivas, crescimento a longo prazo e prosperidade.

Grützmann, Zambalde, e Bermejo (2019) afirmam que, citando Pugh (1991) e Clark e Fujimoto (1991), o desenvolvimento de produtos implica recolher informações e conhecer, de forma sistemática, as necessidades dos consumidores e encontrar soluções comerciais para estes.

Chang e Taylor (2016, p. 48) afirmam que, citando Troy, Hirunyawipada e Paswan (2008, p. 136), a performance do desenvolvimento de novos produtos refere-se ao “sucesso dos esforços do desenvolvimento de novos produtos”. Reforçam também que esse conceito captura o desempenho do processo do desenvolvimento de novos produtos e do novo produto e inclui três aspetos de sucesso, sendo eles:

- O desempenho operacional do novo produto que reflete com que eficácia e eficiência o novo produto é desenvolvido (por exemplo: inovação de novos produtos, velocidade de lançamento no mercado).
- O desempenho financeiro do novo produto que descreve quanto retorno económico o novo produto obtém (por exemplo: vendas e lucros do novo produto).
- O desempenho de *Marketing* do novo produto que enfatiza aspetos orientados para o *Marketing*, tais como: satisfação e lealdade dentro do relacionamento empresa-cliente.

Etapas de desenvolvimento de um produto

Schewe e Smith (1982) propõem a divisão do desenvolvimento de um produto em sete fases (**Figura 13** - Etapas de desenvolvimento de um produto), sendo elas:

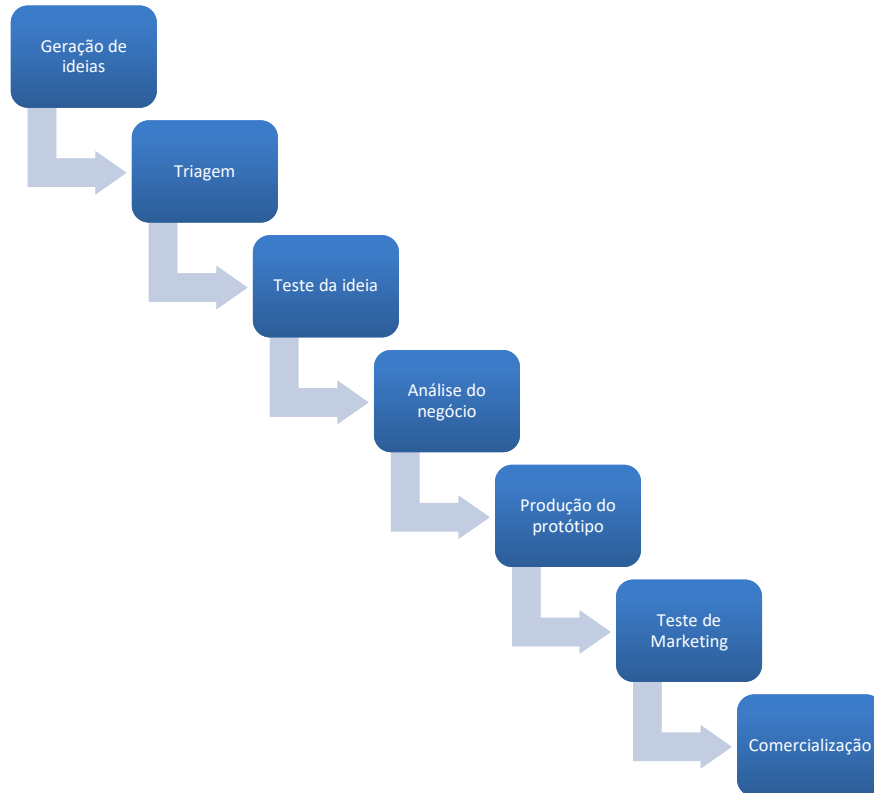


Figura 13 - Etapas de desenvolvimento de um produto

Fonte: Schewe e Smith (1982)

➤ Geração de ideias

A fase inicial no desenvolvimento de um novo produto é a geração de ideias, nesta etapa as empresas normalmente realizam sessões de *Brainstorming*, de forma a promover a criatividade de entre os colaboradores. As ideias tanto podem ser estruturadas de forma rígida, tendo como finalidade a concretização dos objetivos, como podem ser expostas livremente sem a emissão de críticas.

➤ Triagem

Nesta segunda fase onde já estão expostas várias ideias, faz-se a triagem da melhor, tendo em conta certos aspetos gerais, tais como: o desempenho, facilidade de venda e *Marketing* do produto; o ambiente interno da empresa, a sua tecnologia, o seu nível de produção e o seu nível de *Marketing*; o ambiente externo da empresa, a sua concorrência, os seus fornecedores e o governo; as iniciativas de apoio, de investimento e de estratégia.

➤ Teste da ideia

Nesta etapa, os conceitos gerais têm de ser refinados de forma a que a ideia possa ser testada. É fundamental que os gestores de *Marketing* coloquem três questões, sendo elas:

1. Quem comprará o produto?
2. Qual é o benefício primário do produto?
3. Em que circunstâncias é que o novo produto irá ser utilizado?

As empresas têm de gerir a inovação da mesma forma como gerem outras funções empresariais, sendo que é melhor tratar das novas ideias com flexibilidade e abertura nas suas fases iniciais, mas manter um sentido empresarial frio e objetivo nas fases seguintes.

➤ Análise do negócio

Nesta fase, os gestores de *Marketing* têm de determinar as estimativas de custos, lucros, retorno do investimento e o *cash-flow* de um modo realista e pormenorizado. Os custos fixos e os custos variáveis têm de ser considerados juntamente com as economias de escala e de experiência. Os planos de *Marketing* têm de ser expostos e os seus custos previstos analisados. Deve-se sempre procurar o equilíbrio entre o risco desmedido e uma abordagem de extremo conservadorismo.

➤ Produção do protótipo

Se as previsões da etapa anterior forem positivas, a presente etapa exige que o produto assuma uma forma palpável através de um protótipo.

Os gestores de *Marketing* têm como função de gestão evitar atrasos, qualidade inferior de fabrico e má comunicação.

➤ Teste de *Marketing*

Neste penúltimo estágio a empresa publicita, fixa o preço e distribui o produto a um mercado limitado, de forma a recolher as reações da parte dos fornecedores, vendedores e consumidores, correndo um risco relativamente baixo.

➤ Comercialização

Nesta última fase as empresas colocam o produto em plena produção e escolhem a sua marca nominal e embalagem.

Ciclo de vida de um produto

O ciclo de vida de um produto (**Figura 14 - Ciclo de vida de um produto**) é um princípio que defende que um produto progride, em comparação com organismos vivos, através de quatro fases (Schewe & Smith, 1982).

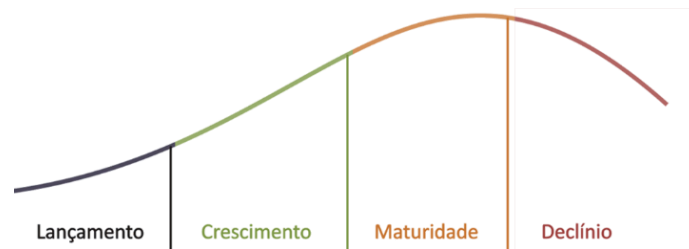


Figura 14 - Ciclo de vida de um produto

Fonte: Schewe e Smith (1982)

➤ Lançamento

Nesta primeira fase as vendas do produto sobem lentamente até os potenciais clientes tomarem consciência da sua existência, sendo que os custos de produção são elevados devido à inexperiência.

➤ Crescimento

Nesta fase os clientes encontram-se satisfeitos, dando origem ao crescimento do produto através do acompanhamento de novos compradores e concorrentes com os líderes de mercado, o que resulta a adição de novas características ao produto, levando à expansão do mercado. Os preços por norma mantêm-se iguais ou descem ligeiramente, à medida que os fabricantes vão ganhando experiência, mas as despesas com a comunicação, bem como a educação dos clientes tem tendência a aumentar. Os fabricantes esforçam-se por manter o crescimento através do desenvolvimento e do aperfeiçoamento dos produtos e da abertura de novos mercados. Os lucros aumentam com o volume de vendas e com a redução dos custos por unidade.

➤ Maturidade

Nesta etapa, o produto atinge o nível máximo de vendas, sendo que posteriormente a tal acontecimento as vendas começam a cair. O produto torna-se vulnerável às mudanças económicas, sendo necessário cortar custos para manter um mínimo de lucros. Os gestores de *Marketing* são confrontados com duas opções, sendo elas:

Estratégia defensiva - Manter a quota de mercado através do corte de custos e de eliminação das fraquezas do próprio produto, fazendo alterações no *Marketing-Mix*, mudando ou melhorando a embalagem e através da comunicação.

Estratégia ofensiva - Centrar a procura de novos mercados para os produtos em declínio, relançando produtos melhorados.

➤ Declínio

Esta última etapa procede à anterior, no caso das estratégias referidas anteriormente não travarem a descida das vendas. Sendo assim, a empresa terá de acabar com os produtos mais fracos, existindo três formas para tal se suceder, sendo elas:

Estratégia de continuação - Manter o plano de mercado até o produto ser retirado.

Estratégia de esgotamento - Cortar os custos para obter o máximo de rendibilidade antes do produto desaparecer.

Estratégia concentrada - Dirigir os esforços para o segmento mais forte do produto, deixando os restantes enfraquecerem.

3.5. Desenvolvimento de Novos Produtos e a Cocriação de Valor

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004b), o papel do cliente altera-se de isolado para conectado, de inconsciente para consciente e de passivo para ativo e o processo de desenvolvimento de novos produtos pode ser visto como um processo de cocriação entre empresas e clientes.

Morgan et al. (2019) afirmam, citando Fang (2008), Morgan, Obal e Anokhin (2018) e Hoyer et al. (2010), que a participação do cliente no desenvolvimento de novos produtos é um tipo de colaboração na qual os clientes contribuem ativamente para a geração de ideias, na seleção de vários atributos de oferta de um novo produto e /ou atuando como cocriador de novos produtos e serviços e que, citando Chang e Taylor (2016) e Coviello e Joseph (2012), ela permite que os clientes compartilhem as suas necessidades e soluções relacionadas no processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa e que demonstrou melhorar o desempenho do desenvolvimento de novos produtos e, citando Chen, Damanpour e Reilly (2010) e Morgan et al (in press), dar assistência no desenvolvimento de *capabilities*. Os mesmos autores afirmam ainda, citando outra vez Chang e Taylor (2016), que a participação do cliente no desenvolvimento de novos produtos é uma forma de inovação aberta, onde os esforços do desenvolvimento de novos produtos se estendem além dos limites da empresa. Afirmam também, citando Morgan, Obal e Anokhin (2018), Fang, Palmatier e Evans (2008) e Blazevic e Lievens, (2008), que essencialmente vai além da geração de inteligência de mercado para os clientes, integrando-os nos processos das empresas para cocriar novos produtos por meio de interações contínuas. Reforçam ainda, citando Fang, Palmatier e Evans (2008), que a participação do cliente é semelhante a uma parceria entre a empresa e o cliente na qual os clientes estão integrados em algumas ou todas as atividades de desenvolvimento de novos produtos, incluindo *design* de produto, avaliação de negócios, formação de equipas e projeção de conceitos.

No mesmo sentido, Cooper (2008) refere que as empresas estão a tentar envolver atores externos nas diferentes fases do desenvolvimento de novos produtos, que incluem geração de ideias ou descoberta, fase de desenvolvimento e fase de lançamento ou comercialização.

Grützmann et al. (2019) afirmam, citando Sandmeier et al. (2010)., que a integração dos clientes na inovação de produto permite assim reações mais rápidas e eficientes frente às mudanças do mercado.

Chang e Taylor (2016) afirmam que envolver os clientes nos estágios de concepção e lançamento do desenvolvimento de novos produtos melhora o desempenho financeiro de novos produtos diretamente, como também indiretamente através da aceleração do tempo de colocação no mercado, enquanto a participação do cliente na fase de desenvolvimento diminui o tempo de colocação no mercado, deteriorando a performance financeira de novos produtos. No estágio de geração de ideias as empresas envolvem os clientes para obter o conhecimento relacionado às suas necessidades, avaliar o potencial de ideias de novos produtos e redefinir/selecionar uma solução promissora para considerações futuras. No estágio de desenvolvimento do produto, os clientes podem fornecer conhecimentos relacionados à solução, tais como consultoria técnica ou habilidades de *design*. Na fase de lançamento, os clientes são frequentemente convidados a testar protótipos numa configuração de uso real e a ajudar a lançar novos produtos.

Filieri (2013) afirma que o envolvimento de clientes nesses estágios pode levar, de forma eficaz e rápida, ao atendimento das necessidades de clientes emergentes e latentes. Sendo que, alguns acadêmicos (Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, & Von Hippel, 2002) sugerem que as empresas precisam de aprender a aproveitar as competências e o conhecimento dos clientes.

Hoyer et al. (2010) afirma que ao envolver os consumidores de maneira mais ativa no processo de desenvolvimento de novos produtos, novas ideias de produtos podem ser geradas com maior probabilidade de serem valorizadas pelos consumidores, aumentando assim a probabilidade de sucesso de novos produtos. Conclui então, citando Prahalad e Ramaswamy (2004), que as empresas que fazem a gestão desse processo efetivamente alcançarão uma vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência e que, citando também a *Business Wire* (2001), para além disso, envolver os consumidores no processo de desenvolvimento de novos produtos pode melhorar a qualidade do produto, reduzir riscos e aumentar a aceitação do mercado.

4. Enquadramento da Hipótese de Investigação

De acordo com os autores referidos anteriormente, a cocriação de valor é um processo interativo que possibilita a criação de valor conjunta. Com a apresentação de um novo cliente, mais exigente e informado e com a necessidade de acompanhar as suas tendências e gostos, as empresas devem reunir esforços voltados para a interação com os seus clientes, de forma a atenderem as suas necessidades e assim manterem vantagem competitiva.

De acordo com as afirmações acima referidas, segue-se a primeira hipótese:

H1: A cocriação com o cliente influencia o desenvolvimento de novos produtos

5. Problema de Investigação e Metodologia

No âmbito do estágio, foi solicitado pelo CEO da La Redoute Portugal dar-se início ao desenvolvimento de um projeto global em conjunto com as restantes subsidiárias da La Redoute, que consistia no desenvolvimento de um novo produto - mala de cabedal, a ser desenvolvido em cocriação com o cliente. Este desafio foi enviado para Portugal, pois não se conseguiu concretizar fora da península ibérica.

5.1. Questão de Investigação e Objetivos de Investigação

Face ao desafio colocado pelo CEO, estava lançada a base ao desenvolvimento desta investigação que deu origem à seguinte questão de investigação: Quanto maior for a cocriação de valor da La Redoute Portugal com os seus clientes, maior será o desenvolvimento de novos produtos? Assim, o principal objetivo da investigação é analisar se o nível de cocriação de valor com o cliente irá corresponder a um desenvolvimento de novos produtos.

5.2. Instrumento e Recolha de Dados

Foi utilizado um inquérito por questionário estruturado (Anexo A) que foi disponibilizado eletronicamente através da aplicação online *Google Forms*. O questionário foi divulgado pelas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn* durante o mês de Março de 2020.

Em termos de estrutura, o questionário está dividido em cinco partes. Na primeira parte os inquiridos terão que responder se são clientes da La Redoute Portugal, para que possa haver uma comparação justa (escala Nominal). Na segunda parte, os inquiridos terão que preencher os seus dados pessoais, tais como: Género (escala Nominal), Idade (escala Nominal), Situação Profissional (escala Nominal) e Rendimento Mensal Líquido (escala Nominal). Na terceira parte, os inquiridos terão que responder ao questionário em relação ao desenvolvimento de novos produtos, onde existem quatro questões relativamente ao seu grau de concordância/discordância (escala não comparativa – Likert de 5 pontos). Na quarta parte, os inquiridos terão que responder ao questionário em relação à cocriação com o cliente, onde existem também quatro questões sobre o seu grau de concordância / discordância (escala não comparativa – Likert de 5 pontos). Na quinta parte presta-se o devido agradecimento aos inquiridos do estudo em questão.

5.3. Tratamento dos dados

De modo a proceder à análise estatística dos dados, irá ser utilizado o *Google Docs* e o software *IBM SPSS*, que traduzem os dados sob forma de tabelas, quadros e gráficos, tendo como variável independente a Cocriação com o Cliente e como variável dependente o Desenvolvimento de Novos Produtos.

5.4. Definição da Amostra

Para alcançar os objetivos propostos, selecionou-se uma amostra não probabilística por conveniência. Este tipo de amostra, não tem nenhum plano preconcebido, resultando das unidades escolhidas do produto das circunstâncias acidentais (Vilelas, 2009).

Da aplicação do inquérito, obteve-se 338 respostas completas, dos quais 153 são clientes da La Redoute Portugal.

5.5. Operacionalização e medida das variáveis

5.5.1. Desenvolvimento de novos produtos

Para o conceito Desenvolvimento de Novos Produtos, foi adaptada a escala usada por Amâncio (2019) que a aplicou no seu estudo ao IKEA (**Tabela 5** - Adaptação da escala da variável dependente).

Tabela 5 - Adaptação da escala da variável dependente

Conceito	Autor	Itens usados	Alpha de Cronbach
Desenvolvimento de novos produtos	Amâncio (2019)	<p>1. Acredito que o IKEA ao criar produtos/serviços com o apoio dos consumidores está um passo à frente dos concorrentes (outras marcas idênticas) na antecipação das necessidades dos consumidores.</p> <p>2. Acredito que o IKEA compreende, através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, que as necessidades dos consumidores estão em constante mudança.</p> <p>3. Acredito que o IKEA ao desenvolver novos produtos/serviços apresenta novas soluções para os consumidores.</p> <p>4. Ao participar na criação de um produto/serviço com o IKEA, de acordo com as minhas necessidades, antecipo, com sucesso, as necessidades de outros consumidores.</p>	0.762

5.5.2. Cocriação de Valor

Para medir a variável Cocriação de Valor, foi igualmente adaptada a escala usada por Amâncio (2019) que a aplicou no seu estudo ao IKEA (**Tabela 6** - Adaptação da escala da variável independente).

Tabela 6 - Adaptação da escala da variável independente

Conceito	Autor	Itens usados	Alpha de Cronbach
Cocriação de Valor	Amâncio (2019)	<p>1. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu expresse a minha criatividade.</p> <p>2. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu avalie as minhas capacidades.</p> <p>3. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu aperfeiçoe as minhas capacidades.</p> <p>4. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu tome decisões.</p>	0.812

5.6. Análise de dados

5.6.1. Amostra, População e Participantes

Este questionário (Anexo A) tem como população de estudo os clientes da La Redoute Portugal, que conta com mais de 300.000 clientes e a amostra é constituída por 153 indivíduos de 338 inquiridos, como consta na **Figura 15** - Clientes La Redoute Portugal

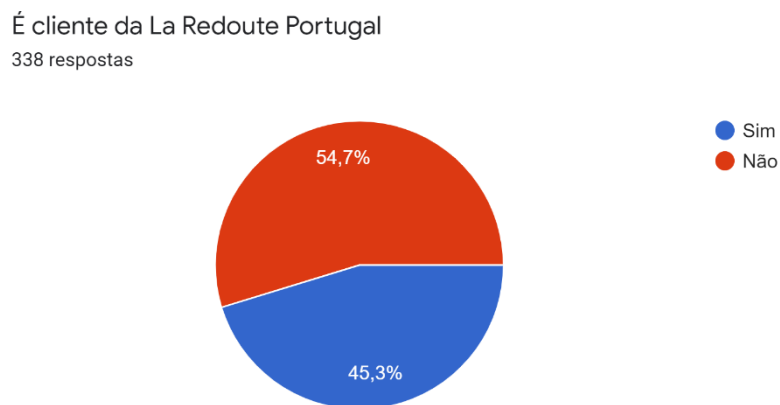


Figura 15 - Clientes La Redoute Portugal

Relativamente ao género dos inquiridos (**Figura 16 – Género dos inquiridos**), a amostra é caracterizada por 147 pessoas do género feminino e 6 pessoas do género masculino.

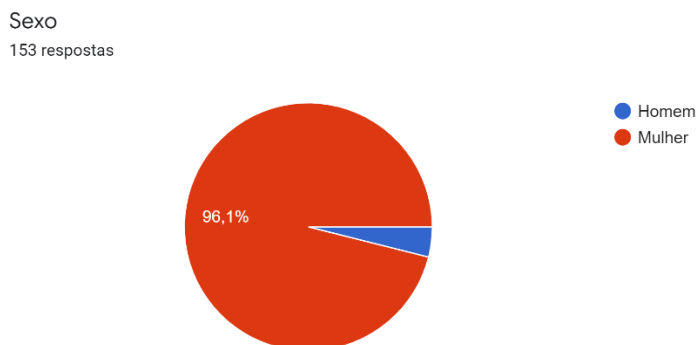


Figura 16 – Género dos inquiridos

Relativamente à idade dos inquiridos (**Figura 17 – Idade dos inquiridos**), obteve-se 1 participante com idade compreendida entre os 12 a 18 anos, 7 participantes com idade compreendida entre os 18 e os 25 anos, 28 participantes com idade compreendida entre os 26 e 35 anos, 52 participantes com idade compreendida entre os 36 e 45 anos, 40 participantes com idade compreendida entre os 46 e 55 anos e por fim, 25 participantes com idade superior a 55 anos. Tendo como moda o intervalo entre os 36 e 45 anos.

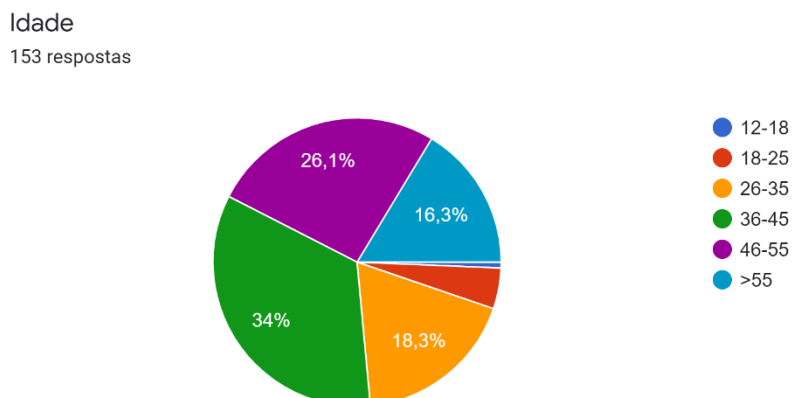


Figura 17 – Idade dos inquiridos

Relativamente à situação profissional dos inquiridos (**Figura 18** – Situação Profissional dos inquiridos), existem 94 participantes trabalhadores por conta de outrem, 32 participantes trabalhadores por conta-própria, 10 participantes reformados, 10 participantes desempregados, 4 participantes trabalhadores-estudantes e por fim 3 participantes estudantes.

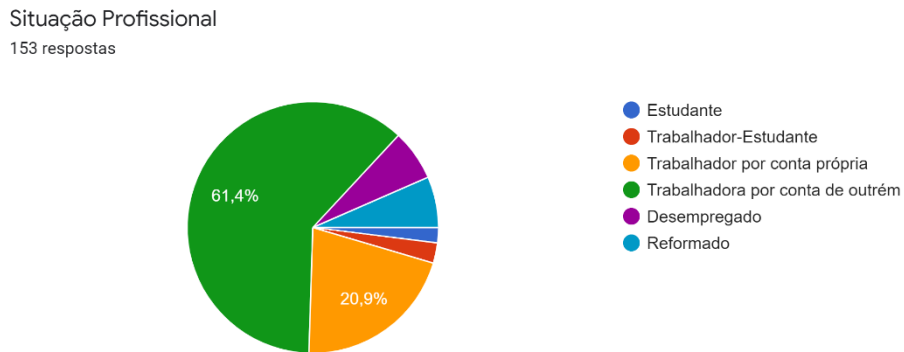


Figura 18 – Situação Profissional dos inquiridos

Relativamente ao rendimento mensal líquido dos inquiridos (**Figura 19** – Rendimento Mensal Líquido dos inquiridos), obteve-se 6 participantes sem rendimento, 11 participantes com rendimento inferior a 500 euros, 69 participantes com rendimento compreendido entre os 501 e 1000 euros, 51 participantes com rendimento compreendido entre os 1001 e 2000 euros e por fim, 16 participantes com rendimento superior a 2001 euros.

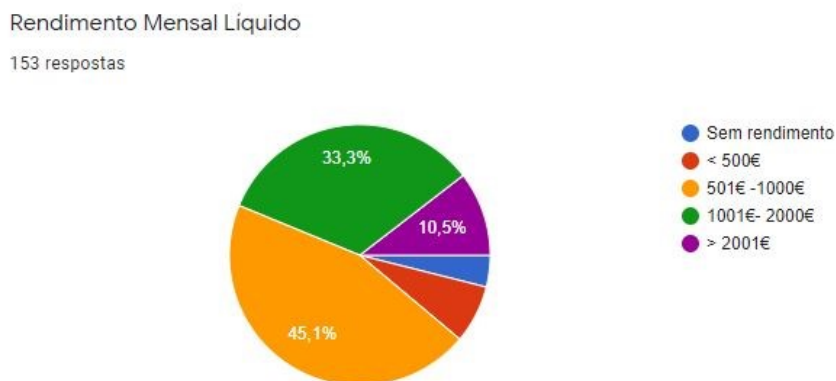


Figura 19 – Rendimento Mensal Líquido dos inquiridos

5.6.2. Análise dos Outliers

Iniciou-se a análise verificando se havia a existência de outliers. De acordo com a caixa de bigodes (**Figura 20 – Outliers**), a variável Desenvolvimento de Novos Produtos apresenta um outlier severo (292), pelo que se decidiu remover esse caso da amostra.

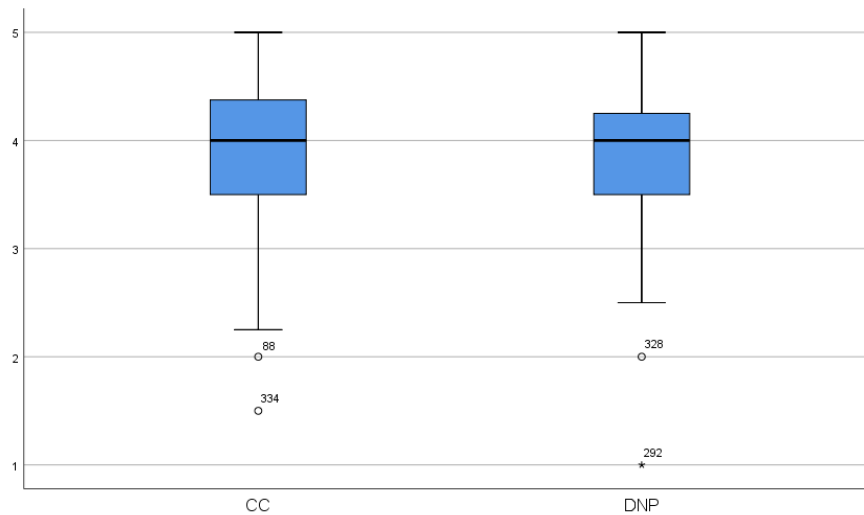


Figura 20 – Outliers

Reparou-se também que um dos inquiridos (262) deixou de responder às perguntas a seguir aos dados pessoais, pelo que também se decidiu removê-lo da amostra.

5.6.3. Alfa de Cronbach

O coeficiente de Alfa de Cronbach, determinado por Cronbach (1951), permite estimar a fiabilidade de um questionário. Com ele, é possível medir a correlação entre respostas, apresentado uma correlação média entre as perguntas, ou seja, indica quão intimamente relacionado é um conjunto de itens. Varia entre 0 e 1, sendo que os valores devem ser superiores a 0,7 para que a consistência seja razoável e superior a 0,9 para que a consistência seja muito boa.

No questionário foram apresentadas quatro questões sobre o Desenvolvimento de Novos Produtos, as quais estão enumeradas na **Tabela 7** - Alfa de Cronbach da variável Desenvolvimento de Novo Produtos (n=151) e também quatro questões sobre a Cocriação com o Cliente, as quais estão enumeradas na **Tabela 8** - Alfa de Cronbach da variável Cocriação com o Cliente (n=151).

Desenvolvimento de Novos Produtos:

Tabela 7 - Alfa de Cronbach da variável Desenvolvimento de Novo Produtos (n=151)

Itens	Alfa de Cronbach
1. Acredito que a La Redoute Portugal ao criar produtos/serviços com o apoio dos clientes está um passo à frente dos concorrentes na antecipação das necessidades dos clientes.	0,846
2. Acredito que a La Redoute Portugal compreende, através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, que as necessidades dos clientes estão em constante mudança.	
3. Acredito que a La Redoute Portugal ao desenvolver novos produtos/serviços apresenta novas soluções para os clientes.	
4. Ao participar na criação de um produto/serviço com a La Redoute Portugal, de acordo com as minhas necessidades, antecipo, com sucesso, as necessidades de outros clientes.	

Podemos constatar que a consistência da variável dependente é de 0,846, um valor superior a 0,8, logo traduz-se numa consistência boa.

Cocriação com o Cliente:

Tabela 8 - Alfa de Cronbach da variável Cocriação com o Cliente (n=151)

Itens	Alfa de Cronbach
1. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu expresse a minha criatividade.	0,914
2. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu avalie as minhas capacidades.	
3. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu aperfeiçoe as minhas capacidades.	
4. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu tome decisões.	

Podemos constatar que a consistência da variável independente é de 0,914, um valor superior a 0,9, logo traduz-se numa consistência muito boa.

5.6.1. Estatística Descritiva

Mínimo, Máximo, Média e Desvio Padrão

Na **Tabela 9** - Caracterização da variável Desenvolvimento de Novo Produtos (n=151) e na **Tabela 10** - Caracterização da variável Cocriação com o Cliente (n=151) podemos observar os dados obtidos através do software *SPSS*, relativamente ao mínimo, ao máximo, à média, bem como também à media global, e ao desvio-padrão das variáveis dependente e independente, relativamente à escala de Likert utilizada no questionário (Anexo A).

Desenvolvimento de Novos Produtos:**Tabela 9** - Caracterização da variável Desenvolvimento de Novo Produtos (n=151)

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Acredito que a La Redoute Portugal ao criar produtos/serviços com o apoio dos clientes está um passo à frente dos concorrentes na antecipação das necessidades dos clientes.	1	5	3,81	0,812
2. Acredito que a La Redoute Portugal compreende, através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, que as necessidades dos clientes estão em constante mudança.	2	5	4,01	0,707
3. Acredito que a La Redoute Portugal ao desenvolver novos produtos/serviços apresenta novas soluções para os clientes.	1	5	3,95	0,811
4. Ao participar na criação de um produto/serviço com a La Redoute Portugal, de acordo com as minhas necessidades, antecipo, com sucesso, as necessidades de outros clientes.	2	5	3,84	0,775
Média Global	-	-	3,9025	-

No que respeita aos itens relacionados com a variável Desenvolvimento de Novos Produtos, verifica-se que as médias mais elevadas são as que se relacionam com a compreensão das necessidades estarem em constante mudança (4,01) e com a apresentação de novas soluções através do desenvolvimento de novos produtos (3,95). Estes itens estão relacionados com a linha de pensamento de Morgan et al. (2019), Chang e Taylor (2016) e Filieri (2013).

Em termos de desvio-padrão, pode-se evidenciar que o item do desenvolvimento dos novos produtos com o apoio dos clientes estar um passo à frente dos concorrentes, apesar de apresentar a média mais baixa, é o que apresenta maior variabilidade (0,812), seguindo-se do item sobre a La Redoute desenvolver novos produtos apresentar novas soluções para os clientes (0,811).

A média global apresenta um valor de 3,9025, o que evidencia que a La Redoute Portugal se preocupa em inovar e em adaptar-se às necessidades dos seus clientes.

Cocriação com o Cliente:**Tabela 10** - Caracterização da variável Cocriação com o Cliente (n=151)

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu expresse a minha criatividade.	2	5	4,03	0,812
2. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu avalie as minhas capacidades.	1	5	3,89	0,818
3. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu aperfeiçoe as minhas capacidades.	1	5	3,91	0,824
4. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu tome decisões.	1	5	3,92	0,837
Média Global	-	-	3,9375	-

Quanto à variável Cocriação com o cliente, verifica-se que a média mais elevada é a que captura o processo de cocriação como expressão da criatividade do cliente (4,03) e apresenta igualmente o menor desvio padrão (0,812). A média mais baixa refere-se à participação do cliente enquanto avaliação das suas capacidades (3,89). O desvio padrão maior (0,837) está refletido no item sobre a participação no desenvolvimento de novos produtos no processo de tomada de decisões.

A média global apresenta um valor de 3,9375, que mostra que os clientes são colaborativos e cocriam valor, tal como referido por Vargo et al. (2008).

Frequências

Desenvolvimento de Novos Produtos:

Com a **Figura 21** - Histograma da variável Desenvolvimento de Novos Produtos (n=151), podemos verificar que as respostas relativas à variável dependente, Desenvolvimento de Novos Produtos, concentram-se nos valores entre 3,00 e 5,00 da escala de Likert. Com os resultados obtidos, concluímos que a maioria dos inquiridos afirmam que o desenvolvimento de novos produtos antecipa as necessidades dos consumidores e apresenta soluções para as mesmas.

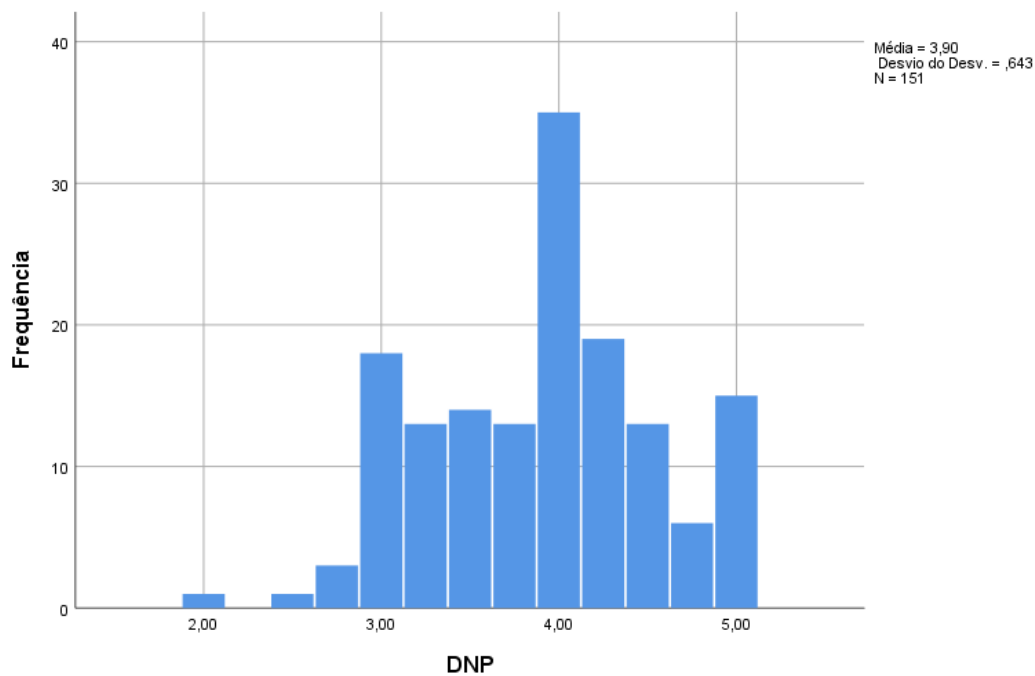


Figura 21 - Histograma da variável Desenvolvimento de Novos Produtos (n=151)

Cocriação com o Cliente:

A **Figura 22** - Histograma da variável Cocriação com o Cliente (n=151) apresenta a frequência relativa à variável independente Cocriação com o Cliente perante o desenvolvimento de novos produtos. O valor com maior frequência é o 4,00, o que significa que os inquiridos concordam que a sua participação como cocriadores possibilita expressar e desenvolver capacidades de cada um. No entanto, como podemos verificar no gráfico, as respostas dos inquiridos são mais dispares.

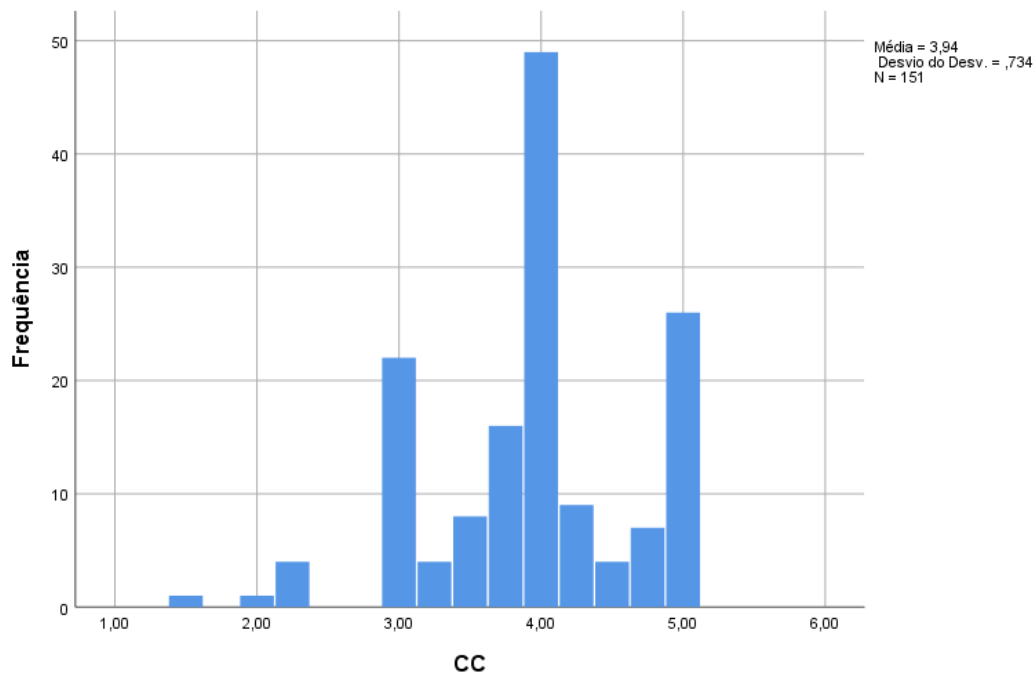


Figura 22 - Histograma da variável Cocriação com o Cliente (n=151)

5.6.2. Teste de Hipóteses

Regressão Linear Simples

De seguida apresenta-se os resultados da análise de dados em detalhe:

Na **Tabela 11** - Anova das variáveis dependente e independente (n=151), podemos verificar o teste F que avalia em termos globais o modelo e não cada um dos seus parâmetros isoladamente.

Assim, neste estudo o teste F, opõe as seguintes hipóteses:

H0: A variação do desenvolvimento de novos produtos não é explicada pelo cocriação com o cliente, isto é, $R^2 = 0$

H1: A variação do desenvolvimento de novos produtos é explicada pela cocriação com o cliente, isto é, $R^2 \neq 0$

Tabela 11 - Anova das variáveis dependente e independente (n=151)

Modelo		Soma do Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
1	Regressão	13,450	1	13,450	41,292	,000 ^a
	Resíduo	48,533	149	,326		
	Total	61,983	150			
a. Variável Dependente: DNP						
b. Preditores: (Constante), CC						

Analisando o teste F verificamos que o modelo é válido em termos globais, uma vez que o sig é igual a 0,00, inferior a 0,05 e conclui-se que a Hipótese 1 não se rejeita para o estudo em causa.

Na **Tabela 12** - Resumo do modelo das variáveis dependente e independente (n=151) é apresentado novamente informação sobre o coeficiente de correlação, mas também o coeficiente de determinação.

Tabela 12 - Resumo do modelo das variáveis dependente e independente (n=151)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,466 ^a	,217	,212	,57072	1,914
a. Preditores: (Constante), CC					
b. Variável Dependente: DNP					

Segundo o coeficiente de correlação, que é de 0,466, vemos que estas duas variáveis têm uma correlação positiva, mas moderada, tal como já referido. Vemos ainda, segundo o coeficiente de determinação, que a variável independente Cocriação com o Cliente explica apenas 21,7% da variável dependente Desenvolvimento de Novos Produtos.

A **Tabela 13** - Coeficientes das variáveis dependente e independente (n=151) dá-nos informação sobre a estimação dos parâmetros.

Tabela 13 - Coeficientes das variáveis dependente e independente (n=151)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,295	,255		9,016	,000
	CC	,408	,064	,466	6,426	,000
a. Variável Dependente: DNP						

A partir da informação do quadro é possível determinar a **Equação 1** - Reta de regressão linear das variáveis dependente e independente para o estudo em causa.

$$\text{Desenvolvimento de Novos Produtos} = 2,295 + 0,408 \times \text{Cocriação com o Cliente}$$

Equação 1 - Reta de regressão linear das variáveis dependente e independente

Analisando esta reta de regressão linear concluímos que quando não existe Cocriação com o Cliente, o Desenvolvimento de Novos Produtos mantém uma constante de 2,295. Por outro lado, por cada unidade adicional de Cocriação com o Cliente, o Desenvolvimento de Novos Produtos varia positivamente 0,408.

A qualidade do ajustamento deve também ser analisada através dos testes de inferência estatística, que permitem saber se a relação estimada pode ser de facto inferida para o universo (Pestana & Gageiro, 2014). Irá então testar-se se a cocriação influencia o desenvolvimento de novos produtos.

Os parâmetros a testar:

$H_0 = 0$, ou seja, a cocriação com o cliente não influencia o desenvolvimento de novos produtos

$H_1 \neq 0$, caso contrário

Verifica-se através do teste t, que a variável Cocriação com o cliente é estatisticamente significativa ($\text{sig}=0,000 < 0,05$).

Também foram avaliados os principais pressupostos exigidos para elaboração da regressão linear.

➤ Linearidade

Olhando para o gráfico de dispersão (**Figura 23 – Linearidade**) é possível verificar que a relação entre desenvolvimento de novos produtos e cocriação com o cliente segue uma tendência linear, pelo que este pressuposto é cumprido.

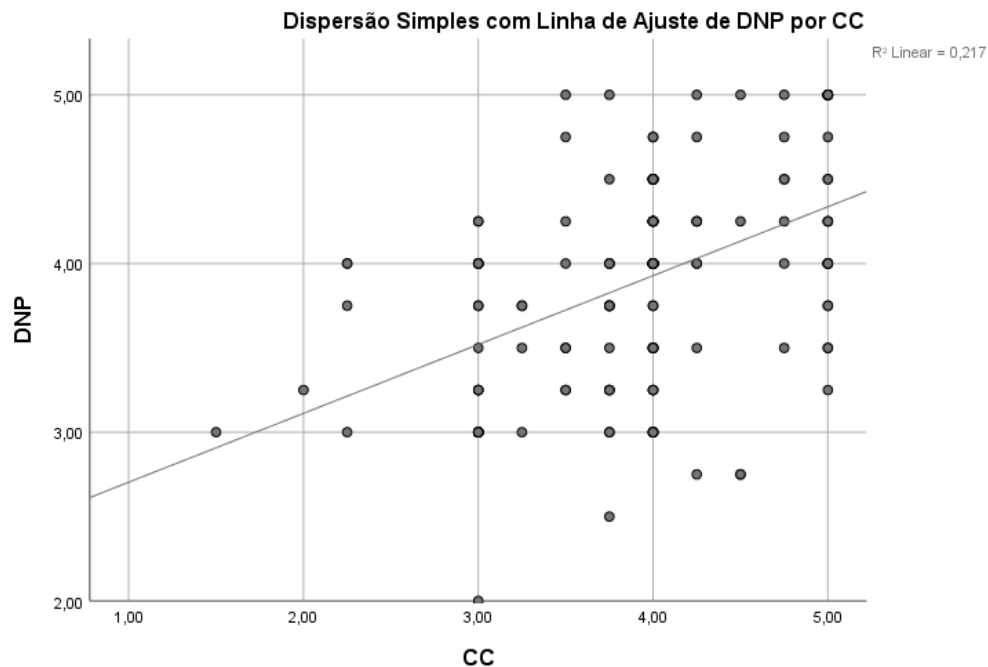


Figura 23 – Linearidade

➤ Não existir auto-correlação entre os resíduos

Este requisito foi analisado através o valor do Durbin-Watson na **Tabela 12 - Resumo** do modelo das variáveis dependente e independente (n=151), que apresentou um valor de 1,914. Sendo que o valor de Durbin-Watson deve estar entre 1,5 e 2,5 para se verificar que os resíduos são independentes, este pressuposto também foi verificado.

➤ Normalidade dos resíduos

Através da **Figura 24** - Normalidade dos resíduos: Histograma e da **Figura 25** - Normalidade dos resíduos: PP-Plot pode verificar-se, não de forma perfeita, mas aceitável, a normalidade dos resíduos.

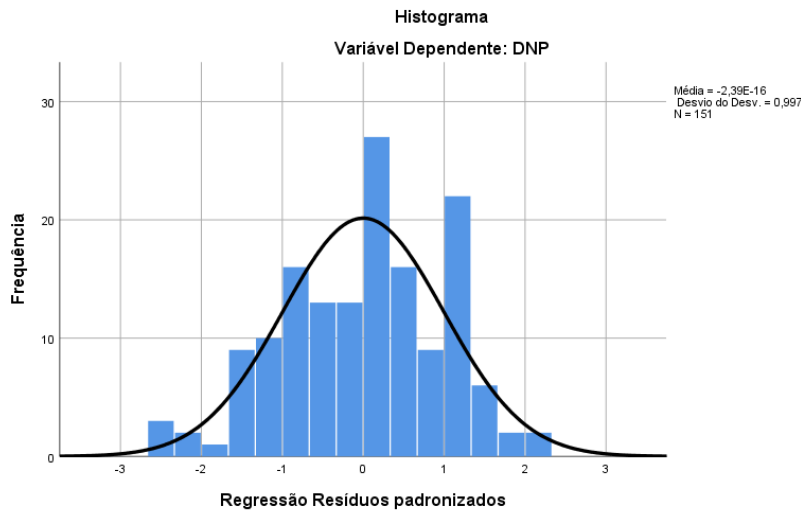


Figura 24 - Normalidade dos resíduos: Histograma

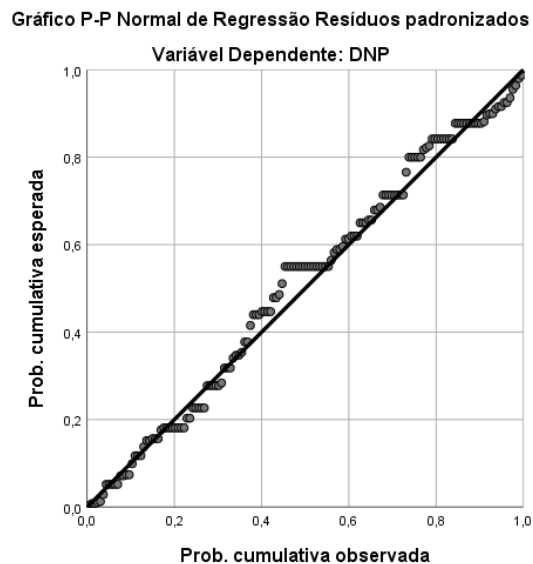


Figura 25 - Normalidade dos resíduos: PP-Plot

Embora possam surgir dúvidas quanto à normalidade dos resíduos, pode-se apelar ao Teorema do Limite Central e assumir que os resíduos seguem uma distribuição normal.

➤ Homocedasticidade

Através da **Figura 26** – Homocedasticidade pode se verificar que os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno de $y=0$, sem nenhum comportamento ou tendência, portanto temos indícios de que a variância dos resíduos é homocedástica.

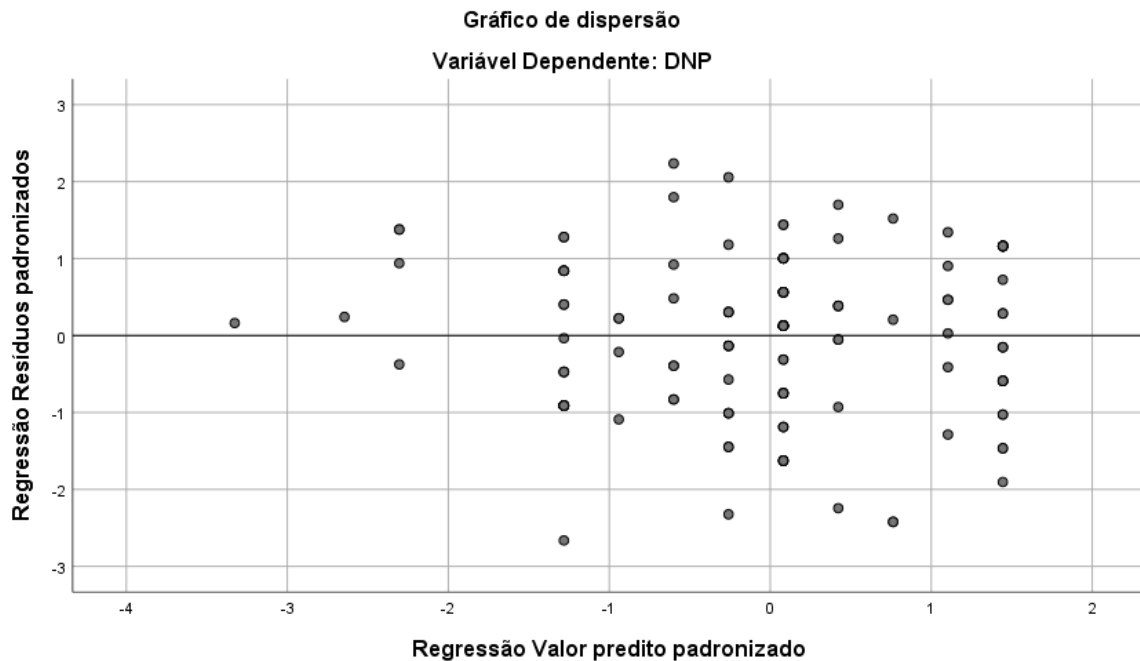


Figura 26 – Homocedasticidade

Sintetizando, de forma a testar a hipótese H1, realizou-se uma regressão linear simples entre o Desenvolvimento de Novos Produtos (variável dependente) e a Cocriação com o cliente (variável independente). Constatou-se que o modelo é globalmente significativo $F(1;149)=41,292$, $p<0,01$ mas apresenta uma qualidade fraca, pois pela análise do R^2 constata-se que apenas 21,7% da variabilidade do desenvolvimento de Novos Produtos é explicada pela Cocriação com o cliente. Como o coeficiente de determinação tende a ser influenciado pela dimensão da amostra pode ser uma justificação por este valor se encontrar tão baixo. Verifica-se a variável Cocriação com o cliente apresenta um efeito direto e positivo ($B=0,408$; $t=6,426$; $p<0,01$).

Deste modo, não se rejeita a hipótese H1, que está na mesma linha de concordância com Morgan et al. (2019), Chang e Taylor (2016) e Hoyer et al. (2010).

6. Programa de Estágio

Ao longo do estágio curricular foram desempenhadas inúmeras tarefas propostas pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa, pela senhora colaboradora Gaelle Sousa, pela senhora colaboradora Delfina Sousa, pelo senhor colaborador Nuno Carvalho e pelo *CEO* da La Redoute Portugal, tanto, e principalmente a nível do *Marketing*, como também a nível logístico, operacional e contabilístico, sendo elas:

6.1. Orçamentação

Foi-me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa proceder à realização da orçamentação de alguns pedidos de clientes particulares e empresariais da La Redoute Portugal.

Como está exposto no Anexo C, pode-se observar a referência, tamanho e descrição do artigo, como também o seu preço inicial de venda, desconto concedido, preço final de venda e quantidades a encomendar.

Para a realização desta tarefa recorreu-se à função *PROCV* do Excel para realizar a procura de valores do preço recalculado para cada referência de artigo, pelo catálogo do ano 2019. O preço recalculado corresponde ao preço de custo do produto para a La Redoute Portugal, incluindo o transporte do mesmo. De seguida, procedeu-se ao cálculo da margem de lucro para cada artigo, utilizando a **Equação 2** - Fórmula da margem de lucro real de cada artigo

$$\frac{(\text{Preço final} \div 1,23) - \text{Preço recalculado}}{(\text{Preço final} \div 1,23)}$$

Equação 2 - Fórmula da margem de lucro real de cada artigo

Nota: Como o preço final de venda (preço após o desconto que se encontra no *website*) inclui imposto de valor acrescentado (IVA), divide-se o preço final de venda por 1,23 para saber realmente qual é a margem de lucro real de cada artigo.

Calculada a margem de lucro real para cada artigo, que deve rondar em média os 45%, procede-se à exploração de novos descontos, com o objetivo de impulsionar o cliente para a finalização da compra.

6.2. Benchmarking

6.2.1. Análise da concorrência

Foi-me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa proceder à análise dos serviços prestados e processos de negócio da concorrência (*Benchmarking Competitivo*) da La Redoute Portugal na prática *B2B* do setor mobiliário.

Sendo assim, foi utilizado o *Google Chrome* como motor de pesquisa para a palavra: “mobiliário” e nas primeiras duas páginas de resultados encontrei 12 empresas concorrentes da La Redoute Portugal, sendo que posteriormente, o senhor orientador João André Almeida de Sousa propôs a pesquisa de mais 5 concorrentes, fazendo um total de 17 competidores da La Redoute Portugal. Analisando detalhadamente os processos de negócio e respetivos serviços prestados das empresas concorrentes, nomeadamente: Kasa, Sklum, O Brasileiro, Conforama, Celeiro do Móvel, Móveis de Portugal, JFViva, Moviflor, Kinda Home, Moveistore, JOM, AllHouse, Beliani, Maisons du Monde, IKEA, Zara Home e HM, referindo que estas duas últimas são mais dirigidas para o setor têxtil-lar, podemos concluir que apenas cinco delas praticam *B2B*, sendo elas: Sklum, Kinda Home, AllHouse, Maisons du Monde e a Moviflor, sendo que esta última apresenta poucas empresas como seus clientes, pois está mais dirigida ao *B2C*.

Depois de analisado os diversos serviços que cada empresa disponibiliza, tais como: entrega; montagem; troca e devoluções; garantias; pagamentos; cartão de crédito (financiamento); promoções, descontos ou códigos promocionais, passatempos; etc. Podemos afirmar que a La Redoute Portugal tem certos pontos a melhorar e a adicionar dentro dos seus serviços.

Avaliação da concorrência para cada serviço:

✓ Entrega:

Os concorrentes mais competitivos neste ponto da La Redoute Portugal são: O Brasileiro, pois não cobra qualquer quantia pelo serviço, a Sklum e a Kasa, que tem o tempo de entrega mais rápido (48/72 horas) e a Kinda Home, que disponibiliza de um serviço de entrega urgente, em que envia a encomenda na manhã seguinte ao pagamento.

✓ Montagem:

Os concorrentes neste ponto da La Redoute Portugal são todas as empresas que apresentam este serviço, pois a La Redoute Portugal não disponibiliza tal serviço, sendo O Brasileiro o mais competitivo, pois não cobra qualquer quantia por tal serviço.

✓ Troca e devoluções:

Os concorrentes mais competitivos neste ponto da La Redoute Portugal são a Beliani e a Ikea, pois o cliente pode trocar qualquer artigo sem necessidade de indicar o motivo por um período de 365 dias corridos.

✓ Garantias:

O concorrente mais competitivo neste ponto da La Redoute Portugal é a Conforama, pois disponibiliza de uma garantia exclusiva de 5 anos, que inclui muitas mais valias para o cliente.

✓ Pagamentos:

Os concorrentes mais competitivos neste ponto da La Redoute Portugal são a Móveis Portugal, pois aceita pagamentos por cheque e por numerário, a Moveistore que também aceita pagamentos por cheque, a IKEA, que disponibiliza pagamentos com cartões *AMEX* e a Maisons du Monde, que apresenta a opção de pagamento parcelado sem taxas de juro.

✓ Cartões de crédito (financiamento), oferta, ou outros:

Os concorrentes mais competitivos neste ponto da La Redoute Portugal são a Kinda Home em primeiro lugar, que oferece os três serviços (cartões de crédito, cartão oferta e um passaporte especial), sendo os restantes a Conforama, Moviflor, JOM, AllHouse e IKEA.

✓ Promoções:

Os concorrentes mais competitivos neste ponto da La Redoute Portugal são a Moviflor, que disponibiliza de um passatempo mensal, onde os clientes têm a possibilidade de ganhar um artigo, a JOM que apresenta várias promoções ao longo do ano e a HM, que disponibiliza aos seus clientes um desconto de até 25%, se estes subscreverem as notícias sobre moda.

Sugestões de melhoria para cada serviço:

✓ Entrega:

Para se sobrepôr à concorrência a La Redoute Portugal devia, como O Brasileiro, disponibilizar o serviço de entrega gratuito, pelo menos no mobiliário que necessita de montagem.

✓ Montagem:

Como a La Redoute Portugal ainda não disponibiliza este serviço, para o introduzir no seu processo de negócio, a mesma devia cobrar 15% do preço de venda dos produtos que necessitam de tal serviço, (percentagem um pouco mais alta que a concorrente Conforama, para poder suportar o custo das entregas dos produtos que precisam de montagem).

✓ Troca e devoluções:

A La Redoute Portugal apresenta-se em quarto lugar comparada com a concorrência, pois apresenta uma política sólida na devolução de encomendas, a única coisa a fazer seria alargar o período de devolução.

✓ Garantias:

A La Redoute Portugal para superar a Conforama, podia disponibilizar uma garantia semelhante, mas com duração superior, ou com um prazo de devolução do artigo mais curto, ou simplesmente oferecer preços mais competitivos.

✓ Pagamentos:

Para se poder destacar da concorrência, a La Redoute Portugal podia ser a pioneira do seu ramo e disponibilizar pagamentos com criptomoedas, como muitas empresas com dimensão semelhante, ou até inferior já o fazem no centro e norte da Europa.

✓ Cartões de crédito (financiamento), oferta, ou outros:

A La Redoute Portugal devia proporcionar uma linha de crédito adaptada ao cliente padrão (*B2C*) e outra linha de crédito mais direcionada às empresas (*B2B*).

✓ Promoções:

A La Redoute Portugal para superar a Moviflor, a JOM e a HM, podia começar a patrocinar influenciadores, fornecendo-lhes códigos promocionais para divulgação futura a potenciais novos clientes (*Marketing* de afiliados) e oferecer descontos em dias especiais. (aniversários, casamentos, dia do pai, dia da mãe, dia da criança, ...)

A La Redoute Portugal para reforçar ainda a sua posição no setor e tornar-se líder devia: oferecer atendimento personalizado através de profissionais de *design* e decoração de interiores, fornecendo a opção de encomendar mobiliário por medida de forma a atrair mais clientes, dar acesso ao cliente sob o stock existente tanto online como na loja (*outlet*), como já faz o IKEA e a HM, criar uma plataforma com ferramentas de planificação, como também já faz o IKEA, de forma a promover a opção de escolha do cliente entre esta forma de planificação e o atendimento personalizado referido anteriormente, retomar a disponibilização de catálogos (pelo menos digitais, em que se poupa nos custos de impressão e entrega), recolher produtos antigos dos clientes que assim o desejarem para reciclagem, promovendo o desenvolvimento sustentável e fortalecendo a responsabilidade social da empresa e patrocinar programas de televisão e eventos corporativos para dar maior visibilidade à empresa.

Acrescentar ao *website* o seu Plano Estratégico, em que está inserido a Missão, a Visão e os Valores da empresa, entre outros, assim com também acrescentar o Relatório de Atividades, que regista o percurso da atividade anual da La Redoute Portugal, face ao que tinha sido estabelecido no Plano Estratégico, referindo a execução dos objetivos, o grau de realização dos programas e ações propostas, assim como também o nível de recursos utilizados (sustentabilidade), para que o cliente tenha uma clara perceção do que a empresa faz e para que se identifique mais com a empresa, visando uma fidelização por parte do cliente mais sólida.

No âmbito das Redes sociais, comparada com os seus concorrentes, a La Redoute Portugal até se apresenta bem posicionada, porém podia apostar mais forte no Twitter, pois já há algum tempo que não faz uma publicação nesta rede social. Podia também fazer uns tutoriais no YouTube sobre montagem e manutenção dos seus produtos mobiliários, para fazer frente à Kinda Home, que já apresenta uma série de episódios inspiradores sobre o seu “universo motivador” no YouTube, à Kasa que oferece dicas de decoração e à Moveistore, que apresenta no seu *website* uma secção de instruções de manutenção e limpeza de material mobiliário.

Também se deve referir a empresa Made, que é do mesmo setor, mas não é concorrente direto da La Redoute Portugal, porque não opera no mesmo país, pois ela apresenta uma interface inovadora dentro do seu website de forma a que o cliente veja os sofás vendidos na empresa, à medida que o cliente arrasta com o rato as dimensões do sofá que procura.

6.2.2. Análise dos preços de venda

Foi-me pedido também, pela senhora colaboradora Gaelle Sousa efetuar uma análise dos preços de venda entre empresas concorrentes da La Redoute Portugal (*Benchmarking Competitivo*), nomeadamente: Worten, Fnac, Media Markt, Rádio Popular e El Corte Inglés, a futuros produtos do setor dos eletrodomésticos que irão ser introduzidos na La Redoute Portugal.

Para a realização desta tarefa procedeu-se à pesquisa nos websites de cada empresa concorrente pela referência de cada artigo a ser introduzido futuramente pela La Redoute Portugal, sendo que se apontava num ficheiro Excel (**Figura 27 - Análise dos preços de venda**) o preço de venda praticado por cada concorrente da La Redoute Portugal, para que posteriormente se procedesse à estimativa do preço de venda ideal a ser praticado pela La Redoute Portugal.

IMAGEM	CODIGO	EAN	CARACTERÍSTICAS	PVP REC*	CUSTO TRANSPORTE	Preço de custo	worten	fnac	media markt	radio popular	el corte ingles
	8520238010	800343726867	HI COLLECTION Motor Zen Direct Drive Capacidade carga 12 kg 1400 rpm Classe energética A+++ 95% Conectividade IP SENSE LINE Tecnologia IP SensiDose Precision Clean Precision Dose Display Digital Touch LED Tecnologia Soft Move Eco Dose (Assistente de dosagem) STOP&GO Programas especiais: Camisetas, Esmaltes, Pó de Café, Cerveiras, Deposto, Jeans, Bate, Mini Carga	1 478,98 €	25,80 €	828,41 €	1 127,00 €	1 222,98 €	1 199,00 €	-	1 479,00 €
	85207938010	800343726182	SUPERIOR CARE Motor Zen Direct Drive Capacidade carga 12 kg 1400 rpm Classe energética A+++ 48% Tecnologia IP SensiDose Precision Clean (limpeza profunda) Display Digital LED Tecnologia Supreme Care Soft Move Tecnologia Fresh Care Delay Timer Precision Dose Programas especiais: Pó de Café, Pré-lavagem, EcoClean Garantia vitalícia do motor**	999,99 €	25,80 €	578,21 €	999,99 €	719,54 €	-	-	-
	85991933040	800343726182	SUPERIOR CARE Motor Zen Direct Drive Capacidade carga 18 kg 1400 rpm Classe energética A+++ 28% Tecnologia IP SensiDose Display Digital Touch Tecnologia Supreme Care Soft Move Tecnologia Fresh Care Delay Timer Eco Dose Programas especiais: Pó de Café, Pré-lavagem, EcoClean Garantia vitalícia do motor**	789,99 €	25,80 €	413,61 €	999,99 €	495,00 €	999,00 €	-	-
	85991948960	800343726187	SUPERIOR CARE Motor Zen Direct Drive Capacidade carga 8 kg 1400 rpm Classe energética A+++ 18% Tecnologia IP SensiDose Display Digital Touch Turbilo Fresh Hot Finishing (Bate Baixo 19°) Cores 19° Programas especiais: Pó de Café, Pré-lavagem, EcoClean Garantia vitalícia do motor** Cor: inox	599,99 €	25,80 €	354,21 €	999,99 €	438,82 €	529,00 €	-	999,00 €

Figura 27 - Análise dos preços de venda

6.2.3. Listagem de produtos

A seguir, foi me pedido pela mesma colaboradora fazer listagens dos produtos femininos mais vendidos da categoria *footwear*, *dress*, *shirts*, *outerwear*, *t-shirts*, *jumpers*, *skirts* e *trousers* para as seguintes 10 marcas: La Redoute, ZARA, Mango, MO, H&M, Stradivarius, Bershka, El Corte Inglés, Massimo Dutti e Pull&Bear. (*Benchmarking Interno e Competitivo*)

Para a realização desta tarefa procedeu-se à ferramenta EDITED, que consiste numa plataforma mundialmente usada pelas melhores marcas, *retailers* e *merchandisers* de vestuário, de forma a estes posicionarem e estabelecerem o preço certo para os seus produtos, monitorizando o *retailmarket* de vestuário em todo o mundo, recorrendo a um *software* de análise de dados em tempo real. (**Figura 28** - Listagem de produtos)

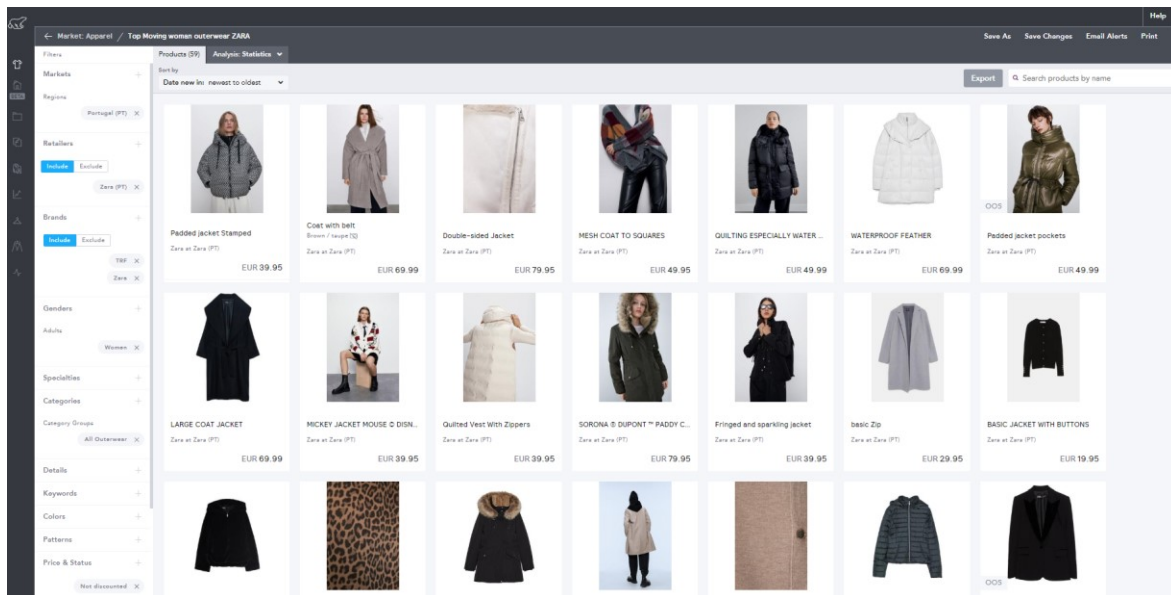


Figura 28 - Listagem de produtos

6.2.4. Pesquisa Interna

Foi-me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa fazer uma pesquisa interna no *website* da La Redoute Portugal às 500 palavras-chave mais pesquisadas pelos seus clientes (*Benchmarking* Interno), de forma a otimizar o processo de busca do cliente pelo artigo desejado. Como está exposto na **Figura 29 - Pesquisa interna 1**, pode-se observar o número de interações (pesquisas realizadas) que cada palavra-chave tem (por ordem decrescente), se a mesma apresenta ser uma marca ou não (caso não seja, é um artigo) e observa-se ainda, se a pesquisa devolve o artigo ou a marca pesquisada. Para a realização desta tarefa procedeu-se à procura de cada palavra-chave nas primeiras três páginas de listagem de produto, por artigos que estivessem na página de pesquisa errada, sendo que se relatava tal situação na secção das observações, para que posteriormente um dos colegas da área do *Web Development* corrigisse esse erro.

Keywords typed	Instâncias	Marca (sim/não)	Pesquisa devolve o artigo ou marca procurada (sim/não)	Observações
adidas	170608	sim	sim	
CONVERSE	146818	sim	sim	
nike	133080	sim	sim	
levis	131965	sim	sim	
vANS	123330	sim	sim	
la-redoute-collections	108832	sim	sim	
geox	106620	sim	sim	
Vestidos Mulher	103927	não	sim	
anne-weyburn	90404	sim	sim	
la-redoute-interieurs	83897	sim	sim	
fatos de banho senhora	64286	não	sim	
pepe-jeans	61725	sim	sim	
new-balance	58476	sim	sim	
veStidos	57620	não	sim	
PUMA	56880	sim	sim	
NEW BALANCE	51086	sim	sim	
CASTALUNA	48218	sim	sim*	Na primeira PLP aparecem 13 artigos da la redoute collections plus
Sapatilhas mulher	46669	não	sim	
all star	41693	sim	sim	
Triumph	40233	sim	sim	
ONLY	39459	sim	sim	
CROCS	37884	sim	sim	
adidas-originals	36365	sim	sim	
birkenstock	34067	sim	sim	
TAPetes	33489	não	sim	
tommy-hilfiger	33251	sim	sim	
TIMBERLAND	32849	sim	sim	
MACACAO MULHER	30752	não	sim	
TAPETE	30175	não	sim	
sandalias de mulher	30109	não	sim	
la Redoute Interieurs	28930	sim	sim	
capas edredon	28713	não	sim*	Na primeira PLP aparecem 2 artigos que não são capas, são mesmo edredons.
Fatos de banho	27360	não	sim	
cortinados	27338	não	sim*	Na segunda PLP aparecem peças de cortinado que deviam aparecer no final dessa mesma PLP
vestidos Compridos	27193	não	sim*	A partir da segunda PLP aparecem alguns vestidos curtos antes dos vestidos compridos
CALCAS MULHER	26281	não	sim	
Almofadas	25806	não	sim	
Calças MULHER	25043	não	sim	

Figura 29 - Pesquisa interna 1

Foi-me pedido também pela senhora colaboradora Gaëlle Sousa analisar detalhadamente o *website* da La Redoute Portugal (*Benchmarking* Interno) no âmbito da aplicação de filtros (marca, preço, tamanho, género, idade, material, etc...) que os clientes utilizam para proceder à pesquisa dos produtos desejados na secção *Outlet*, de forma a otimizar o seu processo de busca. Para a realização desta tarefa foi utilizada a plataforma *CMS (Content Management System)* que a La Redoute Portugal utiliza para monitorização e gestão do conteúdo do seu *website* (**Figura 30 - Pesquisa interna 2**), clicando nos botões: *Products -> Navigation -> Product Categorisation Manager -> Guided Navigation*. (**Figura 31 - Pesquisa interna 3**)

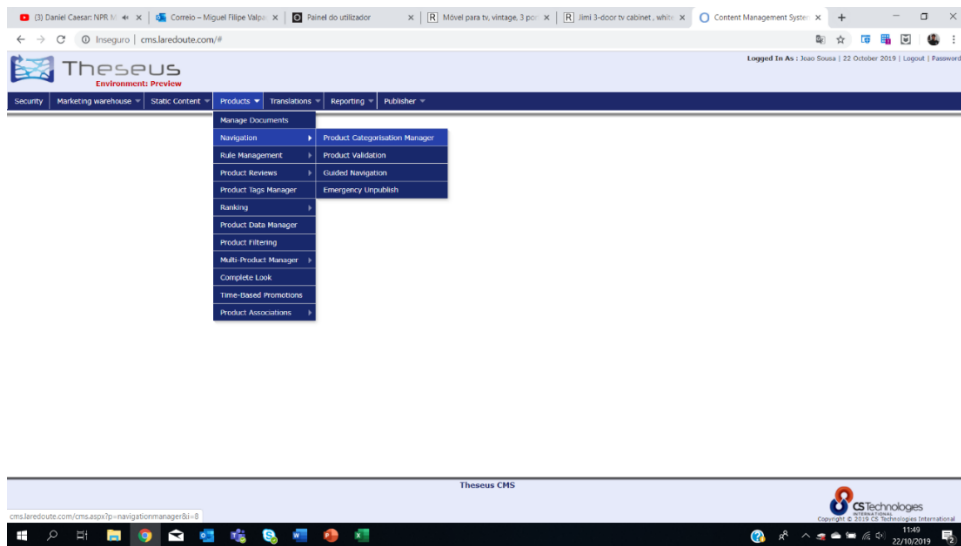


Figura 30 - Pesquisa interna 2

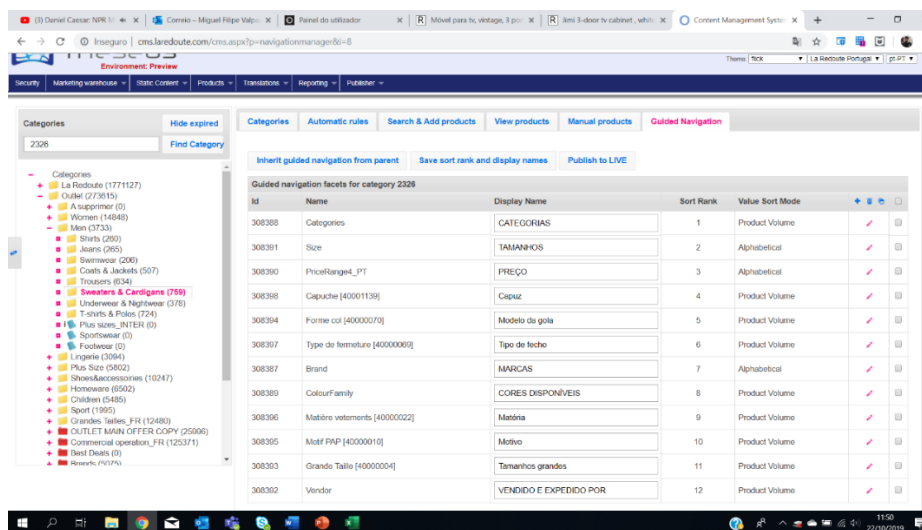


Figura 31 - Pesquisa interna 3

6.2.5. Relatório de produtos devolvidos

Foi me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa fazer um relatório no programa Power Point acerca dos produtos devolvidos por parte dos clientes (*Benchmarking* Interno), durante o mês de Setembro e Outubro. Como está exposto na **Figura 32** - Relatório de produtos devolvidos, podemos ver que consta a data em que a reclamação foi feita, a imagem do suposto artigo (danificado ou errado), a sua descrição, a sua referência e a explicação da devolução.



Figura 32 - Relatório de produtos devolvidos

6.2.6. Tendências atuais: Produtos de Mobiliário

Foi me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa organizar uma listagem de produtos de imobiliário mais pesquisados pelos portugueses no ano de 2019 (*Benchmarking* Interno e Competitivo).

Para a realização desta tarefa foi utilizada a ferramenta de pesquisa *Google Trends*, que apresenta um gráfico com a frequência em que um certo termo é pesquisado, num período de tempo (neste caso, o ano 2019) nas diferentes regiões do mundo (neste caso, as cidades de Portugal).

Com a análise deste tipo de gráfico podemos concluir que certos produtos têm uma certa sazonalidade, como por exemplo: loiça e talheres são mais pesquisados no Inverno, pois os consumidores estão a fazer os preparativos para a ceia de Natal com a sua família (**Figura 33** - Tendências atuais: produtos de mobiliário 1); mobiliário de jardim é mais pesquisado no Verão, devido ao bom tempo (**Figura 34** - Tendências atuais: produtos de mobiliário 2); malas também são mais pesquisadas no Verão, devido à necessidade de transporte dos bens-materiais do consumidor nas suas férias; entre outros.

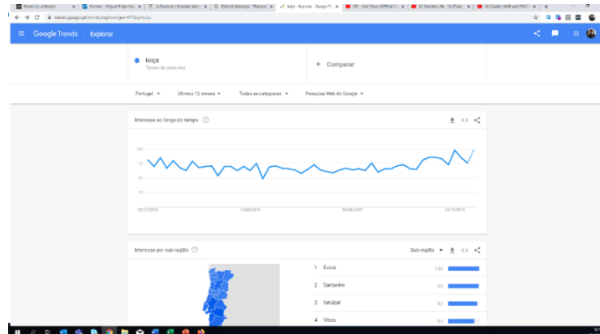


Figura 33 - Tendências atuais: produtos de mobiliário 1

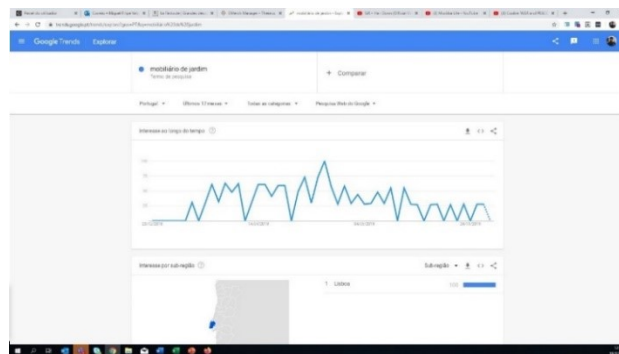


Figura 34 - Tendências atuais: produtos de mobiliário 2

6.3. Desenvolvimento de um Novo Produto em Cocriação com o Cliente

No decorrer deste projeto procedeu-se à pesquisa dos fornecedores ideais para uma possível parceria com a La Redoute Portugal, com o intuito de se fabricar uma mala de cabedal, tendo como listagem as seguintes empresas: Casa das Peles; Soguima; Confeições Jopel; Curtumes Ibéria S.A.; BioLeather; APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos e Diálogos Pioneiros, LDA. Destas sete empresas, foi obtida a resposta de cinco, sendo que as mesmas responderam com interesse em tal parceria.

Procedeu-se também à realização de estudos de mercado, onde foi composto um inquérito para os clientes da La Redoute Portugal (Anexo B), com o objetivo de atender as necessidades/desejos dos mesmos, quanto à marca, preço, formato, tamanho, número de bolsas, espaço de armazenamento, conforto, cor, tipo de couro e tipo de material.

6.4. Catálogo B2B 2019/2020

Foi-me pedido pela senhora colaboradora Delfina Sousa o auxílio na elaboração do catálogo B2B 2019/2020 dos produtos mobiliários e de decoração para envio futuro aos atuais e potenciais clientes empresariais. Para a realização desta tarefa procedeu-se à tradução do catálogo francês e à devida transcrição manual do nome, marca, referência e cores de cada artigo, utilizando o *software* Excel para melhor organização (Figura 35 - Catálogo B2B 2019/2020).

De seguida, foi-me pedido pelo senhor colaborador Nuno Carvalho o auxílio na angariação de potenciais clientes para a La Redoute Portugal, procedendo à procura de potenciais clientes focados no setor mobiliário e têxtil-lar (ex.: arquitetos, decoradores de interiores, *designers*, hotéis, ...), para que posteriormente a La Redoute Portugal lhes pudesse enviar futuros catálogos. Esta tarefa foi realizada através da busca desses mesmos clientes através do *website* “Homify”, que disponibiliza e otimiza o processo de busca de profissionais dos setores mobiliário e têxtil-lar (arquitetos, decoradores de interiores e *designers*). Quanto aos hotéis, recorreu-se à seleção dos melhores, através das páginas *Web* de várias associações de turismo, hotelaria, restauração e similares.

Referência	Nome	Cor	Referência	Nome	Cor
387		24			25
388					
389					
390	SAPPARI Estante	Carvalho natural	GG5051	ANAXIME Consola de escritório	Acil. Igara
391	Referência GF1740				
392	Cor				
393					
394	SAPPARI Estante		BS507	SAMTHA Consola de escritório	Preto
395	Referência ANCS27				
396	Cor	Metal preto			
397					
398	KONCEPT Estante				
399	Referência LELH77				
400	Cor	Madeira escura	GB868	MAHAUT Consola de escritório	Mármore castanho, Mármore branco
401					
402	Referência GANCO Estante				
403	Cor	Preto	GBJ52	FEBE Consola de escritório	Preto
404					
405	Referência GSR554				
406	Cor	Preto			
407	Referência ISPRE Estante				
408	Cor	Metal escuro	GGSL812	MAHAUT Consola de escritório	Mármore preto
409					
410	Referência GF5507				
411	Cor	Preto	GGSL745	ABAMBOL Consola de escritório	Mármore preto
412					
413					
414	Referência GDS66				
415	Cor	Metal escuro	GF1330	SUMIKO Consola de escritório	Natural
416					
417					
418	KANATO Estante				
419	Referência GHR57				
420	Cor		GAP472	LIU Consola de escritório	Carvalho natural
421					
422	Referência LELY302				
423	Cor	Branco, Preto	GGMSB7	BUONDI Consola de escritório	Carvalho natural
424					
425					
426	Referência BCF107				
427	Cor	Branco, Preto	GGEX146	MARCOSIA Consola de escritório	Nogueira
428					
429					
430	Referência GDL363				
431	Cor	Preto	GGEX508	ERIKTON Consola de escritório	Carvalho natural
432					
433					
434	Referência RETELIGNE Estante				
435	Cor	Metal escuro	GGU653	NODU Consola de escritório	Carvalho
436					
437					
438	Referência GJACOBSON Estante				
439	Cor	Nogueira	GGEX195	ADRISSON Consola de escritório	Carvalho natural
440					
441					
442	Referência VAPRA Estante				
443	Cor	Preto	ALP507	EPHRE Consola de escritório	Madeira carvalho claro pés pretos
444					

Figura 35 - Catálogo B2B 2019/2020

6.5. Lista de Presentes

Foi me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa fazer uma lista de recomendações de presentes perfeitos de certos artigos masculinos (vestuário, roupa interior, calçado e acessórios) para publicar no *website* da La Redoute Portugal durante a época natalícia.

Para a realização desta tarefa utilizou-se a plataforma *CMS (Content Management System)*, que a La Redoute Portugal utiliza para monitorização e gestão do conteúdo do seu *website* (**Figura 36 - Lista de presentes 1**), onde se procedeu à listagem e ordenação dos artigos pelas categorias supramencionadas, clicando nos botões: *Products -> Navigation -> Product Categorisation Manager -> Search & Add Products* e posteriormente utilizou-se a ferramenta *EMerch Manager* (**Figura 37 - Lista de presentes 2**), onde manualmente se posicionou estrategicamente a ordem dos artigos, tendo em conta o volume de vendas, o preço final de venda e a percentagem de desconto de cada artigo, como também a probabilidade de venda desses artigos devido à sua notoriedade e beleza estética, clicando nos botões: *Ranking -> EMerch Manager*.

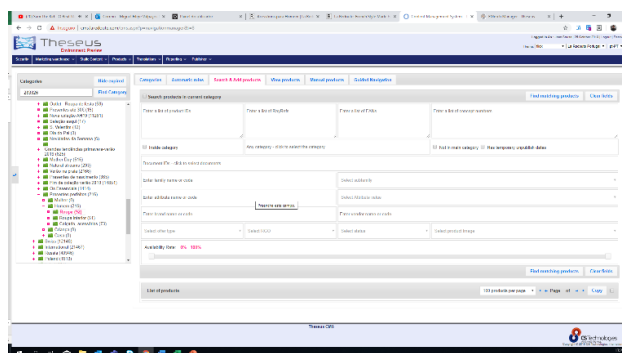


Figura 36 - Lista de presentes 1

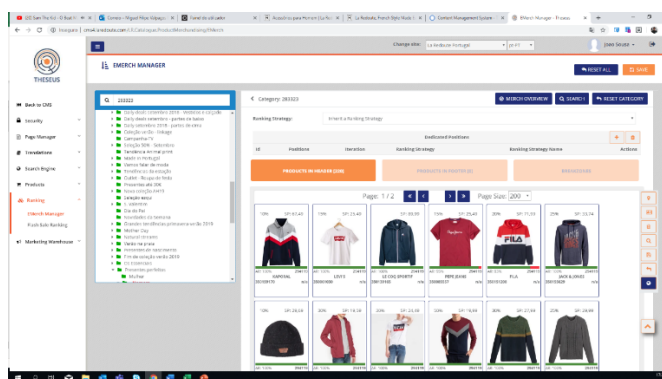


Figura 37 - Lista de presentes 2

6.6. Big 50

Foi-me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa organizar uma lista de certos artigos masculinos (vestuário, roupa interior, calçado e acessórios) na altura que os mesmos iriam estar com desconto de 50%, para publicar no *website* da La Redoute Portugal durante esse período (final de Outubro / início de Novembro).

Para a realização desta tarefa utilizou-se mais uma vez a ferramenta *EMerch Manager* (**Figura 38 - Big 50**), onde manualmente se posicionou estrategicamente a ordem dos artigos, tendo em conta o volume de vendas, o preço final de venda e a sua disponibilidade (*stock*), como também a probabilidade de venda desses artigos devido à sua notoriedade e beleza estética, clicando nos botões: *Ranking -> EMerch Manager*.

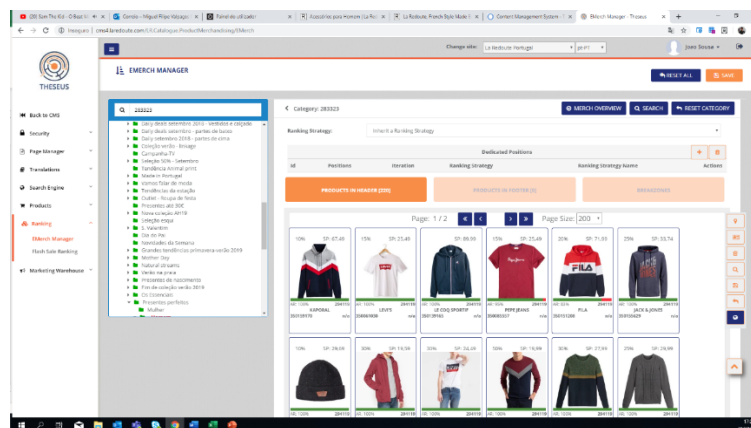


Figura 38 - Big 50

6.7. Comunicação e ações *B2B*

Foi-me pedido pelo senhor orientador João André Almeida de Sousa proceder ao planeamento da comunicação e ações para o *B2B* da La Redoute Portugal.

Para a realização desta tarefa procedeu-se à pesquisa de feiras para profissionais na área dos móveis, hotelaria e decoração / arquitetura de interiores, tentando saber datas, locais e número potencial de expositores e visitantes, como também à pesquisa de revistas relevantes e o seu número de tiragens, tipo de *target* e saber se a sua distribuição é paga ou gratuita.

7. Conclusão

Neste capítulo é feita as conclusões gerais do estágio, como também da análise quantitativa. Serão também indicadas as limitações com que se deparou na elaboração da presente investigação, bem como sugestões para pesquisas futuras.

7.1. Conclusões gerais do estágio

Ao longo do relatório realizado, pode-se concluir que o produto a desenvolver (mala de cabedal) em cocriação com o cliente, de acordo com o modelo de análise *VRIO*, apresenta valor, raridade e imitabilidade, pois é desenvolvido em parceria com o cliente e existe pouca concorrência na indústria de tecidos de pele.

De acordo com as 5 Forças Competitivas, a La Redoute tem pouca rivalidade com a concorrência, pois tem produtos diferenciados (mais de 70% dos produtos são de coleções internas). Em termos de ameaça de novas entradas, não existe muitas, pois a indústria onde a La Redoute opera é massiva, logo será difícil a entrada de novos competidores. Em termos de ameaças de produtos substitutos, também é reduzida, pois como já vimos no modelo de análise *VRIO*, a mala de cabedal apresenta valor, raridade e imitabilidade. O poder negocial dos fornecedores é relativo, pois embora haja poucos produtos substitutos, é difícil a integração vertical a jusante dos mesmos. O poder negocial dos clientes é fraco, pois o produto seria difícil de substituir pela concorrência e existe dificuldade de integração vertical a montante por parte do cliente.

Em concordância com a matriz Ansoff, a estratégia a praticar pela La Redoute Portugal seria a extensão de produtos, pois consiste no desenvolvimento de um novo produto num mercado já existente.

De acordo com Porter (1980), a estratégia genérica a adotar seria o foco na diferenciação, que consiste em concentrar a atenção da empresa numa parcela restrita do mercado (nicho), onde a empresa tem condições de atender os seus clientes melhor do que a concorrência. Este nicho de mercado terá clientes com preferências diferenciadas, que requerem características especiais nos produtos adquiridos. Geralmente, são grupos restritos e relativamente pequenos de consumidores, mas este nicho é atrativo – quer pela dimensão, quer pelos preços que os consumidores estão dispostos a pagar.

O posicionamento da La Redoute Portugal para o desenvolvimento deste produto seria com base na variedade e nas necessidades, pois é desenvolvido um conjunto de atividades sob medida, com as quais serve um grupo restrito de clientes (nicho de mercado) com necessidades diferenciadas, para melhor os satisfazer.

As estratégias funcionais a otimizar seriam a qualidade e a adaptação às necessidades do cliente, mas a de prioridade principal seria a inovação, pois é a que se associa mais ao aumento do desempenho na diferenciação e da vantagem competitiva (Prange & Schlegelmilch, 2016).

Quanto às etapas de desenvolvimento do produto, quatro meses na La Redoute Portugal não bastou para a finalização de todas as fases, tendo estagnado na terceira etapa (Teste da Ideia), onde (respondendo às três questões dessa etapa) quem iria ser o consumidor principal do produto seriam as mulheres com uma faixa etária dos 30 aos 65 anos; o seu benefício primário seria de cariz individual, social e psicológico, sendo que a personalização elevada (luxo) do produto a desenvolver iria elevar a autoestima (*statuos quo*) dos seus clientes e conseqüentemente levar a um reconhecimento diferenciado na sociedade; e as circunstâncias em que o produto iria ser utilizado seriam especiais, tais como galas, jantares e eventos marcantes na vida do consumidor, mas também poderiam ser utilizados na vida quotidiana, não tão regularmente.

7.2. Conclusões gerais da análise quantitativa

De acordo com os resultados da pesquisa, podemos constatar que os fatores determinantes para os clientes cocriarem valor no processo de desenvolvimento de novos produtos relacionam-se com a inovação, com a adaptação às necessidades e com a tomada de decisões.

Os resultados da análise quantitativa indicam que o desenvolvimento de novos produtos e a cocriação com o cliente é eficaz e permite criar valor, tanto para a empresa como para o consumidor final. Os resultados empíricos confirmam os modelos anteriormente referenciados, como a lógica dominante do serviço, que defende que a criação de valor acontece quando os processos envolvem o consumidor como cocriador de valor (Lusch et al., 2007) e que a participação do cliente permite melhorar o desempenho no processo de desenvolvimento de novos produtos (Morgan et al., 2019).

O objetivo de investigação foi então cumprido, a cocriação com o cliente influencia o desenvolvimento de novos produtos.

7.3. Limitações e sugestões para investigação futuras

Este relatório de estágio apresenta algumas limitações que devem ser abordadas, e que também podem ser consideradas como sugestões para futuras investigações.

Como em qualquer investigação, o fator tempo é sempre uma barreira pois limita o aprofundamento do estudo, devido a tal, o tamanho da amostra foi afetado, deveria ser no mínimo (n=200), o que não foi o caso.

Outra limitação no estudo foi a não realização do pré-teste aquando a realização do questionário, tendo sido enviado logo de seguida para as redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*.

Por último, este estudo apenas analisou no contexto das indústrias do setor do vestuário, calçado, têxtil-lar, mobiliário, eletrodomésticos e bem-estar, seria assim, importante referir para futuras investigações outras indústrias e setores profissionais.

Bibliografia

- Amâncio, M. S. L. (2019). *O Desenvolvimento de Novos Produtos e/ou Serviços e a Cocriação Criação vs. Destruição de Valor*. Instituto Superior de Gestão.
- American Marketing Association. (n.d.). Retrieved March 5, 2020, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- António, N. S. (2006). *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento* (2nd ed.). Lisboa: Sílabo.
- Association of National Advertisers. (n.d.). Retrieved April 23, 2020, from <https://www.ana.net/committee/profile/id/BAAREl>
- Brambilla, F. R., & Damacena, C. (2011). Lógica Dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Revista Brasileira de Marketing*, 151–176. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i3.2257>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Chang, W., & Taylor, S. A. (2016). The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 80(1), 47–64. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0057>
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process - Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *PSYCHOMETRIKA*, 16(3), 297–334.
- Damkuvienė, M., Tijušaitienė, R., Petukienė, E., & Bersenaite, J. (2012). Customer Perceived CoCreation Value: Synthesis of the Extant Literature. *Socialiniai Tyrimai / Social Research*, 4(29), 10.
- Dantas, J., & Moreira, A. (2011). *O processo de inovação*. Lidel.

- Filieri, R. (2013). Consumer co-creation and new product development: A case study in the food industry. *Marketing Intelligence and Planning*, 31(1), 40–53. <https://doi.org/10.1108/02634501311292911>
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12th ed.). Verbo.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110–132.
- Ghemawat, P. (2007). *A Estratégia e o cenário dos negócios* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Grützmann, A., Zambalde, A. L., & Bermejo, P. H. de S. (2019). Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em empresas brasileiras. In *Gestão & Produção* (Vol. 26, p. 15). <https://doi.org/10.1590/0104-530X1451-19>
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181–198.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>
- Keegan, R., & O’Kelly, E. (2006). *Aplicar o Benchmarking para a competitividade - Guia prático para PME*. IAPMEI.
- Lamb, L., Becker, G. V., & Moreno, M. C. (2009). A Análise dos Recursos e Capacidades Utilizados por Operadores Logísticos Segundo o Modelo VRIO. *Encontro de Estudos Em Estratégia*, 4, 15. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1111.8564>
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning. *Journal of Marketing*, 44(1), 25. <https://doi.org/10.2307/1250030>

- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48(8), 1042–1059.
- Loredana, E. M. (2017). The use of Ansoff Matrix in the Field of Business. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu*, 141–149.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O’Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 406. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Morgan, T., Anokhin, S. A., & Wincent, J. (2019). Influence of market orientation on performance: the moderating roles of customer participation breadth and depth in new product development. *Industry and Innovation*, 26(9), 1103–1120. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1566053>
- Ohmae, K. (1986). *Mind of the Strategist: Business Planning for Competitive Advantage* (2nd ed.). Penguin Business Library.
- Ojasalo, K. (2010). The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *Business*, 16, 171–178.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). Retrieved from <http://www.sourceoecd.org/statisticssourcesmethods/9264013083>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais A Complementariedade do SPSS* (6th ed.). Retrieved from www.silabo.pt
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in Service-Dominant Logic. Keywords Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Porter. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&ots=KKEWjngcIJ&sig=_Mgt7dKsIdWoslHWCgiZZqtuqnM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Porter, M. E. (1986). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior* (7th ed.). Campus.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004c). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=GO8wefdWmLIC&oi=fnd&pg=PR7&ots=Q73QMwqZxN&sig=ZOKpZf9vL_oE7-77eu5P9qADj8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2016). Towards a balanced view of innovations. *Management Decision*, 54(2), 441–454. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0198>
- Santos, F. L. dos. (1993). *Estratégia & Competitividade* (2nd ed.). Amadora: Publilivro.
- Schewe, C., & Smith, R. (1982). *Marketing - Conceitos, Casos e Aplicações*. São Paulo: Makron Books.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática* (3rd ed.). Lisboa: Lidel.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books.
- Treasy. (n.d.). Retrieved May 1, 2020, from <https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest/>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Sdn3ZK5PUoEC&oi=fnd&pg=PA43&ots=8fbq9qaxes&sig=w8mLYla99PbZ_4gAslcJrp8f0DE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(5), 19.

<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2018). *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. SAGE.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>

Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento* (1ª Ed). Lisboa: Sílabo.

Vitorino, L. C. (2014). *Cocriação de Valor num Serviço de Saúde: Integração de Recursos, Resultados e Efeitos Moderadores*. Universidade do Minho.

Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

Anexos

Anexo A

Secção 1:

Desenvolvimento de novos produtos/serviços em co-criação com o cliente:

Este questionário realiza-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão elaborada no Instituto Politécnico de Leiria, no qual se pretende apurar até que ponto a cocriação influencia de forma positiva ou negativa o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos e as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

O questionário tem uma duração de três minutos.

Agradeço a vossa colaboração!

1 - É cliente da La Redoute Portugal?

Sim

Não

Secção 2:

Dados Pessoais:

1 – Género:

Masculino

Feminino

2 - Idade:

12 - 18

36 - 45

19 - 25

46 - 55

26 - 35

> 55

3 - Situação Profissional:

Estudante

Trabalhador por conta própria

Trabalhador-Estudante

Trabalhadora por conta de outrém

Desempregado

Reformado

4 – Rendimento Mensal Líquido:

Sem Rendimento

< 500€

501€ - 1000€

1001€ - 2000€

> 2001€

Secção 3:

Desenvolvimento de novos produtos/serviços:

O produto consiste num bem material produzido ou num serviço prestado por uma entidade, que posteriormente é distribuído para o consumidor final, de forma a satisfazer as necessidades do mesmo.

- 1. Acredito que a La Redoute Portugal ao criar produtos/serviços com o apoio dos consumidores está um passo à frente dos concorrentes na antecipação das necessidades dos consumidores.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

- 2. Acredito que a La Redoute Portugal compreende, através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, que as necessidades dos consumidores estão em constante mudança.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

- 3. Acredito que a La Redoute Portugal ao desenvolver novos produtos/serviços apresenta novas soluções para os consumidores.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

- 4. Ao participar na criação de um produto/serviço com a La Redoute Portugal, de acordo com as minhas necessidades, antecipo, com sucesso, as necessidades de outros consumidores.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

Secção 4:

Cocriação:

Processo no qual o consumidor participa ativamente em determinada fase (novas ideias, resolução de problemas, implementação de processos...) da criação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços.

- 1. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu expresse a minha criatividade.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

- 2. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu avalie as minhas capacidades.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

- 3. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu aperfeiçoe as minhas capacidades.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

- 4. A minha participação no processo de criação de novos produtos/serviços possibilita que eu tome decisões.**

Discordo totalmente Concordo totalmente

Secção 5:

Questionário concluído.

Obrigado pelo seu tempo!

Anexo B

A La Redoute Portugal – Vendas à Distância S.A. está a desenvolver um projeto global em conjunto com França e as restantes filiais, que consiste num produto novo a ser desenvolvido em co-criação com o cliente, cujo material consiste em ser de pele de origem controlada e no momento estamos a proceder à procura de opiniões relevantes a ter em conta no processo de fabrico do mesmo.

No âmbito do desenvolvimento deste novo produto, decidimos proceder então à análise sobre os fatores que influenciam o processo de compra das malas de cabedal. De referir que as respostas obtidas serão utilizadas somente para fins comerciais e realçamos que cada resposta é anónima e representa a sua opinião pessoal.

Qualquer resposta é correta e aceitável pelo que solicitamos a maior espontaneidade e sinceridade nas respostas dadas. Desde já, agradecemos a sua colaboração.

DADOS PESSOAIS:

1 – Género:

- Feminino
Masculino

2 - Idade:

- 12 - 18
19 - 25
26 - 35
36 - 45
46 - 55
> 55

3 – Situação Profissional:

- Estudante
Trabalhador-Estudante
Trabalhador
Desempregado

4 – Rendimento:

- Sem Rendimento
< 500€
501€ - 1000€
1001€ - 2000€
> 2001€

QUESTÕES RELEVANTES:

1 - Possui alguma mala de cabedal?

Sim

Não

1.1 – Se sim, qual a marca da sua mala de cabedal?

Furla

Tous

Ralph Lauren

Guess

Tommy Hilfiger

DKNY

Calvin Klein

Outro: _____

2 – Ordene por ordem de 1 a 10 as marcas apresentadas, consoante a sua preferência.

Furla

Tous

Ralph Lauren

Guess

Tommy Hilfiger

DKNY

Calvin Klein

Outro: _____

3 – Apresentamos abaixo diversas características/especificações das malas. Indique qual o grau de relevância que atribui a cada uma delas (1- nada importante; 2-pouco importante; 3-indiferente; 4-importante; 5-muito importante).

Marca

Preço

Cor

Formato

Tamanho

Número de bolsas

Espaço de armazenamento

Outro: _____

4 - Apresentamos abaixo diversos tipos de couro. Indique qual o grau de relevância que atribui a cada uma delas (1- nada importante; 2-pouco importante; 3-indiferente; 4-importante; 5-muito importante).

Camurça

Vaca

Bovino

Cabra

Crocodilo

Enguia

Outro: _____

5 - Apresentamos abaixo diversos tipos de material. Indique qual o grau de relevância que atribui a cada uma delas (1- nada importante; 2-pouco importante; 3-indiferente; 4-importante; 5-muito importante).

- Couro
- PVC
- Poliuretano
- Nylon
- Outro: _____

6 - Aquando da compra de uma mala de cabedal, tem algum orçamento a não exceder?

- Sim
- Não

6.1 - Se sim, qual?

- 51€ - 100€
- 101€ - 150€
- 151€ - 200€
- 201€ - 250€
- >251€

7 - Antes de comprar uma mala, faz uma pesquisa atempada para chegar ao que lhe parece melhor/mais vantajoso?

- Sim
- Não

8 - No seu entender, quais são os principais influenciadores na sua tomada de decisão?

- Internet (youtube / redes sociais / análises críticas)
- Jornais / Revistas
- Familiares / Amigos
- Vendedor
- Análise própria

9 – Sugestões:

Obrigado pela sua disponibilidade!

