

**Cristiana Ferreira Santos**

## **Desenvolvimento de Novos Produtos**

**Paul Stricker, S.A.**

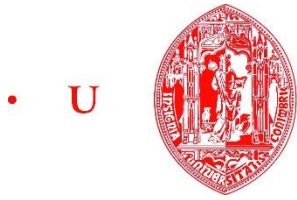
*Relatório de Estágio orientado pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e  
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para cumprimento  
dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão*

Junho de 2020



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





· U · C ·

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**Cristiana Ferreira Santos**

## Desenvolvimento de Novos Produtos

Paul Stricker, S.A.

*Relatório de Estágio orientado pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e  
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para cumprimento  
dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão*

Entidade de Acolhimento: Paul Stricker, SA

Supervisora Profissional: Dra. Sofia Cotovio

Coimbra, 2020



# Agradecimentos

Agradeço à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra por ser a instituição onde finalizo com sucesso mais uma etapa da minha vida. De igual modo, agradeço a todos os docentes participantes no plano de estudos do Mestrado em Gestão, pela sua dedicação e partilha de conhecimentos, no sentido de formar futuros profissionais.

Agradeço ao Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho pela excelente orientação prestada no âmbito deste relatório de estágio, contribuindo para a evolução do mesmo, por meio de rápidas correções e sugestões relevantes.

Deixo o meu agradecimento à Stricker e, em especial, à Doutora Catarina Stricker do Departamento de Produto e à Doutora Sofia Cotovio do Departamento de Marketing pela oportunidade de concluir a minha formação nesta empresa. A elas e a todos os respetivos elementos representantes desses departamentos, estou grata por me terem recebido tão bem.

Gratidão a todos os meus amigos que conheci e me acompanharam durante este percurso. Que os nossos sorrisos, abraços, momentos divertidos e palavras de coragem, perdurem nas nossas memórias.

A todos, um grande bem-haja.



# Resumo

O presente relatório de estágio tem como objetivo descrever e avaliar as atividades desenvolvidas no estágio curricular realizado na Paul Stricker, S.A., durante o período de 3 de fevereiro de 2020 a 5 de junho de 2020. Esta empresa dedica a sua atividade à criação, desenvolvimento e distribuição de produtos promocionais a empresas que operam no mesmo setor de atividade, ou seja, a Stricker segue um modelo de negócios *business-to-business* (B2B). Este relatório também aborda o assunto do Desenvolvimento de Novos Produtos, visto que esta é uma das atividades desenvolvidas na Stricker.

As mudanças nas necessidades dos clientes, a forte concorrência e os ciclos de produtos mais curtos são fatores que levam ao desenvolvimento de novos produtos. Assim, uma empresa que considere apenas vender os seus produtos atuais, pode colocar em risco a sobrevivência do negócio. Ela deverá não só melhorar os produtos atuais como também desenvolver novos produtos. O bom desempenho no desenvolvimento de novos produtos depende da orientação de mercado da empresa. A orientação para o cliente permite entender as suas necessidades, no sentido de criar produtos ajustados a essas necessidades. Ter uma orientação para a concorrência permitirá oferecer ao cliente produtos que lhe agregam valor superior, face aos outros produtos concorrentes. Para desenvolver novos produtos é preciso um processo organizado. Muitas empresas integram neste processo o envolvimento de clientes, mas nem sempre essa decisão traz vantagens para a empresa porque precisa de ter a capacidade de gerir, transferir e integrar o conhecimento do cliente no processo de DNP. O processo de Desenvolvimento de Novos Produtos na Stricker pode ocorrer por via interna ou externa. Por um lado, quando o desenvolvimento é realizado internamente, a empresa desenha os produtos e solicita a um fornecedor para fazer aquele produto. Por outro lado, quando o desenvolvimento é realizado externamente, a empresa compra produtos que já existem no mercado a fornecedores e adapta-os tendo em conta as suas preferências para imagem do produto final. Esta adaptação é realizada pelos fornecedores a quem a Stricker compra esses produtos. Finalmente, o envolvimento de clientes no processo de DNP poderia contribuir com a partilha de conhecimentos tácitos e outras informações relevantes, no sentido de adicionar valor superior aos produtos.

**Palavras chave:** Desenvolvimento de Novos Produtos; Orientação para o Mercado; Orientação para o Cliente; Orientação para a Concorrência; Participação do cliente no Desenvolvimento de Novos Produtos





# Abstract

The purpose of this internship report is to describe and evaluate the tasks that I completed at Paul Stricker, S.A, during 3rd February 2020 to 5th June 2020. This company dedicates its activity to the creation, development, and distribution of promotional products to companies operating in the same sector of activity. In other words, Stricker follows a business-to-business (B2B) business model. This report also addresses the subject of New Product Development (NPD), as this is one of Stricker's activities.

Changes in customer needs, strong competition, and shorter product cycles are factors that lead to the development of new products. Thus, a company that only considers selling its current products can put the survival of the business at risk. It should not only improve current products but also develop new products. The good performance in the development of new products depends on the market orientation of the company. On the one hand, customer orientation allows the company to understand the customer's needs, in order to create products adapted to these needs. On the other hand, competitive orientation will allow the customer to offer products that add more value to the customer than other competing products. In order to develop new products there is a requirement of an organized process. Many companies integrate customer involvement in this process, but this decision does not always bring advantages to the company because it needs to have the ability to manage, transfer and integrate customer knowledge into the NPD process. The New Product Development process at Stricker may occur internally or externally. On the one hand, when the development is carried out internally, the company designs the products and asks a supplier to make that product. On the other hand, when development is carried out externally, the company buys products that already exist in the market from suppliers and adapts them considering their preferences for the image of the final product. This adaptation is carried out by the suppliers from whom Stricker buys these products. Finally, customer involvement in the NPD process could contribute to the sharing of tacit knowledge and other relevant information to add higher value to the products.

**Keywords:** New Product Development; Market Orientation; Customer Orientation; Competitive Orientation; Customer Participation in New Product Development



# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	v
Lista de Abreviaturas.....	ix
Lista de Figuras .....	xi
Lista de Tabelas .....	xi
Lista de Gráficos.....	xi
Introdução.....	1
<b>PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
1. Definição de Novos Produtos .....	5
1.1 Inovação Radical e Inovação Incremental .....	5
2. Importância dos Novos Produtos.....	5
2.1 Necessidades e desejos dos consumidores .....	6
2.2 Ciclo de vida do Produto .....	6
2.3 Concorrência.....	7
2.4 Inovação e Novas Tecnologias .....	7
3. Opções de Novos Produtos. Comprar ou Fazer?.....	8
4. Fatores de Fracasso dos Novos Produtos.....	9
5. Fatores de Sucesso dos Novos Produtos.....	11
5.1 Fatores de sucesso de projetos individuais de novos produtos.....	11
5.2 Fatores de sucesso organizacionais e estratégicos.....	13
5.3 Fatores de Sucesso relacionado com sistemas e processos .....	14
6. Organização do Desenvolvimento de Novos Produtos .....	15
6.1 Equipas Multifuncionais.....	15
6.2 <i>Stage-Gate</i> .....	17
7. Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	19
7.1 Geração de Ideias.....	20
7.2 Construção do <i>Business Case</i> .....	22
7.3 Desenvolvimento .....	22
7.4 Teste e Validação.....	23
7.5 Lançamento .....	23
8. Orientação para o mercado e o Sucesso dos Novos Produtos .....	25
8.1 Orientação para o mercado responsiva e proativa .....	27

8.2	Relacionamentos Interfuncionais .....	29
8.3	Participação do cliente no DNP.....	30
9.	Orientação para a Sustentabilidade e o Sucesso dos Novos Produtos.....	34
<b>PARTE II: ENTIDADE DE ACOLHIMENTO</b>		
1.	Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	37
1.1	História .....	37
1.2	Missão.....	39
1.3	Visão .....	39
1.4	Valores .....	39
1.5	Unidades Funcionais.....	40
1.6	Estrutura de Mercado.....	41
1.7	Posição de Mercado.....	42
1.8	Portefólio de Produtos .....	43
1.9	Serviços.....	45
2.	Enquadramento do estágio curricular .....	47
3.	Atividades realizadas no decorrer do estágio .....	47
3.1	Revisão de Conteúdo .....	47
3.2	Palavras de Pesquisa .....	49
3.3	Outras Atividades .....	49
4.	Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	50
5.	Avaliação do estágio curricular .....	56
6.	Avaliação da empresa .....	57
7.	Conclusão .....	61
	Bibliografia.....	63
	Anexos.....	69

# Lista de Abreviaturas

<b>DNP</b>	Desenvolvimento de Novos Produtos
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PDMA</b>	Product Development Management Association
<b>OM</b>	Orientação para o mercado



## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Modelo híbrido <i>Agile-Stage-Gate</i> .....	18
<b>Figura 2:</b> Orçamento despendido em comunicação .....	23
<b>Figura 3:</b> Recursos importantes para o sucesso do lançamento de novos produtos.....	24
<b>Figura 4:</b> Orientação para a sustentabilidade e o sucesso no DNP .....	34
<b>Figura 5:</b> Unidades Funcionais da Stricker .....	40
<b>Figura 6:</b> Setor dos Brindes Promocionais.....	41
<b>Figura 7:</b> Catálogo hi!dea™ .....	43
<b>Figura 8:</b> Catálogo XMAS .....	43
<b>Figura 9:</b> Marca ekston® .....	45
<b>Figura 10:</b> Marca BRANVE® .....	45
<b>Figura 11:</b> Relógio THIKER I - Ekston® .....	51
<b>Figura 12:</b> Relógio THIKER II - Ekston® .....	51
<b>Figura 13:</b> METRONOME - Ekston® .....	51

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Etapas do processo de DNP.....	19
---	----

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Valor das vendas da Stricker.....	43
---	----





# Introdução

O presente Relatório de Estágio faz parte integrante do plano de estudos do Mestrado em Gestão, ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para obtenção do respetivo grau de Mestre em Gestão. A sua elaboração baseia-se na realização do estágio curricular no Departamento de Marketing da Paul Stricker, S.A., durante o período de 3 de fevereiro de 2020 a 5 de junho de 2020.

A Paul Stricker, S.A. dedica a sua atividade à criação, desenvolvimento e distribuição de brindes promocionais a empresas do mercado B2B e está presente em mais de 100 países. A empresa conta com alguns canais de vendas, como são exemplo o catálogo e o *site* e foi sobre eles que incidiram as principais atividades desenvolvidas. O catálogo apresenta toda a coleção de produtos e a atividade aqui concretizada foi a revisão de todos os conteúdos (legendas, códigos de cor, etc.) nos 11 idiomas diferentes a que o catálogo é traduzido. De igual modo, a revisão de conteúdo também foi aplicada nas duas páginas de *internet* das duas novas marcas lançadas no início de 2020.

Este relatório irá retratar o tema do Desenvolvimento de Novos Produtos. A criação de novos produtos ou melhoria de produtos existentes é fundamental, em consequência das constantes mudanças de necessidades e gostos dos clientes, da forte competitividade do mercado e dos avanços da tecnologia. Neste sentido, se as empresas não estiverem atentas a estes fatores, os seus produtos ficam desatualizados e caem em desuso. Portanto, é preciso que as empresas compreendam verdadeiramente quais são as necessidades dos clientes, a fim de desenvolver produtos que lhes adicionam valor superior e que sejam diferentes dos outros já existentes na concorrência. Caso contrário, trata-se de apenas mais um produto no mercado e a empresa perde vantagem competitiva.

O Desenvolvimento de Novos Produtos é um tema que me foi despertado numa formação anterior e, desde então, sempre ficou a curiosidade em estudá-lo mais ao pormenor. Durante o estágio, quando tomei conhecimento que a Stricker tinha lançado recentemente duas novas marcas, das quais uma era de desenvolvimento interno, de repente estava no sítio certo para concretizar esse objetivo. Além disto, apesar do desenvolvimento de novos produtos ser bastante abordado e de se entender qual a sua importância para as empresas, a verdade é que no momento de introduzir esses produtos no mercado, ainda são reveladas elevadas taxas de insucesso.

O desenvolvimento de novos produtos é um processo complexo e estruturado, mas embora seja seguido com rigor, muitos dos novos produtos falham. Posto isto, este tema torna-se relevante, já que alguns dos motivos dessas falhas estão relacionados com a inexistência ou insuficiência de estudos de mercado, assim como a falta de avaliação técnica e de valor do produto. Deste modo, é necessário continuar a investigar e compreender o que há a melhorar dentro das empresas para lançar produtos com sucesso, assim como de sensibilizar os gestores que é preciso dedicação, tempo, conhecimento e, mais importante, que se trata de um esforço que envolve todos os colaboradores de uma organização. Neste contexto, é feita uma avaliação da forma como a Stricker organiza o seu processo de DNP, como caracteriza o sucesso/insucesso dos produtos e como obtém ideias.

A estrutura deste relatório encontra-se organizada em duas partes. A primeira parte incide sobre a revisão de literatura onde é apresentada a importância do desenvolvimento de novos produtos, a descrição das etapas que fazem parte desse processo, assim como quais as vantagens e desvantagens de o cliente ser envolvido nessas etapas. Também serão descritos quais são os fatores influenciadores do fracasso e sucesso dos novos produtos e como a orientação de mercado está relacionada a esse sucesso. A segunda parte inicia com uma apresentação da entidade de acolhimento, em termos da sua evolução ao longo dos anos, negócio e portefólio de produtos. Posteriormente, serão descritas as atividades desenvolvidas durante o estágio e, finalmente, será realizada uma análise crítica ao estágio e uma avaliação à empresa, terminando com as conclusões referentes ao estágio.

## **PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



# 1. Definição de Novos Produtos

Os novos produtos podem ser produtos físicos ou serviços (Benedetto & Crawford, 2015) que fornecem novas funcionalidades, características ou benefícios, claramente visíveis para o consumidor ou usuário (Cooper, 2017). Os novos produtos proveem de uma ideia que deverá estar associada a necessidades dos consumidores por satisfazer, no sentido de dar resposta a um problema (Vila & Albiñana, 2016). Os novos produtos podem ser novos para o mundo, criando um mercado totalmente novo, ou podem tratar-se de pequenas melhorias e revisões de produtos preexistentes (Kotler & Keller, 2015). Esta exposição remete-nos para a distinção entre inovação radical e inovação incremental.

## 1.1 Inovação Radical e Inovação Incremental

A inovação radical de produto é um novo produto que incorpora uma tecnologia principal substancialmente diferente e fornece benefícios ao cliente substancialmente mais altos, em relação aos produtos anteriores da indústria. Os produtos radicalmente novos têm o potencial de tornar obsoletos os produtos existentes. Consequentemente, a inovação radical faz a diferença entre a vida e a morte de muitas empresas (Chandy & Tellis, 2000).

A inovação incremental de um produto consiste no aperfeiçoamento e reforço de produtos e serviços existentes (Subramaniam & Youndt, 2005). As inovações incrementais requerem informações específicas da empresa relacionadas à minimização de custos e melhor ajuste ao mercado (Obal et al., 2016). A maioria das atividades de novos produtos é dedicada à melhoria dos produtos existentes (Kotler & Keller, 2015). Segundo um estudo de 2006, realizado pela IBM Services e citado por Kotler & Keller (2015), menos de 10% de todos os novos produtos são verdadeiramente inovadores e novos no mundo.

# 2. Importância dos Novos Produtos

O desenvolvimento de produtos é importante porque "novo" é uma das palavras mais poderosas do vocabulário de marketing. "Novo" chama a atenção do comprador, pois implica que o produto terá um desempenho melhor. Novos produtos são a força vital de uma empresa, pois oferecem a oportunidade de diferenciar, aumentar preços e conquistar participação de mercado. (Product Development & Management Association, 2018)

É importante que as empresas se concentrem na melhoria de produtos existentes, na introdução de produtos totalmente novos ou no alinhamento de produtos às necessidades específicas dos clientes (OECD/Eurostat, 2018). Esta necessidade resulta dos produtos das empresas ficarem “vulneráveis a mudanças de necessidades e gosto dos clientes, a ciclos de vida mais curtos, a maior concorrência nacional e estrangeira e, sobretudo, a novas tecnologias” (Kotler & Keller, 2012, p.613). Estes aspetos são, seguidamente, analisados de forma mais detalhada.

## **2.1 Necessidades e desejos dos consumidores**

O desenvolvimento de novos produtos permite a atualização das empresas, face a mudanças das necessidades e gosto dos consumidores, bem como as formas específicas pelas quais os consumidores procuram satisfazer essas necessidades. Estas mudanças podem resultar de fatores socioeconómicos, demográficos, culturais, políticos e jurídicos (Grunert & van Trijp, 2014).

Um estudo de 2015, realizado pela Nielsen<sup>1</sup>, mostra que 63% dos clientes gostam quando os fabricantes oferecem novos produtos (Nielsen, 2015). Outro estudo realizado pela Netsonda<sup>2</sup> e citado pelo Jornal de Negócios (2020), “revela que 92% dos portugueses gostam de experimentar novos produtos, enquanto 79% está disposto a pagar mais por um produto novo, desde que o satisfaça”.

## **2.2 Ciclo de vida do Produto**

Os produtos têm um ciclo de vida limitado. Neste sentido, as empresas precisam de ser proactivas ao ponto de garantir a adição de novos produtos, no sentido de substituir aqueles que estão a chegar ao final do seu ciclo de vida (Grunert & van Trijp, 2014). Ciclos de vida de produto curtos, também podem resultar de uma forte concorrência, junto a um alto índice de mudança tecnológica e alta procura por inovação no mercado de uma empresa. As indústrias com ciclos de vida de produto curtos, têm maior probabilidade de introduzir inovações de produto com mais frequência (OECD/Eurostat, 2018).

---

<sup>1</sup> A Nielsen é uma empresa global de medição e análise de dados: <https://www.nielsen.com/>

<sup>2</sup> A Netsonda é uma empresa de consultadoria, sondagens e estudos de mercado: <https://empresas.netsonda.pt/>

### **2.3 Concorrência**

A concorrência é vista como uma influência importante no desenvolvimento de novos produtos porque incentiva as empresas a tornar os seus produtos ou serviços diferentes dos que já existem no mercado (OECD/Eurostat, 2018). Num mundo competitivo, isto significa que os bens e/ou serviços oferecidos por uma empresa, necessitam ser superiores ao que os seus concorrentes oferecem (Benedetto & Crawford, 2015). Neste sentido, as empresas “apostam na conceção do produto, inventam novos serviços, investem no design, melhoram técnicas de produção ou apostam na formação dos trabalhadores” (AdC, 2014, p.3). Por conseguinte, a concorrência também pode ter uma influência substancial na inovação (OECD/Eurostat, 2018).

### **2.4 Inovação e Novas Tecnologias**

Ciclos de vida do produto mais curtos e a competitiva velocidade de introdução de produtos no mercado, tornam a inovação cada vez mais importante. Além disto, os avanços tecnológicos alteram o comportamento e as expectativas dos clientes, tornando-os cada vez mais exigentes e impulsionadores da inovação (Deloitte, n.d.).

Uma pesquisa verificou que 90% dos consumidores concorda que as suas necessidades podem ser um estímulo importante para a inovação nas empresas (Raczkowski, 2019). Similarmente, outras pesquisas revelaram que a inovação é vital para impulsionar a compra, sendo que alguns consumidores até estão dispostos a pagar mais (Lab42 Research, 2015). A inovação também contribui para a autoimagem do cliente, pois 34% dos entrevistados concordaram que gostam de possuir produtos que os façam parecer inovadores para os outros (Lab42 Research, 2015). Desta forma, “as marcas enfrentam uma crescente pressão para inovar continuamente e introduzir novos produtos e serviços ainda mais rápido” (Deloitte, n.d., p.23)

As empresas que apostam na inovação, têm uma maior probabilidade de identificar e aproveitar novas oportunidades de mercado (Kotler & Keller, 2015), podendo “oferecer melhor posicionamento competitivo e maior satisfação ao cliente” (Shelton & Percival, 2013, p.8). As empresas também são significativamente mais bem sucedidas no DNP, quando têm a capacidade de usufruir das funcionalidades das tecnologias de informação no suporte das suas atividades de DNP (Mauerhoefer et al., 2017).

### 3. Opções de Novos Produtos. Comprar ou Fazer?

As empresas podem adicionar novos produtos ao seu portfólio através de aquisição ou desenvolvimento. A decisão de adquirir, direciona a empresa a comprar outras empresas, comprar patentes de outras empresas ou comprar uma licença ou franquia de outra empresa. A decisão de desenvolver, direciona a empresa para a criação interna de novos produtos ou para a contratação de pesquisadores independentes ou empresas de DNP, no sentido destes desenvolverem novos produtos ou novas tecnologias (Kotler & Keller, 2015).

O estudo de Kalaighnam et al. (2017), analisou o impacto das decisões de comprar ou fazer no desenvolvimento de novos produtos, com dados da indústria automóvel dos Estados Unidos. Passo a descrever algumas conclusões do estudo supracitado:

- A complexidade tecnológica foi considerada como determinante na decisão de compra de DNP. Por outras palavras, as empresas têm maior probabilidade de terceirizar o DNP, quanto maior for a complexidade tecnológica.
- Os autores descobriram que, embora a decisão de comprar DNP tenha um impacto mais positivo na qualidade imediata do produto<sup>3</sup>, a decisão de fazer DNP tem um impacto mais positivo na qualidade futura do produto<sup>4</sup>. Posto isto, ambas as decisões de comprar e fazer DNP, têm um impacto positivo na qualidade do produto, mas esse impacto manifesta-se de maneira diferente ao longo do tempo.
- A compra de DNP, aumenta a qualidade do produto nos dois primeiros anos de lançamento, especialmente se a tecnologia for complexa.
- Considerando o feedback pós-lançamento de um produto no mercado, a decisão de fazer DNP, aumenta a qualidade futura do produto porque a empresa consegue adaptar-se melhor ao feedback negativo e melhorar a qualidade do produto. Ao contrário, a decisão de comprar DNP, é inadequada para se adaptar a esse feedback, devido à dificuldade de coordenação com os fornecedores.

---

<sup>3</sup> O estudo considera “qualidade imediata do produto”, como a qualidade dos sistemas de transmissão mecânico de um modelo de veículo, nos dois primeiros anos de lançamento do produto.

<sup>4</sup> O estudo considera “qualidade futura do produto”, como a qualidade dos sistemas de transmissão mecânico de um modelo de veículo, no terceiro e quarto anos após o lançamento do produto.



- As empresas com maior capacidade de DNP<sup>5</sup>, também beneficiam de uma maior qualidade futura do produto. Ainda assim, o impacto da capacidade de DNP, é maior na qualidade futura do produto do que na qualidade imediata do produto.
- À medida que a capacidade do DNP aumenta, fazer DNP origina uma maior qualidade futura do produto, em comparação com a compra de DNP.

#### 4. Fatores de Fracasso dos Novos Produtos

O desenvolvimento de novos produtos é uma tarefa difícil e repleta de desafios. Estima-se que cerca de 40% dos novos produtos lançados no mercado se caracterizam pelo insucesso, mesmo depois de todo o trabalho de desenvolvimento e teste (Buffoni et al., 2017; Cooper, 2018). No sentido de entender as razões que levam a estas falhas, serão descritos os fatores de fracasso dos novos produtos, segundo o autor Cooper (2017).

- Falta de orientação para o cliente: o produto falha porque não satisfaz uma necessidade que está por atender ou um problema que está por resolver. A farsquia é baixa no que se refere à procura de vantagens competitivas e verdadeiras inovações. Consequentemente, a empresa desenvolve mais um produto semelhante ao da concorrência. A falta de uma proposta de valor atraente para o cliente, leva a que o mesmo não tenha motivos para mudar e, por conseguinte, as vendas não se concretizam.
- Tarefas de pré-desenvolvimento fracas: as pré tarefas em projetos de novos produtos (pesquisa de mercado, avaliação do valor do produto, avaliação técnica), não são executadas ou não são bem-sucedidas, levando ao baixo desempenho dos produtos. A sua ineficácia resulta em suposições e poucos factos concretos, no momento de tomar decisões. Algumas empresas utilizam o pretexto de quererem reduzir o tempo de colocação no mercado, para justificar a não realização destas pré tarefas. No entanto, existem evidências que provam o contrário, isto é, a inexistente ou a má realização das pré tarefas efetivamente prolonga, não diminui, o tempo de ciclo do DNP.

---

<sup>5</sup> O estudo considera “capacidade de DNP” como a eficiência com a qual as empresas são capazes de converter recursos tecnológicos relevantes em valiosos resultados tecnológicos.

Um estudo sobre as falhas de novos produtos mostrou que a pesquisa de mercado foi mal realizada em 73% dos projetos, os lançamentos de produtos foram fracos em 54% dos casos e os testes de produtos foram deficientes em 49% dos casos (Cooper, 2018).

“If you don't have time to do it right, when will you have the time to do it over?”

*John Wooden*

- Falta de informações sobre os clientes: o conceito dos novos produtos, isto é, o que devem ser e fazer, é desenvolvido com escassa contribuição real do mercado. Não há o compromisso de ouvir a voz do cliente, no sentido de compreender as suas necessidades reais e problemas. Além disto, à medida que o próprio produto toma forma e à medida que várias iterações do produto são criadas, há pouco esforço para validar o produto com o cliente. Logo, quando o produto vai para testes ou mesmo para o lançamento, não é bem-vindo pelo mercado.
- Especificações instáveis do produto: à medida que o projeto avança, são constantemente adicionadas e/ou alteradas informações, causando atrasos no mesmo. Por exemplo, um projeto de um único país, de repente torna-se uma iniciativa global. Similarmente, os requisitos, características de desempenho e especificações do produto são redefinidos, por causa das diferentes pessoas que influenciam o projeto continuarem a acrescentar funcionalidades ou dados.
- Equipas disfuncionais: as equipas que contém índices de desconexão, fraca participação, visão individual e falta de comprometimento com o projeto, além de aumentarem o tempo do ciclo de DNP, também provocam o insucesso dos projetos de novos produtos.
- Muitos projetos sem foco: são aprovados projetos para os poucos recursos disponíveis, sobrecarregando as pessoas com multitarefas, gerando uma diminuição na qualidade do projeto.
- Falta de competências, habilidades e conhecimentos: algumas empresas e projetos não têm pessoas disponíveis com as habilidades, competências e conhecimentos certos, para realizar o projeto. Esta circunstância deve-se ao facto de a gestão aprovar o projeto, sem perceber com antecedência se tem à

disposição os principais recursos e competências. Por um lado, a falta destas competências pode ocorrer porque as empresas foram perdendo as pessoas que eram capazes de realizar este tipo de projetos. Por outro lado, a gestão exclui a oportunidade de encontrar parcerias e alianças, no sentido de trazer as competências necessárias e ausentes.

## **5. Fatores de Sucesso dos Novos Produtos**

A partir do artigo de Cooper (2018), serão descritos de forma sucinta, os fatores que contribuem para o sucesso dos novos produtos. Estes fatores são divididos em três categorias, nomeadamente: projetos individuais de novos produtos, organizacionais e estratégicos, assim como sistemas e processos.

### **5.1 Fatores de sucesso de projetos individuais de novos produtos**

Estes fatores caracterizam-se por serem táticos e por capturarem as características do projeto de novo produto ou do próprio produto.

- Produto único e superior: desenvolver novos produtos para o mercado que respondem às necessidades dos clientes, fornecem excelente qualidade e oferecem uma proposta de valor atraente, bem como benefícios ou atributos exclusivos aos olhos dos clientes, comparativamente aos produtos concorrentes.
- Produtos orientados para o mercado e voz do cliente: entender completamente as necessidades e desejos dos clientes, a situação competitiva e o mercado. De igual modo, Kotler & Armstrong (2012, p.261), também corroboram com este fator, explicando que “para criar novos produtos de sucesso, a empresa deve entender os seus consumidores, mercados e concorrentes, assim como desenvolver produtos que agreguem valor superior aos clientes”.
- Trabalho de pré-desenvolvimento: realizar atividades que antecedem o desenvolvimento real do produto, dado que estas fazem a diferença entre o sucesso e falha de novos produtos. As atividades aqui incluídas são: avaliação preliminar do mercado, avaliação técnica preliminar, estudo detalhado de mercado, avaliação técnica detalhada, assim como análise comercial e financeira.

- Definição do produto: definir de forma clara, antecipada e baseada em factos o que o produto será, nomeadamente: o objetivo do projeto; o mercado alvo; o conceito do produto e os benefícios a serem entregues ao cliente; a estratégia de posicionamento; e os recursos, atributos, requisitos e especificações do produto. A qualidade de definição do produto antes do início da etapa de desenvolvimento, influencia positivamente a lucratividade e a redução do tempo de colocação no mercado.  
O estudo de Sivasubramaniam et al. (2012) também evidenciou que a clareza dos objetivos do projeto são essenciais para o sucesso do DNP e, além do mais, têm impacto na eficácia do DNP e na velocidade de colocação no mercado.
- Desenvolvimento em espiral: usar uma série de etapas iterativas deliberadas, nas quais versões sucessivas do produto são mostradas ao cliente, durante a etapa de desenvolvimento de produtos. Essa série de etapas iterativas – construção, teste, comentários e correção – leva ao termo "desenvolvimento em espiral". O desenvolvimento em espiral é vantajoso porque incentiva as equipas de projeto a falhar com frequência, a falhar rápido e a um baixo custo. O mesmo não se verifica quando as empresas optam por um processo linear e rígido, porque no momento da apresentação do protótipo, os clientes podem indicar que não se trata do que tinham em mente ou pode ter sido lançado um novo produto competitivo que altera o cenário. Isto leva a que a equipa de projeto volte à etapa de desenvolvimento para outra tentativa. De acordo com PDMA (2020b), é essencial que as empresas tenham uma abordagem equilibrada, ou seja, continua a ser importante a existência de um processo estruturado e consistente, mantendo o devido cuidado para que esse processo não se torne demasiado rígido ou burocrático.
- Orientação global: definir o mercado como internacional, planear e comercializar produtos para atender aos requisitos internacionais, não apenas para o mercado doméstico. Os novos produtos têm melhor desempenho quando são planeados e direcionados, desde o início, para o mercado internacional. Como resultado surge um produto global (uma versão para o mundo inteiro) ou um produto glocal (uma versão global, adaptado localmente).

- Lançamento: realizar o lançamento de novos produtos corretamente concebido e executado, por meio de um plano de marketing sólido, bem como por recursos adequados em termos de pessoas e fundos. Segundo Buffoni et al. (2017), é imprescindível que as empresas tenham um plano sólido e claro, visto que os lançamentos de produtos envolvem custos avultados.

## 5.2 Fatores de sucesso organizacionais e estratégicos

Estes fatores estão relacionados com a estratégia de inovação do negócio, decisões de investimento em pesquisa e desenvolvimento e como a empresa se organiza para o DNP.

- Estratégia de inovação: traçar a estratégia para que esta tenha o maior impacto positivo no desempenho de DNP. Para tal, é necessário: definir claramente os objetivos de inovação de produtos, vinculando-os com os objetivos gerais da empresa; selecionar áreas estratégicas ricas em oportunidades de inovação, isto é, aquelas que irão gerar os futuros motores de crescimento do negócio; e criar um roteiro de produtos, que mapeia uma série de iniciativas de desenvolvimento planejadas ao longo do tempo, mostrando aonde a empresa pretende estar no futuro.
- Foco: realizar menos projetos de desenvolvimento, concentrando os recursos limitados aos melhores projetos. As empresas devem avaliar os projetos, por exemplo através de um sistema de funil, onde eliminam os maus projetos e dão prioridade aos melhores projetos.
- Sinergias de competências: colaborar com outras empresas no projeto de DNP, pode ajudar a empresa a adquirir recursos, competências e capacidades necessárias. Esta junção de sinergias melhora as oportunidades de vencer. Ainda que possam existir riscos e falta de fortes evidências para dizer que os projetos de parceria no DNP são mais bem-sucedidos do que aqueles realizados sozinhos, a verdade é que os projetos poderiam não ter sido realizados de todo, não fosse a parceria.
- Mercados atraentes: considerar como critérios de seleção e priorização de projetos o potencial de mercado (tamanho, crescimento) e a situação competitiva.
- Liderança: apoiar e liderar é o papel principal da gestão de topo.

- Equipa: realizar o DNP como um esforço multidisciplinar e multifuncional, dado que é um objetivo comum da equipa. Os resultados do projeto de DNP são influenciados através da organização e funcionamento da equipa. Os autores Buffoni et al. (2017) comprovaram através de um estudo que a colaboração em equipa é um fator preponderante de lançamentos bem-sucedidos, especialmente no que se refere à capacidade de se unir numa única direção e em trabalhar como uma equipa.
- Clima: ter um clima e cultura positivos, com base no apoio e incentivo de atividades de inovação, resulta num melhor desempenho do DNP.

Embora a estratégia e o processo sejam essenciais para o desenvolvimento e gestão de produtos, isso por si só não levará ao sucesso sustentado de uma organização. Em última análise, as pessoas são o que torna uma organização bem-sucedida. São a cultura e o clima que fornecem a estrutura, na qual a estratégia e o processo podem ser implementados de maneira positiva e bem-sucedida (PDMA, 2020b).

### 5.3 Fatores de Sucesso relacionado com sistemas e processos

Estes fatores estão relacionados com as táticas, sistemas, métodos e procedimentos que as empresas implementam para gerir o DNP.

- Sistema de portas: adotar um sistema disciplinado da ideia ao lançamento, como o sistema *Stage-Gate*, é uma solução que muitas empresas utilizam como guia para impulsionar com sucesso e eficiência novos produtos (PDMA, 2020b).
- Velocidade: reduzir o tempo do ciclo de DNP, permite a uma empresa beneficiar de vantagem competitiva e realização mais rápida de lucros, uma vez que é a primeira no mercado. Além disto, quando a empresa é mais rápida a entrar no mercado, fica menos sujeita a alterações no mesmo.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Gartner<sup>6</sup>, apenas 55% de todos os lançamentos de produtos ocorrem dentro do cronograma. As razões pelas quais um produto pode não ser lançado no prazo agendado, incluem a falta de processos formais de lançamento, atrasos no desenvolvimento de produtos, falha em atender aos requisitos do cliente, qualidade do produto ou problemas de fornecimento (Gartner, 2019).

---

<sup>6</sup> A Gartner é uma empresa mundial em consultoria e pesquisa. Para mais informações, consulte o website: <https://www.gartner.com/>

## **6. Organização do Desenvolvimento de Novos Produtos**

Na maioria dos casos, as grandes empresas estabelecem um departamento de novos produtos, com o propósito de gerar e selecionar novas ideias, trabalhar com o departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e realizar testes. De outro ponto de vista, algumas empresas têm um grupo de pessoas encarregado por rever e aprovar propostas, enquanto que outras abrem centros de inovação em novas localizações geográficas, no sentido de planejar melhor os novos produtos para essas regiões (Kotler & Keller, 2015).

O processo de DNP pode ser organizado através de um sistema de etapas sequenciais, onde cada departamento trabalha individualmente e, após concluir a sua tarefa, transita para o departamento e/ou etapa seguinte. Porém, a prática exclusiva deste método, pode tornar o DNP lento, resultando em falhas do produto, vendas, lucros e posições de mercado perdidas. Deste modo, muitas empresas adicionam a esse método a criação de equipas multifuncionais, ou seja, criam uma equipa com pessoas provenientes de vários departamentos, as quais ficarão responsáveis pelo processo do DNP. Portanto, é essencial um esforço multifuncional para o bom desenvolvimento de novos produtos (Kotler & Armstrong, 2012).

### **6.1 Equipas Multifuncionais**

O desenvolvimento de produtos envolve o trabalho em equipa, integrando várias pessoas de departamentos diferentes (marketing, vendas, design, engenharia, produção, etc.) num esforço conjunto (Benedetto & Crawford, 2015).

O desempenho da equipa de DNP é determinado pela sua liderança, aptidão, comunicação externa (troca de informações com pessoas fora da equipa, de outras áreas da organização ou fora da organização), clareza de objetivos e coesão do grupo. Por sua vez, a coesão do grupo é influenciada por uma estabilidade mais longa da equipa, por uma boa comunicação interna (troca de informações entre os membros da equipa) e pela diversidade funcional (diferentes departamentos representados na equipa). Não obstante, equipas muito diversificadas não contribuem para a eficiência do DNP, dado que podem exigir tempo e esforço consideráveis para coordenar as suas atividades. As equipas de DNP com maior estabilidade, aptidão e experiência, são capazes de trazer novos produtos ao mercado mais rapidamente. Além do mais, estando juntas por mais tempo, beneficiam de melhorias na sua comunicação interna (Sivasubramaniam et al., 2012). Em oposição, a rotatividade frequente pode alterar o conhecimento dentro do grupo (Tang et al., 2015).

A comunicação entre os membros de uma equipa é essencial para o sucesso do DNP (Sivasubramaniam et al., 2012). Assim sendo, para ajudar as equipas de DNP, os autores Tang et al., (2015) recomendam uma seleção apropriada do contexto de comunicação (comunicação formal e informal), assim como do modo de comunicação (comunicação cara-a-cara e mediada por computador).

Neste sentido, para tarefas de *exploration*<sup>7</sup>, a comunicação informal (espontânea, interativa) e a comunicação cara-a-cara são preferíveis. Por outras palavras, este tipo de tarefas, como é exemplo o planeamento de projetos, requer interações pessoais “para aquisição de informações de alta qualidade e solução de problemas”. Em relação a tarefas de *exploitation*<sup>8</sup>, como é exemplo a implementação de projetos, são preferíveis a comunicação formal (regras, regulamentos, relatórios de informações) e comunicação por computador, uma vez que as “informações necessárias podem ser partilhadas facilmente sem a necessidade de muitas interações sociais e físicas” (F. Tang et al., 2015, p.417).

O estudo de Carbonell & Escudero (2019), sugere que as empresas devem incentivar as equipas de DNP a envolverem-se em atividades de *boundary spanning*<sup>9</sup>, uma vez que estas podem ajudar a aumentar a vantagem competitiva de novos produtos. No entanto, exclusivo deste estudo é a constatação de que as equipas com alta coesão social, reduzem o efeito positivo das atividades de *boundary spanning* na vantagem competitiva de novos produtos. Este efeito surge porque as equipas coesas são caracterizadas por proteger fortemente a sua identidade coletiva e por associarem grupos externos a ameaças à sua identidade. Então, quando percebem que a sua identidade está a ser ameaçada, manifestam um viés negativo em relação aos grupos externos (Carbonell & Escudero, 2019). Por conseguinte, esses vieses presentes na equipa de alta coesão social, fazem diminuir a propensão destas equipas integrarem as informações e os recursos recolhidos via atividades de *boundary spanning*, no DNP. Logo, reduz-se o potencial dessas atividades oferecerem vantagem competitiva ao novo produto.

---

<sup>7</sup> Tarefas *exploration*: “significa fazer/tentar algo novo que esteja fora da zona de conforto” (Mu, 2020). (Ver anexo 1)

<sup>8</sup> Tarefas *exploitation*: “significa tirar proveito do que possui atualmente” (Mu, 2020). (Ver anexo 1)

<sup>9</sup> Segundo Ancona et al., 2009; Joshi, Pandey, and Han, 2009, citado por Carbonell & Rodríguez Escudero (2019), as equipas *boundary spanning* estabelecem vínculos e gerem interações com indivíduos e grupos dentro e fora da organização, no sentido de obter informações e recursos, coordenar as atividades do DNP e criar apoio à equipa e ao projeto do DNP. Para ficar claro, as equipas de DNP convertem-se nas chamadas “equipas *boundary spanning*”, dado que executam esse tipo de atividades. (Ver anexo 2)



Similarmente, tanto a novidade do projeto como a interdependência de tarefas externas, acentuam o efeito negativo das equipas com alta coesão social na relação com as atividades de *boundary spanning*. No que diz respeito à novidade do projeto, para equipas com alta coesão social que desenvolvem produtos altamente inovadores, os grupos externos representam uma ameaça à identidade coletiva da equipa, no sentido em que “podem obstruir ou impedir os esforços de uma equipa em avançar com sucesso um projeto altamente inovador”. Em relação à interdependência de tarefas externas, esta “cria restrições de trabalho para a equipa de DNP, pois os membros da equipa precisam de se coordenar com os outros, para poder concluir o seu trabalho” (Carbonell & Escudero, 2019, p.164).

## **6.2 Stage-Gate**

O *Stage-Gate* é um processo clássico utilizado como orientação de projetos de DNP, no sentido de avaliar a viabilidade de um novo produto, desde a ideia até ao lançamento (Cooper & Sommer, 2020; PDMA, 2020). Os autores Kotler & Keller (2015, p.436), sugerem que pensemos neste processo como um funil, visto que “um grande número de ideias e conceitos iniciais de novos produtos, são reduzidos a alguns produtos de alto potencial que depois serão lançados”.

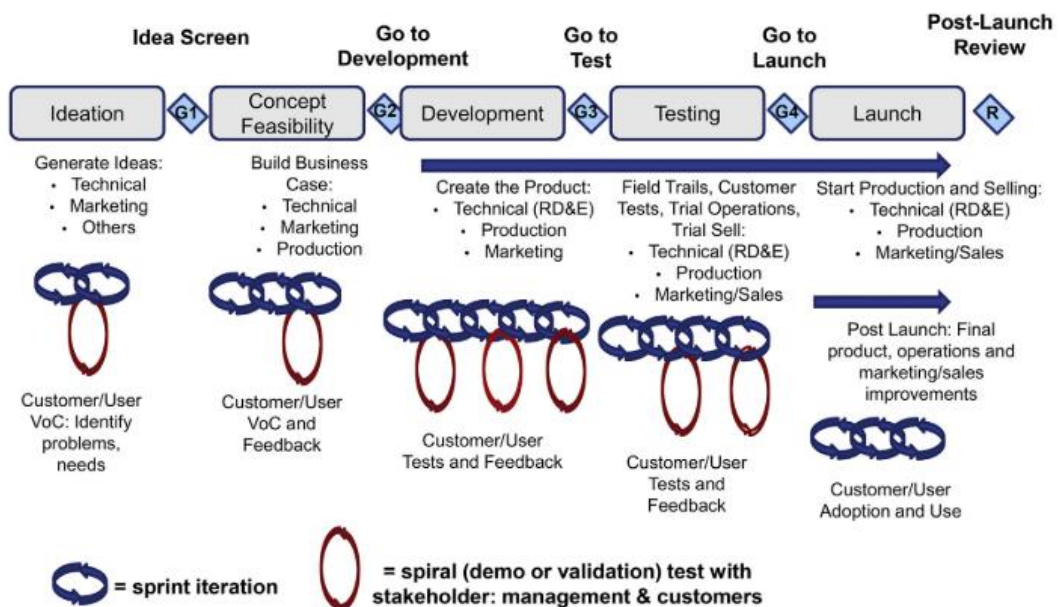
Este processo é composto por um conjunto de estágios e, em cada estágio, existe um conjunto de atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto (Cooper & Sommer, 2020). No final de cada estágio, o projeto deve passar por um portão ou ponto de decisão, no qual é tomada uma decisão de aprovação / não aprovação. O objetivo deste momento de avaliação consiste em minimizar o risco do processo e assegurar que os recursos são canalizados para projetos com maior potencial (Cooper, 2017). Perante a decisão de avançar, serão alocados os recursos necessários a utilizar no próximo estágio (Cooper & Sommer, 2020).

O *Stage Gate* caracteriza-se tradicionalmente por um processo linear, no qual é invulgar a prática de testes com os clientes, antes do estágio final de pré-lançamento. Por esta razão, este processo clássico tem sido alvo de alterações e ajustes, por parte de algumas empresas. Neste sentido, para projetos de alta incerteza, a indústria de software implementou métodos *Agile* em cada estágio do clássico *Stage Gate* (Cooper & Sommer, 2020).

Existe uma variedade de modelos para suporte no DNP e o *Agile* é um deles. A adoção do modelo correto deve ter em consideração o contexto organizacional, sendo que normalmente requer-se a combinação de dois ou mais modelos (PDMA, 2020b).

Desta forma, foi criado o modelo híbrido *Agile-Stage-Gate* (Figura 1). Este modelo é diferente, face ao modelo clássico, uma vez que ao longo do processo de DNP, são constantemente apresentados resultados às partes interessadas, incluindo clientes e gestão, para validação e feedback. O modelo híbrido promove respostas rápidas às mudanças, maior produtividade em P&D, bem como colaboração e feedback constantes do cliente. Além disto, em virtude da organização integral dos dados, permite tomar decisões de aprovação / não aprovação com mais eficácia e frequência (Cooper & Sommer, 2020).

**Figura 1:** Modelo híbrido *Agile-Stage-Gate*



Fonte: (Cooper, 2018, p.10)

## 7. Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

A *Product Development & Management Association* define processo de DNP como um “conjunto disciplinado e definido de tarefas, etapas e fases que descrevem os meios normais pelos quais uma empresa converte repetidamente ideias embrionárias em produtos ou serviços vendáveis” (PDMA, 2020b). Em síntese, consiste no trajeto que um produto percorre, desde a sua criação até ao seu lançamento (Benedetto & Crawford, 2015).

Na literatura, a denominação deste conjunto de etapas, varia entre autores. Contudo, é possível encontrar semelhanças. A tabela 1 apresenta as etapas do processo de DNP, do ponto de vista de diferentes autores.

**Tabela 1:** Etapas do processo de DNP

<b>Autores</b>	<b>Etapas do Processo de DNP</b>
(Benedetto & Crawford, 2015)	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Identificação e seleção de oportunidades;</li><li>2) Geração de conceitos;</li><li>3) Avaliação de conceitos/projetos;</li><li>4) Desenvolvimento;</li><li>5) Lançamento.</li></ol>
(Kotler & Keller, 2015)	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Geração de ideias;</li><li>2) Seleção de ideias;</li><li>3) Desenvolvimento e teste do conceito;</li><li>4) Desenvolvimento da estratégia de marketing;</li><li>5) Análise do negócio;</li><li>6) Desenvolvimento do produto;</li><li>7) Teste de mercado;</li><li>8) Comercialização.</li></ol>
(Product Development & Management Association, 2018)	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Criação do conceito;</li><li>2) Construção do <i>business case</i>;</li><li>3) Desenvolvimento do Produto;</li><li>4) Teste e validação;</li><li>5) Lançamento.</li></ol>

(Cooper, 2018)	1) Geração de Ideias; 2) Construção do <i>business case</i> ; 3) Desenvolvimento; 4) Teste e validação; 5) Lançamento.
----------------	--

Seguidamente, serão analisados cada estágio do processo de DNP, de forma mais detalhada, seguindo a conceptualização de Cooper (2018).

### 7.1 Geração de Ideias

A geração de ideias é o ponto de partida no processo de DNP. Este estágio traduz-se na procura de ideias (Kotler & Keller, 2015), a fim de reunir um conjunto de soluções para satisfazer as necessidades dos clientes (PDMA, 2020a). Ainda assim, a recolha de ideias pode decorrer ao longo do processo de DNP (Benedetto & Crawford, 2015), no sentido de dar resposta a problemas de implementação e a planear o lançamento do produto (PDMA, 2020a).

As ideias de novos produtos podem surgir através dos próprios funcionários, fornecedores, clientes, do estudo de produtos/serviços dos concorrentes e outras empresas, assim como do uso de técnicas de criação de criatividade (Kotler & Keller, 2015; OECD/Eurostat, 2018). A voz do consumidor é classificada como a mais eficaz para gerar ideias (Cooper, 2018), sendo que deve ser combinada com o conhecimento interno da empresa (PDMA, 2020b). A inclusão da voz do consumidor no processo de DNP, contribui para o desenvolvimento de produtos bem-sucedidos e, por esta razão, várias empresas apostam nesta fonte de ideias (Cooper, 2018; Kleef et al., 2005). Esta constatação remete-nos para o conceito de *crowdsourcing*.

#### 7.1.1 Crowdsourcing

O *crowdsourcing* é uma técnica de colaboração social (Gartner, 2020), realizada geralmente via Internet (PDMA, 2020a), cujo objetivo consiste em reunir ideias para novos produtos e serviços, junto de uma comunidade dispersa de pessoas (Bayus, 2013). Desta comunidade de pessoas, podem fazer parte: público em geral, funcionários, clientes, pesquisadores independentes e cientistas (Kotler & Armstrong, 2012).

As empresas estão cada vez mais a apostar no *crowdsourcing* para gerar novas ideias (Kotler & Keller, 2015). Por exemplo, a LEGO oferece a oportunidade de partilhar ideias para novos produtos, assim como votar nas ideias favoritas (<https://ideas.lego.com/>). Caso a ideia seja escolhida para ser comercializada, a LEGO recompensa o contribuinte da ideia com “1% do total de vendas líquidas do produto” (LEGO, 2019). Posto isto, verifica-se que a oferta de uma recompensa monetária, é uma das formas de incentivar a comunidade a criar conteúdo (Kotler & Keller, 2015).

Em conformidade com o estudo de Hoornaert et al. (2017), os comentários que uma ideia recebe por parte da sabedoria de uma comunidade de pessoas, contribui para a melhoria da seleção de ideias, entre 17,9% e 48,1%. Por este motivo, os autores afirmam que uma empresa pode beneficiar da espera desses comentários, ainda que levem tempo a acumular.

O estudo dos autores Stephen et al. (2016), mostra que esta técnica utilizada pelas empresas merece alguma atenção. Anteriormente, foi explicado que a recolha de ideias ocorre via Internet, permitindo que os clientes estejam de alguma forma conectados entre si. Acontece que, quando os clientes expressam as suas ideias, estas podem ser visualizadas por outros clientes. Consequentemente, um cliente que está a conceber uma ideia, pode afetar a sua própria capacidade de inovação, por intervenção das ideias anteriormente contribuídas por outros clientes. Este efeito justifica o motivo pelo qual algumas empresas não obtêm ideias mais inovadoras através das plataformas online. Deste modo, a solução que os autores apresentam, não consiste em afastar a oportunidade de as pessoas pensarem de forma interdependente, mas sim de reduzir a interligação entre as mesmas, já que a permissão para pensar de forma interdependente pode tornar a tarefa mais estimulante (Stephen et al., 2016).

Até aqui, o *crowdsourcing* tem sido utilizado pelas empresas como uma técnica de inovação. Contudo, os autores Nishikawa et al. (2017), trazem uma nova perspetiva.

Em primeiro lugar, eles descobriram que o simples ato de rotular os novos produtos de *crowdsourcing* como tal, isto é, identificados como tendo sido idealizado pelo cliente no local de compra, contribuiu para um aumento até 20% no desempenho do mercado do produto.

Em segundo lugar, os autores descobriram que quando o produto estava rotulado como idealizado pelo cliente, os consumidores perceberam esse produto com uma maior qualidade. Os consumidores deduziram que um produto assim rotulado é melhor, pelo motivo de acreditarem que esse produto é mais útil e satisfaz melhor as suas necessidades.

Em suma, verificamos que é possível mudar as preferências do consumidor, através do simples ato de rotular o novo produto de *crowdsourcing* como idealizado pelo cliente num expositor no local de compra. Deste modo, esta nova perspectiva do *crowdsourcing*, oferece aos profissionais de marketing uma nova forma de diferenciarem os seus produtos da concorrência.

## **7.2 Construção do *Business Case***

Este estágio inicia-se com a posse de uma extensa diversidade de ideias reunidas no estágio anterior. O passo seguinte consiste em fazer uma triagem e avaliação dessas ideias, com o objetivo de eliminar aquelas que são menos promissoras, ainda antes de ser investido tempo e dinheiro nelas. As ideias que permanecerem tornam-se um conceito de novo produto e recebem uma avaliação mais abrangente, incluindo a realização de testes de conceito (Cravens & Piercy, 2008; Kotler & Keller, 2015). Os testes de conceito têm como finalidade avaliar as reações e respetiva aceitação dos potenciais clientes, antes do produto ser desenvolvido (Cooper, 2017; Cravens & Piercy, 2008).

Ainda antes de avançar para o estágio de desenvolvimento é realizada uma descrição detalhada da finalidade, benefícios, características, especificações técnicas, mercado alvo e estratégia de posicionamento do produto. Também são estimadas as receitas e os custos para desenvolver e comercializar o novo produto. Portanto, é essencial fazer uma análise financeira para examinar possíveis riscos (Cooper, 2017; *Product Development & Management Association*, 2018).

## **7.3 Desenvolvimento**

O estágio de desenvolvimento consiste em converter o conceito de produto num ou mais protótipos (Kotler & Armstrong, 2012). O protótipo é um produto real, com o objetivo de identificar eventuais falhas no produto com a maior brevidade possível (*Product Development & Management Association*, 2018). Os protótipos também são submetidos a testes de uso, com a finalidade de obter opinião face às necessidades formuladas nas suas especificações, junto de uma amostra de clientes.

Regressando ao exemplo da LEGO, os protótipos físicos são usados porque permitem antecipar necessidades das partes interessadas, fornecer conhecimentos para novas ideias, acelerar os processos de inovação, atenuar falhas, reduzir custos e aumentar lucros (Isa & Liem, 2020).

## 7.4 Teste e Validação

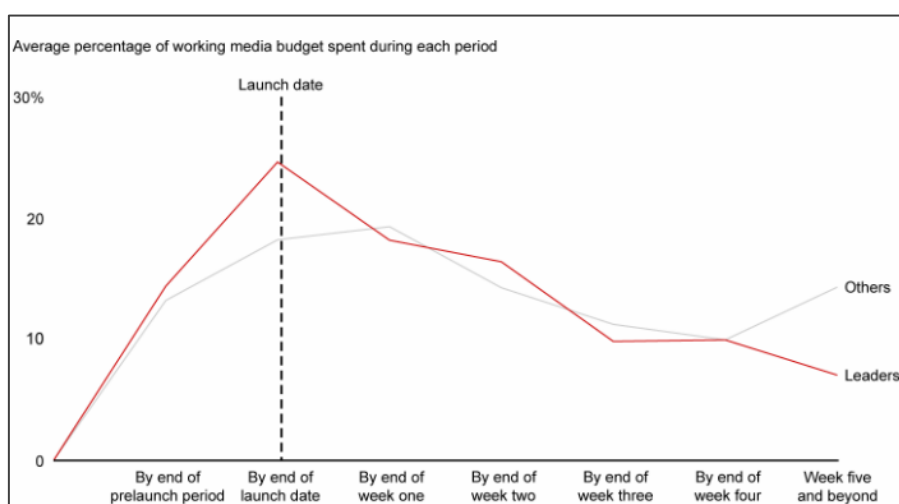
Após aprovação do desempenho funcional, é recomendável a submissão do produto à realização de testes de mercado (Product Development & Management Association, 2018). As empresas testam o produto em todas as suas dimensões, nomeadamente marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição) e posicionamento (Kotler & Armstrong, 2012). A aplicabilidade das atividades aqui subjacentes, resultam na identificação de erros, obtenção de comentários dos clientes e respetiva aceitação do cliente perante o novo produto (Cooper, 2017; *Product Development & Management Association*, 2018).

## 7.5 Lançamento

O estágio de lançamento resume-se na introdução do novo produto no mercado para venda inicial (PDMA, 2020a).

A consultora Bain & Company, realizou uma pesquisa a 650 executivos seniores de marketing dos EUA, da qual constatou que o número de lançamentos aumentou, em média, 27% por empresa, no ano de 2018. Por exemplo, a indústria de alimentos e bebidas lançou mais de 55 produtos por dia. No que diz respeito ao orçamento disponibilizado para o lançamento de produtos (Figura 2), os líderes de lançamento<sup>10</sup> gastam mais dinheiro em comunicação até ao final do dia do lançamento. De modo oposto, outras empresas despendem esse dinheiro, a partir da quinta semana após o lançamento (Beaudin et al., 2019).

**Figura 2:** Orçamento despendido em comunicação



Fonte: (Beaudin et al., 2019, p.7)

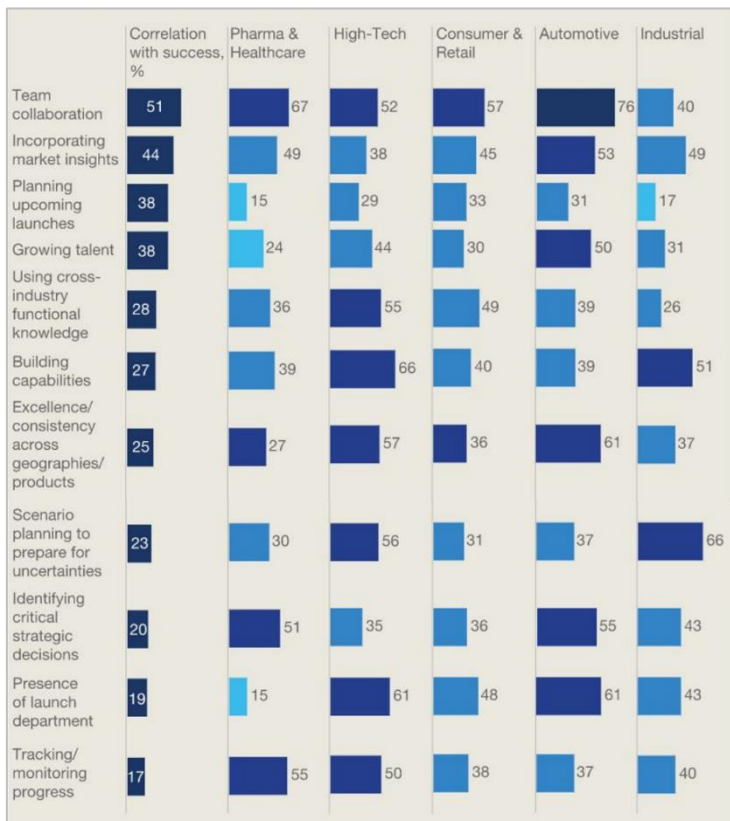
<sup>10</sup> Líderes de lançamento são “definidos como os 15% principais dos entrevistados que relataram lançamentos bem-sucedidos financeiramente, além de participação de mercado e crescimento de receita em relação ao ano anterior” (Beaudin et al., 2019, p.1).

De outra perspectiva, a consultora Nielsen apurou que nos EUA, em 2018, um novo produto era lançado a cada dois minutos, gerando mais de 30.000 novos produtos por ano (Nielsen, 2019). Destes novos produtos lançados a cada ano, aproximadamente 21% são marcas totalmente novas, 9% são novas submarcas de marcas existentes e 70% são extensões de linha ou variedade de marcas existentes, como novos tamanhos, sabores, cores ou aromas (Greenwald, 2019).

A consultora McKinsey & Company verificou que ao longo dos anos as empresas têm vindo a investir cada vez mais na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Ainda assim, mais de 50% de todos os lançamentos de produtos, não atingem os seus objetivos (Buffoni et al., 2017).

A McKinsey & Company analisou que os recursos mais importantes para o sucesso do lançamento de novos produtos (Figura 3) são a colaboração da equipa, a incorporação de informações de mercado, o planeamento dos próximos lançamentos e o crescimento de talentos. A consultora também verificou que muitas empresas se auto classificam com baixo desempenho nesses recursos e, além disto, a maioria das empresas nem conhece quais são os recursos que interessam para o lançamento nem investem neles (Buffoni et al., 2017).

**Figura 3:** Recursos importantes para o sucesso do lançamento de novos produtos



Fonte: (Buffoni et al., 2017, p.3)



## 8. Orientação para o mercado e o Sucesso dos Novos Produtos

A orientação de mercado (OM) é definida como “a cultura organizacional que cria de maneira mais eficaz e eficiente os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes”, contribuindo para um melhor desempenho da empresa (Narver & Slater, 1990, p.21). Isto significa que todas as pessoas de uma empresa, independentemente da função ou departamento, precisam de estar envolvidas na criação de valor para o cliente (Kotler & Armstrong, 2012). O conceito de orientação para o mercado compreende três dimensões, nomeadamente: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. A orientação para o cliente refere-se ao entendimento das necessidades e desejos dos clientes, no sentido de lhes poder criar valor superior continuamente. A orientação para a concorrência consiste em entender os pontos fortes e fracos dos concorrentes atuais e potenciais, quais as suas capacidades e estratégias, assim como entender de que maneira satisfazem as necessidades e desejos dos clientes. A coordenação interfuncional refere-se à utilização coordenada dos recursos da empresa na criação de valor superior para os clientes (Narver & Slater, 1990; Wang et al., 2019).

A implementação da estratégia de OM, move a concentração das empresas na recolha de informações sobre clientes e concorrentes (Ozkaya et al., 2015), permitindo-lhes estar mais “atentas às oportunidades de mercado e às mudanças nas necessidades dos clientes” (Mu et al., 2016, p.11) e, por conseguinte, ajustar os seus produtos para atender a essas necessidades (Baker & Sinkula, 2009).

Empresas com forte orientação para o mercado dão prioridade de aprendizagem sobre: (1) clientes (por exemplo, gostos e desgostos, satisfação, percepções etc.), (2) os fatores que influenciam os clientes (por exemplo, concorrência, economia, tendências socioculturais etc.) e (3) os fatores que afetam a capacidade da empresa de influenciar e satisfazer os clientes (por exemplo, tecnologia, regulamentação) (Baker & Sinkula, 2009, p. 446)

Entre muitos outros, os autores Hong et al. (2013); Morgan et al. (2019); Morgan & Anokhin (2019); Mu et al. (2016) comprovaram nas suas investigações que a orientação para o mercado tem um efeito positivo no desempenho do DNP. Este efeito deve-se ao facto das empresas entenderem melhor o mercado (Mu et al., 2016), conseguindo criar um melhor ajuste entre os benefícios que os consumidores procuram e os benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes (Baker & Sinkula, 2005). Outra razão pode ser vista em grande parte pela proficiência em DNP (o quão bem as atividades desse processo são realizadas) e pela importância do produto (Hong et al., 2013).

As empresas orientadas para o mercado envolvem-se na criação e disseminação de inteligência e conhecimento de mercado, no sentido de responder às necessidades aí existentes. Como resultado, a OM promove a criatividade. O uso da criatividade contribui para a melhoria das características e desempenho dos produtos, fornecendo às empresas uma vantagem competitiva (Hong et al., 2013). Portanto, a criatividade intervém na relação entre OM e o sucesso dos novos produtos (Cooper & Kleinschmidt, 2004). Posto isto, sucede-se que a criatividade compreende duas dimensões, nomeadamente: novidade do produto e utilidade do produto. Enquanto que a novidade do produto é definida como o “grau em que os clientes percebem novos produtos como únicos quando comparados aos produtos concorrentes, a utilidade do produto corresponde ao grau em que os clientes-alvo percebem que os novos produtos são adequados e úteis” (Hong et al., 2013, p.48). Assim, tanto a utilidade do produto quanto a novidade do produto, têm influência no desempenho de novos produtos. No entanto, é a utilidade do produto que tem maior peso sobre a relação entre DNP e o sucesso de novos produtos (Hong et al., 2013). A novidade do produto tem menor peso porque os clientes podem não aprovar ideias de novos produtos, dada a sua inércia em relação aos produtos existentes no mercado (Cooper & Kleinschmidt, 2004).

Os autores Baker & Sinkula (2005), comprovaram o efeito da OM no sucesso de novos produtos e na lucratividade, uma vez que as empresas podem dar prioridade ao uso atempado de informações de mercado nos processos de tomada de decisão. Quatro anos depois, os mesmos autores reforçaram a ideia de que “as empresas com fortes orientações para o mercado, devem ser capazes de gerar margens de lucro mais altas do que empresas com orientações para o mercado mais fracas” (Baker & Sinkula, 2009, p.450).

Uma forte orientação para o mercado pode influenciar diretamente a lucratividade, agregando valor à marca e construindo relacionamentos de longo prazo com clientes, por meio de atendimento superior, gestão de retenção de clientes, eficiência de vendas cruzadas e programas promocionais, os quais levam a margens de lucro mais altas (Baker & Sinkula, 2005, p. 496).

Desta forma, a orientação para o mercado pode ser utilizada pelas empresas para desenvolverem novos produtos de sucesso e permanecerem competitivas no mercado (Morgan et al., 2014; Morgan & Anokhin, 2019).

## **8.1 Orientação para o mercado responsiva e proativa**

A estratégia de orientação para o mercado, é uma prática utilizada pelas empresas, no sentido de sobreviver à forte concorrência existente no mercado. Todavia, essa estratégia pode ser copiada por outras empresas e, perante essa situação de paridade, a vantagem competitiva de uma empresa pode ficar vulnerável (Narver et al., 2004; Zhang & Duan, 2010).

Neste sentido, os autores Narver et al. (2004), defendem que OM envolve tanto uma orientação de mercado responsiva quanto uma orientação de mercado proativa. Enquanto a orientação de mercado responsiva se refere às necessidades expressas dos clientes, a orientação de mercado proativa concentra-se nas necessidades latentes dos clientes, isto é, necessidades que os clientes desconhecem ou têm dificuldade em pronunciar (Narver et al., 2004).

A orientação de mercado responsiva, não é suficiente para uma empresa criar e manter o sucesso dos novos produtos, porque “uma empresa que depende apenas das necessidades expressas dos clientes para desenvolver novos produtos, não produz novas ideias sobre oportunidades de agregação de valor para o cliente e, portanto, cria pouca ou nenhuma dependência para a lealdade do cliente” (Narver et al., 2004, p.334). Está provado que a OM produz um efeito positivo na lealdade do cliente, que por sua vez influencia o desempenho dos negócios (Sampaio et al., 2019).

Tanto a orientação de mercado responsiva como a orientação de mercado proativa, são determinantes do desempenho de novos produtos (Narver et al., 2004; Tsai et al., 2008; Zhang & Duan, 2010), mas é a orientação de mercado proativa que desempenha um papel muito mais positivo no sucesso de novos produtos de uma empresa (Narver et al., 2004; Zhang & Duan, 2010). A decisão de seguir uma orientação de mercado proativa implica que a empresa esteja disposta a criar valor, a assumir riscos e a incentivar a criatividade (Zhang & Duan, 2010).

É difícil implementar, ao mesmo tempo, ambas as orientações de mercado, uma vez que requer investimento, assim como “comprometimento de recursos suficientes e ajuste da estrutura organizacional” (Zhang & Duan, 2010, p.864). Perante esta situação, em primeiro lugar, as empresas devem analisar o grau de turbulência tecnológica e a concorrência de mercado que enfrentam, pois estas condicionalidades determinam o rumo (Tsai et al., 2008) da relação entre as duas dimensões da orientação para o mercado e o desempenho no DNP

(Morgan & Anokhin, 2019; Zhang & Duan, 2010). Depois dessa análise, as empresas devem tomar uma decisão tendo por base a ambição de maximizar os benefícios da orientação estratégica (Zhang & Duan, 2010).

Em situação de ambiente tecnológico estável, é aconselhado que as empresas prestem mais atenção às necessidades expressas do cliente, ao invés da descoberta de necessidades latentes do cliente. Assim sendo, as empresas que direcionarem as suas experiências e competências na satisfação das necessidades atuais dos clientes, garantirão uma maior habilidade, no que se refere ao desenvolvimento de produtos, resultando num melhor desempenho. Contrariamente, quando o foco das empresas está na satisfação de necessidades latentes, o desempenho de novos produtos é prejudicado, além de certo nível, pois o esforço excessivo em explorar essas necessidades, pode conduzir uma empresa com poucos recursos à perda de vantagem competitiva (Tsai et al., 2008).

Em situação de alto nível de turbulência tecnológica, o esforço excessivo para satisfazer as necessidades atuais dos clientes, torna-se prejudicial para o desempenho de novos produtos, visto que anula os ganhos do aumento de uma orientação de mercado responsiva, além de um certo nível (Tsai et al., 2008). Por outras palavras, perante mercados onde a tecnologia altera constantemente, é fundamental que as empresas estejam um passo à frente. Para tal, devem explorar necessidades latentes dos clientes e fornecer produtos altamente inovadores (Morgan & Anokhin, 2019).

Relativamente à concorrência de mercado que as empresas enfrentam, existem duas conclusões opostas. Os autores Zhang & Duan (2010), consideraram que independentemente da fraca ou forte concorrência a que uma empresa está sujeita, o seu foco nas necessidades atuais ou latentes dos clientes, não influencia a relação com o desempenho de novos produtos. Eles mencionam que “a intensidade competitiva indica apenas a existência de ações agressivas dos rivais” (Zhang & Duan, 2010, p.862). Em oposição, os autores Tsai et al. (2008) verificaram que, em situações de alta concorrência, os clientes têm imensas opções para satisfazer as suas necessidades. Por esta razão, faz todo o sentido que as empresas se concentrem no DNP, tendo por base a compreensão das necessidades atuais dos clientes ou a descoberta de necessidades latentes. Já em situações de baixa concorrência, como os clientes têm poucas opções para satisfazer as suas necessidades, adotar um comportamento de OM proativa pode ser arriscado porque beneficia o desempenho do desenvolvimento de produtos, mas apenas até certo ponto. Perante esta situação, pode ser desnecessário que as

empresas sejam demasiado proativas na procura de necessidades latentes, uma vez que podem estar a comprometer recursos essenciais para responder rapidamente a necessidades atuais dos clientes (Tsai et al., 2008).

## 8.2 Relacionamentos Interfuncionais

Conforme apresentado anteriormente, a OM permite às empresas uma maior atenção para as oportunidades de mercado e para as mudanças nas necessidades dos clientes. Porém, ainda que uma orientação estratégica seja necessária, ela é insuficiente para a melhoria do desempenho. Atualmente, os clientes estão cada vez mais exigentes. Portanto, as empresas podem não conseguir satisfazer as necessidades dos clientes apenas com os seus próprios recursos e capacidades. Assim sendo, torna-se relevante explorar recursos entre possíveis parceiros, no sentido de agregar mais valor ao cliente (Mu et al., 2016).

Diante isto, as empresas precisam de desenvolver a sua *networking capability*<sup>11</sup>. Quanto maior a *networking capability*, maior o impacto benéfico da orientação de mercado no desempenho do DNP. Todavia, para fortalecer o impacto da OM no desempenho do DNP, é importante que as empresas incorporem tanto a *networking capability* como a *networking ability*<sup>12</sup>, uma vez que ambas contribuem para o sucesso do DNP. Por outras palavras, uma empresa com alta orientação para o mercado, aumenta o desempenho do DNP, quando tem alta *networking capability* assim como alta *networking ability* e, enfraquece o desempenho do DNP, quando tem alta *networking capability* e baixa *networking ability* (Mu et al., 2016).

Os autores Mu et al. (2016, p.12), defendem que “para garantir o sucesso do projeto de DNP, a empresa deve não só selecionar indivíduos que são trabalhadores qualificados em rede, mas também proporcionar aos indivíduos oportunidades para desenvolver as suas competências de rede”. De facto, a integração multifuncional contribui para o sucesso do DNP, na medida em que as relações entre os diferentes departamentos de uma empresa incentivam a equipa de novos produtos a melhorar o valor e utilidade dos novos produtos (Cooper & Kleinschmidt, 2004).

---

<sup>11</sup> Os autores (Mu et al., 2016, p.3) definem *networking capability* como a “competência de uma empresa em procurar e encontrar propositadamente uma rede de parceiros, gerir e alavancar relacionamentos de rede para criação de valor”.

<sup>12</sup> Os autores (Mu et al., 2016, p.3) definem *networking ability* como a “natureza informativa dos relacionamentos interpessoais entre os membros da equipe do projeto de DNP e o pessoal de outros departamentos, o que leva à troca social de informações, conhecimentos e conselhos”.

### **8.3 Participação do cliente no DNP**

A participação do cliente no DNP, refere-se ao envolvimento dos clientes no processo de DNP (Fang, 2008), no qual os clientes partilham conhecimento com as empresas sobre as suas necessidades e soluções para novos produtos (Chang & Taylor, 2016). A noção de que os clientes são capazes de fornecer conhecimento novo e inexistente dentro das empresas (Chang, 2018), leva a que estas apostem neste tipo de colaboração (Morgan et al., 2019), no sentido de solucionar necessidades do cliente (Morgan et al., 2018), desenvolver melhores produtos (Fuchs & Schreier, 2010) e minimizar riscos (Deloitte, n.d.).

A participação do cliente está associada à influência que a orientação para o mercado tem no desempenho de DNP (Morgan et al., 2019), mas essa influência depende da forma como os clientes são envolvidos no processo de DNP (Morgan et al., 2019). Assim sendo, os clientes podem ser envolvidos no processo de DNP, de forma ampla ou profunda.

A amplitude da participação do cliente representa o alcance do envolvimento do cliente no processo de DNP, ou seja, o “cliente pode estar envolvido em apenas uma atividade (por exemplo, teste de produto) ou numa ampla gama de atividades, desde a geração de novos conceitos, prototipagem, até testes de produtos, inclusive” (Fang et al., 2008, p.324). A integração do cliente em vários estágios e atividades do processo de DNP, pode ajudar uma empresa orientada para o mercado a obter conhecimentos que até então não possuía, contribuindo para a melhoria do desempenho do DNP (Morgan et al., 2018, 2019).

A profundidade da participação do cliente representa o “nível de envolvimento do cliente num estágio do processo de desenvolvimento do produto, onde alguns clientes podem estar apenas superficialmente envolvidos e outros podem estar profundamente envolvidos” (Fang et al., 2008, p.324). Este tipo de envolvimento permite uma compreensão mais profunda das necessidades do cliente e transferência de conhecimento tácito. No entanto, as empresas que envolvem os clientes de forma profunda, podem correr o risco de intensificar essa compreensão para um número mais alargado de clientes com diferentes necessidades, perdendo o foco nas suas próprias competências (Morgan et al., 2019). Por conseguinte, as empresas podem ainda perder o controle durante o processo de DNP, diminuindo o desempenho do DNP, independentemente de serem orientadas para o mercado (Morgan et al., 2019).

O envolvimento dos clientes em diversos estágios do DNP, baseia-se na crença de que a participação do cliente contribui para o sucesso dos novos produtos. Por sua vez, as

empresas adotam a participação do cliente para o DNP, sem antes avaliar a viabilidade deste tipo de colaboração no seu caso em específico. Ainda que a colaboração do cliente seja importante, em algumas situações, a participação do cliente pode prejudicar o desempenho do DNP. Logo, o sucesso dos novos produtos não está garantido (Chang & Taylor, 2016).

De acordo com os autores Chang & Taylor (2016), quando os clientes são envolvidos nos estágios de geração de ideias e lançamento do DNP, o lançamento de produtos para o mercado torna-se mais rápido, melhorando o desempenho financeiro dos novos produtos. No que diz respeito ao estágio de desenvolvimento, como as tarefas são particularmente interdependentes, a alteração de um componente dos novos produtos a partir das informações provenientes dos clientes, pode prejudicar acidentalmente outras funções ou pode não ser o momento mais adequado para a empresa aplicar essas informações. Neste sentido, envolver o cliente no estágio de desenvolvimento provoca um atraso no tempo de lançamento de novos produtos para o mercado, prejudicando o desempenho financeiro dos novos produtos. Principalmente em situações em que o mercado está a mudar rapidamente, o envolvimento do cliente deve ser evitado, pois impede a empresa de ganhar oportunidades no mercado (Chang & Taylor, 2016).

Enquanto os autores Chang & Taylor (2016) analisaram os efeitos individuais da participação do cliente em cada estágio do DNP, o autor Chang (2018) analisou os efeitos do envolvimento de clientes simultaneamente, em certas combinações de vários estágios do DNP, nomeadamente: geração de ideias e desenvolvimento; desenvolvimento e lançamento; geração de ideias e lançamento.

Segundo as conclusões desse estudo, o envolvimento de clientes produz retornos sinérgicos no desempenho de novos produtos, através da combinação de estágios de geração de ideias e desenvolvimento, bem como nos estágios de desenvolvimento e lançamento. “Um alto nível de participação do cliente no estágio de desenvolvimento do produto, aumenta a eficácia da inclusão de clientes na fase de geração de ideias ou lançamento” (Chang, 2018, p.25). Envolver clientes em estágios adjacentes pode trazer benefícios como por exemplo: fácil entendimento e interpretação do que os clientes pronunciam, consistência e fácil gestão do conhecimento do cliente, assim como maior controlo sobre o processo de DNP. No entanto, o envolvimento de clientes nos estágios de geração de ideias e lançamento, não gera ganhos adicionais, podendo diminuir os benefícios individuais de cada estágio. Esta combinação de estágios não adjacentes cria dificuldade de gestão do conhecimento do

cliente, confusão e perda de controle. Finalmente, envolver os clientes do início ao fim do processo de DNP da empresa (geração de ideias, desenvolvimento e lançamento), “não melhora o desempenho no mercado de novos produtos, além dos efeitos únicos e conjuntos da participação do cliente nos dois estágios do DNP” (Chang, 2018, p.1). O envolvimento de clientes durante todo o processo, requer que as empresas dediquem tempo e esforço, podendo desperdiçar os seus próprios recursos. Além disto, as empresas têm de ter a capacidade de gerir, transferir e integrar o conhecimento do cliente no processo de DNP. A falta desta capacidade, torna a participação do cliente ineficaz na melhoria dos resultados de novos produtos (Chang, 2018).

Deste modo, a eficácia da participação do cliente em relação ao desempenho do DNP também depende da capacidade de absorção da empresa. A capacidade de absorção consiste na “capacidade dinâmica que pode ajudar a utilizar a estrutura de conhecimento da empresa para adquirir, transformar, assimilar e explorar o conhecimento externo e aplicá-lo para fins comerciais” (Morgan et al., 2018, p.498). As empresas com níveis mais altos de capacidade de absorção, estão mais bem preparadas para receber o conhecimento dos clientes e aplicá-lo no processo de DNP, manifestando-se em melhor desempenho. Contrariamente, as empresas com níveis mais baixos de capacidade de absorção, apresentam dificuldades em integrar o conhecimento dos clientes no processo de DNP, minimizando a eficácia da participação do cliente no desempenho porque perdem os benefícios dessa colaboração (Morgan et al., 2018).

O desempenho do DNP também é influenciado pelo contexto em que os clientes são envolvidos. Deste modo, a participação do cliente melhora o desempenho do DNP quando (1) há muita incerteza tecnológica, (2) a indústria é de baixa tecnologia, (3) o foco são clientes empresariais e não consumidores finais e (4) é uma pequena empresa e não uma grande empresa a fazer o DNP (Chang & Taylor, 2016). Vejamos a razão de ser:

- 1) Em contextos onde a tecnologia muda rapidamente, conhecer as necessidades dos clientes é ainda mais desafiador. Por isso, as empresas utilizam a participação do cliente para obter acesso imediato ao conhecimento relacionado às necessidades e soluções dos clientes.
- 2) Tanto as indústrias de alta tecnologia como as indústrias de baixa tecnologia, beneficiam da participação do cliente. No entanto, são as indústrias de baixa tecnologia que apresentam uma maior eficácia na integração e utilização dos



conhecimentos do cliente. Nas indústrias de alta tecnologia, as empresas apresentam uma maior dificuldade em transferir, integrar e utilizar o total conhecimento do cliente (Chang & Taylor, 2016).

- 3) Os clientes empresariais possuem conhecimento mais relevante e apresentam maior motivação para o partilhar. Por estas razões, comparativamente aos clientes finais, os clientes empresariais contribuem para a velocidade de lançamento do novo produto no mercado e para o desempenho financeiro de novos produtos. Quanto a desenvolver produtos criativos, os consumidores finais são preferíveis, dado o seu estilo de pensamento divergente.
- 4) As pequenas empresas utilizam a participação do cliente com mais eficiência e geram maior retorno no desempenho do DNP do que as grandes empresas. Complementando, as pequenas empresas motivadas a adquirir e aplicar conhecimento do cliente, podem utilizar a participação do cliente como forma de compensar a falta de recursos, em comparação às grandes empresas (Chang & Taylor, 2016).

O fluxo de informações referentes ao conhecimento das necessidades, preferências e comportamentos do cliente chega a ser complexo, mas tem de ser comunicado e partilhado entre os membros da equipa de DNP. Este comportamento de partilha de conhecimento é benéfico para o desempenho do DNP até um certo nível, uma vez que a partilha excessiva de conhecimento pode prejudicar o desempenho. Para obter melhor desempenho, as equipas de DNP devem ter comportamentos de partilha de conhecimento do cliente numa quantidade moderada, em vez de alta ou baixa. Portanto, a partilha de conhecimento do cliente entre equipa deve ser realizada várias vezes por semana do que uma vez por semana ou menos. As equipas que partilham conhecimento do cliente várias vezes por semana, apresentam melhor desempenho, do que as equipas que o fazem diariamente ou mesmo algumas vezes por dia (Tang & Marinova, 2019).

Para terminar, a participação do cliente pode contribuir para o fortalecimento da relação entre a empresa e os clientes que usufruem deste tipo de colaboração (Chang & Taylor, 2016). Os clientes que não participam e apenas observam, percecionam as empresas como mais orientadas para o mercado e formam intenções comportamentais mais favoráveis (p.e. compra, lealdade, passa palavra positiva) (Fuchs & Schreier, 2010).

## 9. Orientação para a Sustentabilidade e o Sucesso dos Novos Produtos

A orientação para a sustentabilidade “é definida como a postura estratégica proativa geral das empresas em direção à integração de preocupações e práticas ambientais, nas suas atividades estratégicas, táticas e operacionais” (Roxas & Coetzer, 2012, p.464). Desta forma, os objetivos ambientais definidos no planejamento estratégico de uma empresa, podem ser incluídos no processo de DNP (Banerjee, 2002). Como resultado, as empresas podem conseguir reduzir custos operacionais, ganhar diferenciação de mercado e ainda contribuir para o sucesso do DNP (Claudy et al., 2016).

Os autores Claudy et al. (2016) provaram que a orientação para a sustentabilidade influencia o sucesso do DNP, sendo que essa influência é intercedida pela competência de conhecimento de mercado das empresas. Por outras palavras, empresas com altos níveis de orientação para a sustentabilidade, têm "maior probabilidade de investir em processos de conhecimento de clientes e concorrentes". Por conseguinte, permite às empresas “equilibrar compromissos entre objetivos de sustentabilidade e resultados de lucratividade, aumentando as oportunidades de sucesso do DNP” (Claudy et al., 2016, p.81). A figura 4 ilustra e explica o impacto no sucesso do DNP, através da relação entre orientação para a sustentabilidade e competência de conhecimento de mercado. Em suma, uma empresa tem maior probabilidade de obter sucesso, quando essas duas dimensões são simultaneamente altas.

**Figura 4:** Orientação para a sustentabilidade e o sucesso no DNP

		Orientação para a Sustentabilidade	
		Alta	Baixa
Competência de conhecimento de mercado	Alta	<p><b>Alinhamento estratégico</b></p> <p>Os objetivos de sustentabilidade são equilibrados com as necessidades do mercado</p> <p>Maior potencial para gerar eficiência e vantagens de diferenciação sustentável</p>	<p><b>Curto prazo</b></p> <p>As necessidades do mercado dominam os objetivos de sustentabilidade</p> <p>Risco de falha no desenvolvimento de soluções para desafios estratégicos (ecológicos e sociais)</p>
	Baixa	<p><b>Risco de falha do mercado</b></p> <p>Objetivos de sustentabilidade potencialmente colidem com as necessidades do mercado</p> <p>Risco de ignorar, subestimar ou interpretar mal as expectativas do mercado</p>	<p><b>Insustentável</b></p> <p>Empresa dá pouca ênfase aos objetivos de sustentabilidade e às necessidades do mercado</p> <p>Maior risco de falha</p>

Fonte: Adaptado de (Claudy et al., 2016)

## **PARTE II: ENTIDADE DE ACOLHIMENTO**



# 1. Apresentação da Entidade de Acolhimento

A Paul Stricker, S.A. (doravante designada Stricker) segue um modelo de negócios *business-to-business* (B2B), dedicando-se à criação, desenvolvimento e distribuição de produtos promocionais a empresas que operam no mesmo setor de atividade (Stricker, 2020a). Portanto, a Stricker apenas vende a empresas da mesma área de atividade, ou seja, os seus clientes são essencialmente gráficas/agências de impressão, agências promocionais, (re)distribuidores e agências de publicidade. Seguidamente, estes clientes são quem revende os produtos da Stricker ao cliente final (Stricker, 2020b).

Sediada no Núcleo Industrial de Murte de (Coimbra), a Stricker está presente em três continentes e em mais de 100 países, contando com escritórios em Coimbra, Lisboa, Madrid, Barcelona, Varsóvia, Brno, Praga, Cambuí, São Paulo, bem como um escritório de *Procurement*<sup>13</sup> em Xangai, Ningbo e Shenzhen e unidades de negócio em Paris, Lyon, Bordéus, Lille, Amesterdão, Milão, Roma, Colónia, Bolonha, Bari, Gotemburgo, Reading, Belgrado, Hamburgo, Schöntal, Velbert, Berlichengen, Lodz, Katowice, Estugarda e Riga. Quanto à dimensão da equipa, cerca de 900 funcionários trabalham para a empresa em todo o mundo (Stricker, 2020a; [www.stricker-europe.com](http://www.stricker-europe.com)).

## 1.1 História

A empresa foi fundada em 1944 pelo austríaco Paul Stricker e, nessa altura, dedicava-se ao conserto de canetas. Mais tarde, evoluiu para a importação e distribuição de canetas e, posteriormente, para produtos promocionais. O negócio foi crescendo gradualmente e na década de 70 tornou-se pioneira do setor do brinde em Portugal (eppi magazine, 2015). Em 1987, a presidência foi assumida por Ricardo Stricker, filho do fundador Paul Stricker (Stricker, 2020a). Na década de 90, a Stricker foi parceira exclusiva de vendas de algumas empresas europeias e respetivos catálogos no mercado português, até que, no final do ano de 1999 a empresa decidiu entrar no negócio de importação (eppi magazine, 2015).

No ano de 2000, a empresa alterou o seu modelo de negócios, criando uma equipa de *Procurement* dedicada a fazer *sourcing*<sup>14</sup> no oriente, usando distribuidores europeus. No ano

---

<sup>13</sup> *Procurement* refere-se ao processo de compra de bens e serviços e pode envolver atividades como: planeamento de compras, pesquisa e seleção de fornecedores, negociação de preços, entre outras. (<http://www.businessdictionary.com>)

<sup>14</sup> *Sourcing* refere-se ao processo de encontrar fornecedores de bens ou serviços. (<http://www.businessdictionary.com>)

seguinte, a Stricker lançou o seu primeiro catálogo próprio com produtos promocionais (Stricker, 2020a). Em 2003, dada a crescente necessidade de capacidade de armazenamento que o negócio de importação trazia, a empresa mudou para novas instalações em Murte, onde atualmente é a sua sede. Em 2007, a empresa inicia a expansão internacional e participa pela primeira vez numa exposição do setor de brindes publicitários em Madrid. Em 2009, com o objetivo de dar apoio à equipa de *procurement*, a Stricker abriu o seu próprio escritório em Xangai (Stricker, 2020a).

O ano de 2010 foi marcado com a entrada da terceira geração da família Stricker para a empresa. Paulo Stricker, filho de Ricardo Stricker, foi nomeado Chief Executive Officer (CEO). Ainda neste ano, foi consolidado o processo de internacionalização e inaugurados escritórios em Lisboa e Barcelona. Nos anos seguintes, a empresa continuou a participar em feiras internacionais do setor, tais como: PSI em Düsseldorf, CTCO em Lyon, Premium Sourcing em Paris e Supplier Days em Utrecht (Stricker, 2020a).

Em 2013, a empresa lançou a marca “hi!dea™ design”, marcando o início da comercialização de produtos desenvolvidos internamente. Em 2014, deu início da atividade no Brasil, criou unidades comerciais em Paris, Varsóvia e Budapeste e participou pela primeira vez na feira RemaDays em Varsóvia. Ainda neste ano, criou o seu próprio atelier de impressão na sede da empresa, integrando vários serviços de personalização dos produtos (Stricker, 2020a). Desta forma, a Stricker garantia um maior controlo de qualidade nos seus serviços e tinha uma oferta mais competitiva porque conseguia reduzir ainda mais os preços, assim como o tempo de produção. Posteriormente, já em 2016, a Stricker amplia o seu atelier de impressão e marca presença, pela primeira vez, na feira Promotionmässan em Estocolmo (Stricker, 2020a).

Em 2018, a Stricker ampliou a sua presença na Europa através da aquisição da concorrente Reda, na República Checa. A Reda era uma empresa que também atuava no setor de produtos promocionais. Portanto, a ocupação da Stricker no centro da Europa permitiu fortalecer a sua rede de distribuição e garantir prazos de entrega mais rápidos (epi magazine, 2018; Stricker, 2020a).

Em 2019, a Stricker volta a apostar na abertura de escritórios de *procurement*, mais precisamente em Ningbo e Shenzhen. Além disto, foi premiada como a Melhor PME (Pequena e Média Empresa) portuguesa exportadora e venceu o Prémio Empreendedorismo atribuído pela INSEAD (European Institute of Business Administration), o qual tem como

objetivo distinguir empresas e gestores de referência a nível nacional, destacando fatores como a liderança, inovação, internacionalização, crescimento e relevância para Portugal (Stricker, 2020a).

Por fim, o ano de 2020 também tem sido de grandes progressos. A Stricker integrou um novo serviço de personalização, nomeadamente o serviço 3D Print'IN. Este é um serviço inovador que permite criar produtos tridimensionais. Semelhante ao caso Reda, também adquiriu a marca Original Lanyards®, uma vez que esta é uma marca com muita variedade de lanyards (fitas para colocar ao pescoço), criatividade e qualidade dos produtos. Estes foram os motivos pelos quais a Stricker comprou essa empresa, pois a oferta de lanyards que a Stricker já tinha, não se distinguia tanto quanto a Original Lanyards®. Para além disto, lançou duas marcas novas, nomeadamente a ekston® e a BRANVE®, sendo que a BRANVE® é de design exclusivo. (Stricker, 2020a).

## **1.2 Missão**

A missão corresponde à declaração da razão de existir de uma empresa, ou seja, qual o motivo da sua existência, devendo descrever de forma explícita o que a empresa faz (Serra et al., 2012). Assim sendo, de acordo com os documentos corporativos da Stricker, a sua missão consiste em “contribuir de forma decisiva para que o produto promocional seja um instrumento de excelência no mundo do marketing e da publicidade” (Stricker, 2020a).

## **1.3 Visão**

A visão reflete um estado futuro, ou seja, é a forma como uma empresa se vê a longo prazo (Serra et al., 2012). Foi-me transmitido que a visão da Stricker de alguma forma está refletida na missão. Ainda assim, Ricardo Stricker explicou que a ambição da Stricker é tornar-se um dos cinco principais fornecedores de produtos promocionais na Europa nos próximos dez anos (eppi magazine, 2015).

## **1.4 Valores**

Os valores são princípios de orientação ao rumo assumido por uma empresa. São características que identificam e representam as prioridades de uma empresa, firmando a sua cultura organizacional (Serra et al., 2012). Posto isto, de acordo com a página oficial de internet da Stricker, os seus valores são:

- Equipa: Crescendo com o negócio, motivação e entreaajuda permanente;
- Cliente: Um parceiro, sempre em primeiro, atitude “can do”;
- Excelência: Serviço de qualidade, rigor e eficácia;
- Integridade: Respeito em todas as situações, confiança, abertura e pragmatismo;
- Criatividade: Inovar, abraçar o imprevisto, fazer perguntas para seguir e perseguir as respostas.

### 1.5 Unidades Funcionais

De acordo com a figura 5, a sede da Stricker integra dez unidades funcionais. A unidade funcional de operações integra o armazém e a produção. Por um lado, o armazém envolve o armazém de *picking* e o armazém de grosso. O armazém de *picking* é para gestão de encomendas mais pequenas (inferiores a uma caixa completa), enquanto que o armazém de grosso faz a gestão de grandes quantidades de encomendas. Por outro lado, a produção envolve as seguintes atividades: Design e Maquetização; Tampografia; Serigrafia Grandes Formatos; Serigrafia Pequenos Formatos/Circular 360; Colocação de Transfer/Costura; Estamparia; Sublimação; UV Digital/Hot Stamping/Domming/Laser; Bordado; Original Lanyards e Impressão 3D (Stricker, 2020b).

**Figura 5:** Unidades Funcionais da Stricker



Fonte: Adaptado de (Stricker, 2020b)



A Stricker conta com uma equipa comercial fluente em 23 idiomas, presente em 12 escritórios entre os 3 continentes. Existem departamentos de vendas e operações no Brasil e República Checa. Todavia, Portugal mantém uma relação autónoma com Brasil, enquanto que com República Checa coordena essas atividades. Na China existem equipas próprias de *Sourcing* e *Purchasing*, assim como de Controlo de Qualidade.

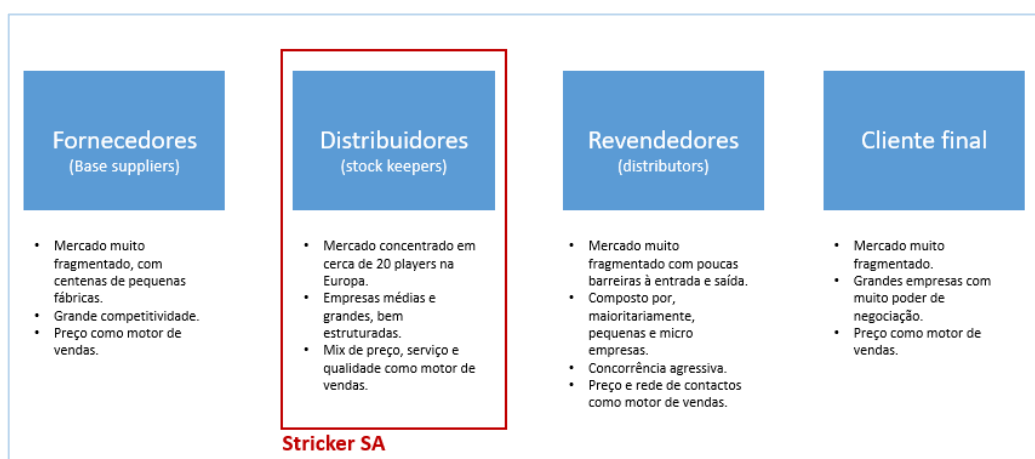
O Controlo de Qualidade pode ser assegurado tanto pelo departamento de compras na China, diretamente junto do fornecedor, como pelo departamento de Processos e Engenharia<sup>15</sup> quando o produto chega.

Relativamente à gestão da logística, quando se trata de importação, o departamento de compras é responsável por definir o tipo de transporte das mercadorias, gerir as questões alfandegárias, assegurar a sua chegada e em boas condições, entre outros. Quando se trata de exportação, o departamento financeiro é o responsável de fazer o envio dos produtos (Stricker, 2020b).

## 1.6 Estrutura de Mercado

A Stricker concentra a sua atividade no mercado B2B (figura 6). O cliente a quem a Stricker vende não é o utilizador final. O cliente da Stricker é um revendedor, ou seja, ele compra os produtos da Stricker para os vender. Os revendedores aqui subentendidos podem ser: (re)distribuidores, agências promocionais, agências de publicidade e gráficas/agências de impressão.

**Figura 6:** Setor dos Brindes Promocionais



Fonte: (Stricker, 2020b)

<sup>15</sup> O departamento de Processos e Engenharia “define o standard da empresa para colocação de produtos no mercado e faz a validação de reclamações que tenham a ver com produto ou personalização” (Stricker, 2020b).

## 1.7 Posição de Mercado

Em 2017, o mercado de produtos promocionais cresceu para cerca de mil milhões de euros em Espanha e Portugal, 15% a mais comparativamente ao ano anterior (850 milhões).<sup>16</sup>

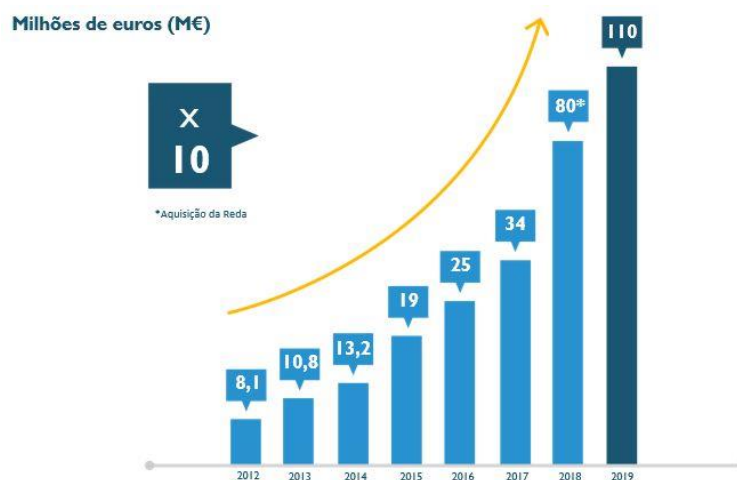
Um estudo com dados compreendidos entre os anos de 2017 e 2019, realizado por PSI & Reed Exhibitions (2019), constatou que a Europa gerou anualmente um total de 14,9 mil milhões de euros em vendas de produtos promocionais. Mais de um terço deste faturamento total da Europa foi gerado por microempresas com menos de 10 funcionários. Estas microempresas juntamente com grandes empresas com mais de 250 funcionários, assumem mais da metade do faturamento. A Alemanha, em particular, gerou um total de 3,5 mil milhões de euros e é considerada como uma das 10 principais nações do setor europeu de produtos promocionais.

Em relação à Stricker, a taxa de crescimento anual é cerca de 40%, desde 2010 (eppi magazine, 2020). Em 2017, o valor das vendas (gráfico 1) foi de 34 milhões de euros. Já em 2018, como resultado da aquisição da Reda, as vendas atingiram os 80 milhões de euros. Em 2019, voltou a existir um crescimento das vendas para 110 milhões de euros. Quanto às exportações, os anos de 2017, 2018 e 2019 também foram de crescimento, apresentando taxas de 76%, 81% e 88%, respetivamente. No que se refere ao número de clientes ativos, em 2017 a Stricker continha 5.070 clientes e evoluiu para 8.000 clientes em 2018. Em 2019, aumentou mais 2.000 clientes face ao ano anterior (Stricker, 2020a).

---

<sup>16</sup> <https://www.stricker-europe.com/pt/noticias/o-mercado-iberico-dos-produtos-promocionais-encontra-se-a-crescer/>

**Gráfico 1:** Valor das vendas da Stricker



Fonte: (Stricker, 2020a)

## 1.8 Portefólio de Produtos

A Stricker oferece uma ampla gama de produtos que são apresentados num catálogo anual, denominado de “Catálogo hi!dea™” (figura 7), o qual é lançado sempre no início de janeiro. O catálogo hi!dea™ é composto por mais de 1.200 produtos e 3.700 referências, abrangendo uma diversa oferta compreendida em treze temáticas: *Office, Technology, Write, Bags, Leisure&Travel, Drinkware, Home, Shopping, Keychains, Personal, Kids, Summer e Textile&Rain*. Também existe o “Catálogo XMAS” (figura 8) que serve de complemento à oferta anual e onde são apresentados produtos vocacionados para a época natalícia (Stricker, 2020a). Além do catálogo, os principais canais de vendas da empresa são: os sites, as feiras, as newsletters e a equipa comercial.

**Figura 7:** Catálogo hi!dea™



**Figura 8:** Catálogo XMAS



Fonte: (Stricker, 2020a)

Como resultado da aquisição da Reda e Original Lanyards®, os produtos e respetivas marcas passaram a pertencer à Stricker. No entanto, no caso da Reda, a Stricker deixou de usar a marca da sua antiga concorrente e tudo passou a ser Stricker. No que diz respeito à Original Lanyards®, para já, estão a utilizar a respetiva marca.

O catálogo hi!dea™ inclui produtos hi!dea™, considerada marca branca da Stricker, assim como produtos da ekston® e BRANVE®, duas marcas premium e de qualidade muito superior comparativamente à marca hi!dea™. Repare que a marca hi!dea™ *design*, lançada em 2013, não está incluída no catálogo, uma vez que esta extinguiu-se para dar lugar à marca BRANVE®.

Apesar de o hi!dea™ *design* ser uma marca conhecida, a incapacidade de incutir aos clientes a diferenciação que a Stricker pretendia entre o hi!dea™ *design* e o hi!dea™, resultou no seu desaparecimento. Enquanto que o hi!dea™ *design* se referia a produtos de design próprio, isto é, produtos desenhados internamente pela Stricker, o hi!dea™ referia-se a produtos que eram comprados aos fornecedores tal e qual como eles existiam e os fornecedores os tinham, ou seja, os produtos hi!dea™ simplesmente eram marcados com esta marca branca. Posto isto, surgiu a possibilidade de criar uma marca, nomeadamente a BRANVE®, que se diferencia muito mais porque são produtos de uma gama mais elevada, deixando extinguir-se o hi!dea™ *design*. Posteriormente, os produtos que estavam na marca hi!dea™ *design* foram reposicionados seguindo uma ordem de pensamento. Os produtos que a Stricker não conseguia uma diferenciação, ficaram no hi!dea™, ou seja, passaram para uma marca branca (marca do catálogo hi!dea™). Os produtos que a Stricker considerou poderem ter uma diferenciação, ou como já estavam ou com ligeiras alterações, passaram para a BRANVE®. Portanto, o hi!dea™ continuou sempre a existir até hoje, simplesmente reposicionaram alguns produtos e criaram outros, mas num posicionamento bem diferente face àquele que tinham no hi!dea™ *design*.

A ekston® (figura 9) é uma marca que oferece produtos tecnológicos de alta qualidade e design contemporâneo. Conta com sete categorias distintas de produtos: auscultadores, colunas, relógios inteligentes, auriculares, auriculares wireless, baterias portáteis e carregadores sem fios. A BRANVE® (figura 10) é uma marca de design exclusivo de mochilas premium, acessórios de viagem e de escrita. Conta com seis coleções: *Empire, Urban, Dynamic, Motion, Quote e Ink* (Stricker, 2020a).

**Figura 9:** Marca ekston®



**Figura 10:** Marca BRANVE®



Fontes: Adaptado de <https://www.facebook.com/branve.official>; <https://www.facebook.com/ekston.official> e (Stricker, 2020a)

## 1.9 Serviços

A Stricker dispõe de 19 técnicas de personalização diferentes que se adaptam ao material específico de cada produto e às preferências dos clientes, nomeadamente: bordado, serigrafia, tampografia, firing, jato de areia, cunho, serigrafia circular 360, transfer, hidrogaze, uv circular, doming, serigrafia têxtil, transfer digital, autocolantes, direct to garmet, laser, uv digital, sublimação e impressão digital. Este espaço dedicado à personalização dos produtos e situado na sede da empresa, tem vindo a crescer de forma progressiva ao longo dos anos, sendo que já conta com mais de 9.000m<sup>2</sup>. A Stricker consegue apresentar maquetes em 2 horas e personalização em 2 dias úteis (serviço “2+2”), sem quaisquer custos fixos e quantidades mínimas. Além disto, a Stricker faculta a possibilidade de os clientes criarem as suas próprias maquetes, por meio de um simulador para esse efeito. Desta forma, os clientes podem vetorizar logos e alterar as cores, visualizar como ficará o produto impresso e aprovar as maquetes diretamente online, tornando mais rápido o processo de personalização (Stricker, 2020a).



## **2. Enquadramento do estágio curricular**

O estágio curricular decorreu no departamento de marketing da Paul Stricker S.A., no período de 3 de fevereiro de 2020 a 5 de junho de 2020. Para tornar esta experiência mais variada em termos de atividades e enriquecedora em termos de aprendizagem, definiu-se inicialmente que o estágio seria repartido em duas partes. Assim, nos meses de fevereiro e março o estágio seria realizado no departamento de marketing e nos meses de abril e junho no departamento de desenvolvimento de produto. Infelizmente, dada a situação da epidemia da doença COVID-19, tornou-se inviável a realização do estágio nesses termos, obrigando ao ajuste do mesmo, no sentido de responder à nova realidade pela qual Portugal e o Mundo se deparavam. Posto isto, o estágio decorreu presencialmente no período de 3 de fevereiro de 2020 a 13 de março de 2020 e, desde aí até 5 de junho de 2020, foi realizado em âmbito de teletrabalho, sempre no departamento de marketing.

Quanto aos objetivos do estágio, no Departamento de Produto não existem atividades estipuladas, enquanto que no Departamento de Marketing essas atividades foram definidas algum tempo depois de iniciar o estágio. Neste sentido, as atividades planeadas incidiam ao nível de Feiras e Roadshows com o objetivo de dar apoio na sua organização e gestão, assim como na seleção de produtos para exposição. Outras atividades estavam relacionadas com a comunicação digital, sendo que o objetivo consistia em dar apoio na gestão e organização de contactos e informação, assim como na produção de relatórios e análises da concorrência.

## **3. Atividades realizadas no decorrer do estágio**

### **3.1 Revisão de Conteúdo**

Relativamente às atividades realizadas, estas incidiram essencialmente sobre a revisão de conteúdos dos *sites* das marcas ekston® e BRANVE®, assim como do catálogo. Em ambas as situações, a revisão foi sempre realizada tendo em consideração os 11 idiomas utilizados pela empresa nos seus canais de vendas, nomeadamente: português, inglês, francês, holandês, italiano, polaco, checo, eslovaco, alemão, russo e espanhol. Este ano a Stricker introduziu mais 4 novos idiomas, nomeadamente: húngaro, búlgaro, grego e romeno. Porém, como na altura ainda não existia tradução dos conteúdos nesses idiomas, eles não foram considerados na revisão. A tradução dos conteúdos estava reunida num documento Excel, o qual serviu de suporte à revisão.

Em relação à revisão dos *sites* das marcas ekston® e BRANVE®, o objetivo era analisar e registrar, para todos os separadores da página, informação que estivesse num idioma diferente ao selecionado. No sentido de elucidar a atividade aqui subjacente, imagine que um cliente russo acede a um destes *sites*. Ele espera encontrar todo o conteúdo escrito no seu idioma, quando escolhe essa opção. Mas se selecionar o seu idioma corretamente e encontrar informação noutra completamente diferente, então estamos perante um erro. Neste sentido, a revisão servia para detetar inconformidades. Para realizar esta atividade da melhor forma, era necessário fazer uma utilização do *site* na ótica do cliente, ou seja, clicar em todos os botões e separadores, assim como simular a subscrição de email ou envio de questões.

No que diz respeito à revisão do catálogo, o objetivo também era de analisar e registrar informação que estivesse num idioma diferente, para cada um dos 11 catálogos (11 idiomas = 11 catálogos), assim como verificar se todas as referências, nome, legenda, dimensão, ícones, códigos de cor e preços dos produtos estavam corretos. Mais uma vez, esta tarefa era realizada com base num documento Excel onde reunia essas informações.

A minha contribuição na revisão de conteúdo foi de extrema importância. No caso dos *sites* das marcas ekston® e BRANVE® e, uma vez que se trata de marcas premium, o descuido para a existência de erros é altamente prejudicial para a imagem das marcas. Assim, o registo de todas as falhas detetadas permitiu acelerar o processo para essa correção. No caso do catálogo, a existência de erros em cada um dos componentes que identificam os produtos, pode gerar custos maiores para a empresa. Por exemplo, a incorreta identificação de uma referência de um produto, pode levar um cliente a encomendar um produto diferente daquele que pretendia. Da mesma forma, a falta de identificação das dimensões do produto ou a identificação do preço numa moeda diferente à do cliente, originam incompreensão. Além disso, a negligência destes erros também afetam a imagem da empresa. Neste sentido, já que o fecho do catálogo é característico de alguma tensão, a minha contribuição nesta tarefa ofereceu à equipa a oportunidade de redistribuir trabalho e ter uma segunda pessoa a detetar falhas atempadamente.



### **3.2 Palavras de Pesquisa**

O *site* da Stricker tem um sistema de palavras de pesquisa associado a cada produto. Isto significa que podem associar várias palavras de pesquisa aos produtos, de forma a que essas palavras-chave sejam pesquisáveis na barra de pesquisa do *site* e devolvam os produtos a elas associados. Em termos práticos, os clientes que pesquisem por essas palavras-chave na barra de pesquisa do *site*, conseguem ver os produtos a elas associados e encontrar mais facilmente ofertas adequadas às suas necessidades específicas.

Posto isto, fui responsável por atribuir palavras-chave a uma lista de produtos, tendo em conta as características dos mesmos e sua aplicabilidade. O desafio foi colocar-me no lugar do cliente e pensar o que escreveria se estivesse à procura daqueles produtos. Por exemplo: Kit barbecue – festas, ar livre; Vela em forma de coração – namorados, amor, dia dos namorados.

### **3.3 Outras Atividades**

Esporadicamente, também realizei outras atividades. Atualizei o calendário de feiras e roadshows onde a Stricker anualmente marca presença, de acordo com a tabela de tempos de entrega de mercadoria. Portanto, quando a empresa participa neste tipo de eventos são enviados alguns produtos para serem mostrados e a data de envio dos mesmos depende do tempo que o transporte leva até chegar ao local do evento. Quando esses eventos terminam, os produtos que restarem regressam para a empresa e é necessário contabilizá-los. Assim sendo, também realizei atividades de inventário. Além disto, fiz a compilação de contactos para o envio de newsletters.

## 4. Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

Para conhecer detalhadamente o processo dos produtos de design próprio, isto é, que são desenvolvidos internamente pela Stricker, foi realizada uma entrevista semiestruturada (anexo 3). Esta entrevista decorreu com um elemento do Departamento de Produto, ao qual foram colocadas um conjunto de questões previamente estabelecidas, bem como outras questões que surgiram no decorrer da entrevista e que não estavam planeadas inicialmente. Portanto, toda a informação a seguir mencionada, é fundamentada a partir dessa entrevista.

O processo de Desenvolvimento de Novos Produtos na Stricker pode ocorrer por via interna ou externa. Resumidamente, a marca ekston® não é desenvolvida internamente. Em contrapartida, a BRANVE® é uma marca cuja criação é realizada internamente, adquirindo um design exclusivo. Quanto à marca hi!dea™, podem acontecer três situações diferentes: (1) os produtos são exatamente iguais de como vêm do fornecedor; (2) os produtos vêm do fornecedor, mas a Stricker considera que devem ser alterados e essa alteração é concretizada sempre pelos fornecedores na China; ou (3) os produtos são desenvolvidos internamente. Outra diferença entre os produtos BRANVE® e os produtos hi!dea™ de design próprio (situação 3) é que os desenhos da BRANVE® são registados, enquanto que os do hi!dea™ podem ser registados ou não. Essa decisão depende se é algo muito disseminado no mercado, da inovação, da imagem e se é algo muito diferente daquilo que já existe.

Como já foi referido acima, os produtos ekston® não resultam do desenvolvimento interno. A Stricker compra produtos que já existem no mercado a fornecedores e adapta-os da forma como quer à imagem de produto final para a ekston®. O componente do produto que é adaptado, não é desenvolvido internamente. Esse componente é procurado em fornecedores, podendo haver duas situações: (1) o mesmo fornecedor pode ter alternativas; ou (2) procuram outro fornecedor para obter outras alternativas. Note que este processo utilizado para a ekston®, também acontece para produtos hi!dea™, como mencionado acima na presença da segunda situação. Vejamos um caso prático com três produtos da marca ekston®:

Os relógios THIKER I (figura 11) e THIKER II (figura 12) são iguais, enquanto que as pulseiras são diferentes. O Departamento de Produto pensou que para o mesmo relógio adaptava-se tanto uma pulseira em metal (THIKER I) como uma pulseira casual (THIKER II). Este é um exemplo em que o mesmo fornecedor do relógio dispõe de várias alternativas

de braceletes e que foram de encontro ao que o Departamento de Produto pretendia como imagem final do produto. Logo, não foi necessário recorrer a outro fornecedor.

**Figura 11:** Relógio THIKER I - Ekston®



**Figura 12:** Relógio THIKER II - Ekston®



Fonte: <https://ekston.com>

O relógio METRONOME (figura 13) retrata um exemplo em que os seus componentes são provenientes de diferentes fornecedores. O Departamento de Produto recebeu de um fornecedor o relógio METRONOME e considerou que era o que estavam à procura. No entanto, a qualidade da oferta de braceletes desse fornecedor não se adaptava ao relógio. Acontece que o fornecedor dos relógios THIKER I e THIKER II tinha uma melhor oferta de braceletes para o relógio METRONOME. Perante esta situação, o fornecedor que possuía a bracelete enviou-a para o fornecedor do relógio e foi este quem fez a montagem. A conjugação, a troca e a montagem dos produtos é feita na China. O Departamento de Produto apenas dá as indicações.

**Figura 13:** relógio METRONOME - Ekston®



Fonte: <https://ekston.com>

Os produtos da marca BRANVE® são criados pela Stricker, ou seja, a empresa desenvolve internamente o desenho do produto e pede a um fornecedor para fazer aquele produto. A seguir, será descrito detalhadamente, como o processo de desenvolvimento de produtos da BRANVE® se realiza.

O desenvolvimento do produto é realizado mediante uma estratégia de coleção. No início do ano, o Departamento de Marketing faz a recolha de dados, nomeadamente: vendas, reportes de feiras, opiniões/sugestões dos clientes (previamente adquiridas pelos comerciais ao longo do ano) e o estudo da concorrência realizado pelo Departamento de Produto. A seguir, o Marketing analisa todos esses dados, sendo que no caso da concorrência essa análise é feita apenas em termos de preço, não em termos de produto, dado que isso é tarefa do Departamento de Produto. Posteriormente, os Departamentos de Produto e Marketing reúnem-se para decidir e definir que produtos são necessários incluir na coleção e, a partir daqui, surge a estratégia de coleção.

A estratégia de coleção é trabalhada no Dep. de Produto, ou seja, eles decidem se há ou não vantagem em desenvolver esses produtos internamente ou se trabalham com o que os fornecedores têm. Por um lado, se decidirem trabalhar com fornecedores, solicitam-lhes o envio de newsletters e novidades para ver que produtos têm e depois escolhem a partir dali. Por outro lado, se a decisão é desenvolver internamente esses produtos, a estratégia é transmitida aos designers. A partir daqui, inicia oficialmente o processo de desenvolvimento de produtos interno. Os designers recebem ideias e traços gerais dos produtos para que os possam desenhar, bem como qual é o *target-price*.

O *target-price* é calculado com base nos produtos que existem na concorrência direta e com produtos que existem no retalho. Desta forma, têm a definição exata de onde é que tem de estar o preço daquele produto. Por exemplo, se quiserem colocar uma mochila que tem de estar numa gama de preços de 30 euros, têm de ver qual o *target-price* máximo e até onde podem ir. Portanto, este é um fator principal para o desenho e a conceção de um produto porque o mesmo desenho com *targets* diferentes pode fazer toda a diferença.

Os designers envolvem-se na procura de tendências de mercado, as quais servirão de inspiração e apoio ao processo criativo. Pesquisam o que há no mercado, assim como o que os outros concorrentes e marcas têm, tomando também atenção para as questões dos registos e patentes. Posto isto, os designers fazem o seu trabalho de desenho, de escolha do material e propostas dos produtos. Estas propostas são baseadas nas necessidades do dia-a-dia das

peças e o que usam mais. Muitas vezes há a necessidade de alterar as ideias iniciais porque não é funcional ou porque alguém da concorrência tem algo parecido e por isso têm de fazer diferente. Depois desse trabalho estar terminado, as propostas e os desenhos são analisados. Estes desenhos são técnicos e incluem medidas, tipo de material, funcionalidades, etc. Caso seja necessário melhorar os produtos, procede-se para esse efeito. Caso a decisão seja de avançar, a definição do produto é enviada para o Dep. de Compras em formato de um ficheiro técnico e são as Compras que estão encarregues de procurar um fornecedor para fazer uma amostra daquele produto, pois são elas que coordenam o trabalho entre Portugal e China. Desta forma, é enviado aquele ficheiro para um fornecedor, previamente escolhido pelo Dep. de Compras e de acordo com determinados parâmetros.

O Dep. de Compras faz uma análise aos fornecedores, quando se avança para pedidos de amostras e produção. Os fornecedores são classificados quanto a serem aptos ou não a produzir os produtos. Se houver problemas com os fornecedores, por exemplo, atrasos ou danos nas mercadorias, é suficiente para o fornecedor ser desqualificado. Além disto, são realizadas auditorias aos próprios fornecedores para perceber quais são as suas condições e qualidade de produção.

Quando as amostras chegam, estas são analisadas pelo Departamento de Produto em conjunto com o Departamento de Compras, pois este está mais desperto para problemas de produção, uma vez que tem conhecimento do tipo de problemas que podem acontecer, tanto durante a produção como no controlo de qualidade após produção final. É com base nessas amostras que se escolhem os materiais para os produtos. Assim, durante a análise das amostras, podem surgir uma de duas situações: (1) a amostra está muito boa e avançam com o produto assim (o que nunca acontece); ou (2) são detetados problemas de construção, algum material que não está bem, não gostam do aspeto, entre outros. Na presença da segunda situação, os designers fazem as alterações necessárias ao produto até chegar ao produto final.

Após o produto estar pronto para avançar para a produção, o Departamento de Compras envia essa informação para o fornecedor, comunicando-lhe também o nível de AQL<sup>17</sup> (Acceptable Quality Limit). O AQL define o nível de qualidade exigido com o qual

---

<sup>17</sup> A Stricker nunca avança para uma produção sem antes referir qual o nível de AQL. O nível de AQL vai dizer, por exemplo, que numa produção de 1000 peças deverão ser retiradas para teste uma amostragem de 50 peças. Essas 50 vão ser avaliadas numa escala (minor, major e critical).

o fornecedor deverá produzir os produtos. Durante e após a produção é realizado um controlo de qualidade na China. Este controlo de qualidade não é realizado pelos fornecedores porque de alguma forma poderiam defraudar o resultado desse controlo. Desta forma, a equipa que está na China vai buscar os produtos à produção e leva a um laboratório de testes com quem têm estreita colaboração. Essas amostras são submetidas a testes de resistência, qualidade e acabamentos do material, assim como se há defeitos ou riscos. Este controlo de qualidade à produção permite comprovar se os produtos são iguais às amostras que tinham recebido.

Nesta altura, o Departamento de Produto já tem fechado todas as características dos produtos, cores, *packaging*, legendas, etc. e envia essas informações para o Marketing. Enquanto decorre todo o processo de produção, controlo de qualidade e chegada do produto a Portugal, o Departamento de Marketing está a tratar de incluir no catálogo todas aquelas informações enviadas pelo Departamento de Produto, assim como de fotografar os produtos das amostras que são previamente solicitadas pelo Dep. de Produto. Por último, quando o produto está pronto a ser expedido da China, o Departamento de Logística é responsável por o fazer chegar à sede da empresa.

Falta referir que no Departamento de Produto existem pessoas que são responsáveis por tratar do *Compliance*, isto é, das obrigações legais e marcações que os produtos devem conter na etiqueta. Essas normas são transmitidas aos designers sobre quais são os símbolos e a informação que essa etiqueta deve conter e, posteriormente, o fornecedor tem de colocar essa informação no produto.

Terminado o processo de desenvolvimento de produtos, o tempo que se demora desde a conceção e desenvolvimento de um novo produto, até ser fechado e decidido avançar com a produção, é de sensivelmente 6 meses. Em suma, a diferença no processo de DNP da marca BRANVE® face à marca ekston® são as pesquisas ao nível das tendências de mercado e o desenho do produto.

No sentido de caracterizar o sucesso/insucesso dos novos produtos, o fator primordial identificado foi o preço/qualidade. Considera-se que um produto pode correr muito bem ou muito mal de acordo com o preço. Colocar um produto na coleção que é exatamente igual à concorrência, se tiverem um preço muito bom e abaixo da concorrência o sucesso é certo. Caso contrário, dificilmente terão muitas vendas. O mesmo se aplica quando o produto é percecionado pelo cliente com valor inferior.

Dada a natureza deste tipo de negócio, as vendas são um indicador através do qual se percebe se um produto tem ou não sucesso. Quando um produto não está a vender, têm duas opções. Primeiro, voltam a analisar o produto e tentam perceber que alterações podem fazer para tornar o produto mais vendável, ou seja, mais atraente para o cliente. Se se tratar de uma questão de preço, tentam arranjar fornecedores com preços mais baixos. Segundo, se o produto não tiver solução, este irá para stock out. O stock out são promoções até o stock acabar. Quando o stock acaba, o produto sai do catálogo. Como a BRANVE® é uma marca muito recente e depois com a situação da pandemia, até ao momento da entrevista ainda não existiam vendas. Além disto, é normal que no primeiro ano os produtos novos não registem muitas vendas porque ainda estão na fase de introdução no mercado.

Relativamente à avaliação do nível de satisfação dos utilizadores finais face aos produtos existentes e/ou novos produtos, tendo em conta novamente a natureza do negócio, a Stricker não consegue ter acesso à opinião do utilizador final. Ainda assim, este índice de satisfação é medido tendo em conta as vendas e as reclamações recebidas dos clientes da Stricker relativamente a cada produto. De igual modo, os clientes não são envolvidos no DNP. Este processo é realizado mediante uma estratégia de coleção, a qual é definida com base numa análise de vendas, análise da concorrência e sugestões dos clientes.

## 5. Avaliação do estágio curricular

Concluído o estágio, considero que esta experiência teve um resultado insuficiente na minha aquisição de novos conhecimentos, pois apesar de todas as tarefas acima descritas terem sido realizadas com sucesso, na minha opinião adicionaram pouco valor à minha formação. Tratando-se de uma empresa que está presente em mais de 100 países, esperava poder realizar atividades mais desafiantes. Todavia, há dois factos relevantes a salientar.

Primeiro, perante a insatisfação de não ter atividades mais desafiantes onde pudesse adquirir novos conhecimentos, demonstrei o meu interesse em querer aprender mais e sugeri compreender melhor a criação da marca BRANVE®, junto da pessoa que orientava o meu estágio na empresa. Posto isto, foi organizada e depois concretizada uma reunião com a pessoa responsável que construiu essa marca. Deste modo, este foi o caminho através do qual eu consegui ter esclarecimentos extra.

Segundo, o estágio foi afetado pela situação epidemiológica. Consequentemente, a ideia inicial de integrar o departamento de produto, tornou-se inviável. Desta forma, já não foi possível realizar tarefas associadas a essa área. Ainda assim, foi realizada uma entrevista para esclarecer dúvidas e contribuir com informação para o tema deste relatório. Em âmbito de teletrabalho e depois de demonstrar a minha disponibilidade para ajudar, a afluência de atividades que me solicitavam era reduzida. Neste sentido, e com a devida autorização por parte da chefia que me orientava, dediquei o tempo de estágio a este relatório.

Em suma, em termos positivos o estágio permitiu-me conhecer mais uma área de negócio que até então era desconhecida, conviver com pessoas novas e partilhar com elas ideias/experiências e absorver métodos de trabalho utilizados, como é o exemplo do *Kaizen*. O *Kaizen* é uma prática utilizada no departamento de marketing, cujo objetivo é o contínuo aperfeiçoamento da qualidade das tarefas executadas. Em termos negativos, considero que a aquisição de competências e conhecimentos técnicos foi realmente insuficiente, sendo que a formação adquirida até ao momento foi satisfatória na realização das atividades. Além disto, tendo estado num departamento onde se realizavam tarefas relacionadas com a estratégia de comunicação, gostava de ter participado para esse resultado, por exemplo na discussão de ideias acerca de como promover determinado produto. Apesar de todos os fatores controláveis e incontrolláveis de que este estágio foi alvo, acredito que a empresa beneficiou do meu envolvimento no departamento de marketing, uma vez que partilhei boa disposição e contribuí para a conclusão de alguns trabalhos que estavam sob prazos limitados.



## 6. Avaliação da empresa

Analisando em particular a empresa, faço uma avaliação bastante positiva da mesma. A Stricker faz uma boa recepção a todas as pessoas que entram na empresa. No primeiro dia de estágio, foi-me apresentada a história da Stricker e a sua evolução ao longo dos anos, a fim de conhecer melhor a empresa. Depois tive a oportunidade de conhecer todos os departamentos e as pessoas que faziam parte deles. Além disto, faz parte da cultura organizacional oferecer um kit de boas-vindas a cada novo elemento.

É difícil fazer uma avaliação mais robusta da Stricker, uma vez que a minha presença na empresa foi por pouco tempo e depois em âmbito de teletrabalho as interações eram poucas ou nenhuma. Falando em particular da experiência que tive presencialmente, considero que a Stricker é uma empresa onde habita o bom ambiente de trabalho, a predisposição para ajudar o próximo, a simpatia, a boa aceitação das pessoas em nos receber e a preocupação de perceber se estamos a gostar e se está tudo a correr bem.

Realço a valorização que a Stricker tem com os seus funcionários. Em especial, o trabalho que os Recursos Humanos fazem. Por exemplo, no Dia da Mulher organizaram aulas de zumba na empresa, sendo que as funcionárias interessadas em participar, apenas tinham de se inscrever num dos horários disponibilizados. Quando surgiu a situação do COVID-19, mantiveram os funcionários sempre informados acerca das diretrizes a seguir. Para tornar os tempos de crise epidémica menos difíceis, criaram vários desafios, como foi o caso do concurso de fotografia do ambiente de trabalho. Também criaram uma playlist e incentivaram os funcionários a partilhar as suas músicas do momento, organizaram uma pequena palestra sobre como ser produtivo à distância, entre outros.

Como foi abordado na revisão de literatura o tema da orientação de mercado e sendo este um fator influenciador no DNP, fazia parte dos planos para este relatório realizar um questionário no sentido de avaliar a orientação de mercado da Stricker. Porém, a realização desse questionário foi considerada inviável pela chefia.

Relativamente ao desenvolvimento interno de novos produtos, a Stricker não tem definido um processo de etapas, como é exemplo o *Stage-Gate*. No entanto, algumas das atividades executadas podem ser inseridas nessas etapas. No caso da Stricker, a geração de ideias realiza-se através da análise de vendas, reportes de feiras, opiniões/sugestões dos clientes adquiridas pelos comerciais, estudo da concorrência e pesquisa de tendências. A

etapa da construção do *business case* ocorre quando as propostas e desenhos dos designers são analisados, no sentido de fazer uma triagem e avaliação dessas ideias. A etapa do desenvolvimento acontece na altura em que o Departamento de Compras solicita aos fornecedores da China o envio de amostras de material e quando essas amostras são analisadas minuciosamente em termos de qualidade. A etapa de teste e validação não existe, uma vez que os produtos não são testados no mercado junto dos utilizadores finais. Por último, a etapa de lançamento ocorre no momento em que os produtos são aprovados e seguem para produção.

A Stricker desenvolve várias ideias e depois seleciona algumas. Esta seleção de ideias acaba por estar dependente da oferta de materiais disponíveis que os fornecedores tenham, limitando de alguma forma a geração de ideias. Por outras palavras, quando idealizam vários tipos de produto para a mesma linha de produtos, na altura da solicitação de amostras, pode acontecer o fornecedor não conseguir amostras por ser demasiado complexo ou até pode não conseguir produzir o produto idealizado. Portanto, só depois de analisar as amostras é que a Stricker consegue ver qual o caminho que irá dar às ideias, porque até podem ter várias ideias, mas quando estão a analisar as amostras, na realidade, só têm uma ou duas para escolher, pois as outras não vão agradar, ou porque o aspeto não é bom ou porque precisam de ser melhoradas.

Como fontes de ideias, a Stricker utiliza a informação recolhida por meio da análise de vendas, da análise da concorrência, das sugestões/opiniões do utilizador final adquiridas pelo feedback que os clientes da Stricker fornecem aos comerciais, da análise de tendências de mercado e dos reportes de feiras. Neste sentido, o envolvimento dos clientes da Stricker no processo de DNP para geração de ideias é realizado de forma passiva, uma vez que apenas tem por base o histórico de sugestões e reclamações do cliente final. A ideologia seguida pela Stricker é não saltar o seu cliente, por isso é que não vende diretamente ao utilizador final. Portanto, pela mesma linha de raciocínio, também não irá incluir o utilizador final no processo de DNP. No entanto, talvez pudesse incluir os clientes para que, além daquelas informações que são recolhidas pelos comerciais, eles possam partilhar conhecimentos tácitos e outro nível de informações que não sejam registadas.

Os produtos não são testados nem junto dos clientes nem dos utilizadores finais, ou seja, quando os protótipos são criados eles não participam na sua avaliação. Neste caso, consideram-se protótipos, as amostras que foram solicitadas e depois enviadas pelos

fornecedores. Digamos que são os fornecedores que criam esses protótipos. Quando o Departamento de Compras envia a ficha técnica do desenho dos produtos ao fornecedor, este pode enviar uma amostra de como fica o produto concebido e/ou pedaços de tecidos do material para criar aquele produto. Depois, esses protótipos/amostras são analisados e avaliados quer pelo Departamento de Produto quer pelo Departamento de Compras.



## 7. Conclusão

As empresas enfrentam uma crescente pressão para desenvolver novos produtos, dada as mudanças nas necessidades e desejos dos consumidores, a forte concorrência de que são alvo e a evolução tecnológica. Tendo em consideração que os produtos de uma empresa são afetados por estes fatores, menosprezar a criação ou melhoria de produtos pode retirar vantagem competitiva da empresa.

Quando se trata de desenvolver novos produtos, é fundamental que uma empresa seja orientada para o mercado. Isto significa que precisa de ser orientada tanto para o cliente como para a concorrência. O cliente deve ser o principal foco, pois é para ele que os produtos estão a ser criados. Neste sentido, é importante que as empresas entendam quais são as necessidades dos clientes, com o intuito de lhes oferecer produtos que criem valor superior, em comparação aos da concorrência. Além disto, para criar valor superior ao cliente é preciso haver uma coordenação interfuncional. Por outras palavras, todos os funcionários devem estar envolvidos nessa criação de valor, independentemente da sua função ou departamento.

Como a opinião dos clientes é tão valiosa, as empresas deram conta dos benefícios que teriam através do envolvimento dos mesmos no processo de desenvolvimento de novos produtos. A participação dos clientes nesse processo permite que as empresas recebam novos conhecimentos sobre as necessidades dos clientes e ideias para novos produtos. No entanto, embora a colaboração do cliente seja importante, em algumas situações, ela pode prejudicar o desempenho do DNP, uma vez que exige das empresas tempo e esforço, assim como a capacidade de gerir, transferir e integrar o conhecimento do cliente no processo de DNP.

Depois dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, o estágio vem complementar esta formação, através da possibilidade de trabalhar em ambiente corporativo. Os aspetos positivos desta experiência foram a partilha de ideias com pessoas novas e conhecimento de métodos de trabalho. A insuficiente aquisição de conhecimentos técnicos na área do marketing, revelou-se num aspeto negativo desta experiência. Em suma, considero não ter oferecido grande valor para a empresa, uma vez que foram poucas as atividades desenvolvidas e quando existiam atividades por realizar, elas não requeriam competências específicas. Sendo assim, os conhecimentos básicos de Excel foram suficientes, já que só precisei saber utilizar algumas funções.



# Bibliografia

- AdC. (2014). *Fair Play. Com concorrência todos ganhamos*. Autoridade da Concorrência Portuguesa.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00145.x>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177–191. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00135-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00135-1)
- Bayus, B. L. (2013). Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management Science*, 59(1), 226–244. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1599>
- Beaudin, L., Foote, L., & Myers, B. (2019). Let's Do Launch: Five Critical Moves for Your Next Launch. In *Bain & Company*.
- Benedetto, A. Di, & Crawford, M. (2015). *Gestão de Novos Produtos* (11th ed.). Mc Graw Hill.
- Buffoni, A., Angelis, A. de, Grüntges, V., & Krieg, A. (2017). How to make sure your next product or service launch drives growth. In *McKinsey & Company*. Obtido em maio 6, 2020 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-to-make-sure-your-next-product-or-service-launch-drives-growth#>
- Carbonell, P., & Escudero, A. I. R. (2019). The Dark Side of Team Social Cohesion in NPD Team Boundary Spanning. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 149–171. <https://doi.org/10.1111/jpim.12473>
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.1.18033>
- Chang, W. (2018). The joint effects of customer participation in various new product development stages. *European Management Journal*, 37(3), 259–268. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.11.002>
- 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>
- Claudy, M. C., Peterson, M., & Pagell, M. (2016). The Roles of Sustainability Orientation and Market Knowledge Competence in New Product Development Success. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 72–85. <https://doi.org/10.1111/jpim.12343>
- Cooper, R. G. (2017). *Winning at new products : creating value through innovation* (5th ed.). Basic Books.

- Cooper, R. G. (2018). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76(July), 36–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing Management*, 68, 114–132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.2.114.27788>
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2020). New-Product Portfolio Management with Agile: Challenges and Solutions for Manufacturers Using Agile Development Methods. *Research Technology Management*, 63(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686291>
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2008). *Marketing Estratégico* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Deloitte. (n.d.). Customer Focused Growth: Rising Expectations and Emerging Opportunities. In *Deloitte*.
- eppi magazine. (2015). *Paul Stricker : Constant growth and optimisation*. Eppi Magazine. Obtido em junho 20, 2020 de <https://www.eppi-online.com/2015/09/25/paul-stricker-constant-growth-and-optimisation/>
- eppi magazine. (2018). *Purchasing Reda was a huge opportunity*. Eppi Magazine. Obtido em junho 20, 2020 de <https://www.eppi-online.com/2018/11/05/purchasing-reda-was-a-huge-opportunity/>
- eppi magazine. (2020). *Stricker: On the innovation path*. Eppi Magazine. Obtido em junho 22, 2020 de <https://www.eppi-online.com/2020/05/06/stricker-on-the-innovation-path/>
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90–104. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.90>
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322–336. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0082-9>
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2010). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00778.x>
- Gartner. (2019). *Gartner Survey Finds That 45% of Product Launches Are Delayed by at Least One Month*. Obtido em abril 7, 2020 de [https://www.gartner.com/en/search?keywords=Gartner Survey Finds That 45%25 of Product Launches Are Delayed by at Least One Month](https://www.gartner.com/en/search?keywords=Gartner+Survey+Finds+That+45%25+of+Product+Launches+Are+Delayed+by+at+Least+One+Month)
- Gartner. (2020). *Gartner Glossary*. Gartner Group. Obtido em maio 2, 2020 de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/crowdsourcing>
- Greenwald, M. (2019). *Nielsen BASES Breakthrough Innovation List For 2019 Announced Today*. Forbes. Obtido em maio 8, 2020 de <https://www.forbes.com/sites/michellegreenwald/2019/12/03/nielsen-bases-breakthrough-innovation-list-for-2019-announced-today/#383136aa63fb>
- Grunert, K. G., & van Trijp, H. C. M. (2014). Consumer-Oriented New Product Development. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*, 2, 375–386. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52512-3.00062-0>



- Hong, J., Song, T. H., & Yoo, S. (2013). Paths to success: How do market orientation and entrepreneurship orientation produce new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00985.x>
- Hoornaert, S., Ballings, M., Malthouse, E. C., & Van den Poel, D. (2017). Identifying New Product Ideas: Waiting for the Wisdom of the Crowd or Screening Ideas in Real Time. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 580–597. <https://doi.org/10.1111/jpim.12396>
- Isa, S. S., & Liem, A. (2020). Exploring the role of physical prototypes during co-creation activities at LEGO company using case study validation. *CoDesign*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15710882.2020.1715443>
- Jornal de Negócios. (2020). *Já são conhecidos os produtos mais inovadores escolhidos pelos portugueses*. Obtido em março 28, 2020 de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/ja-sao-conhecidos-os-produtos-mais-inovadores-escolhidos-pelos-portugueses>
- Kalaiganam, K., Kushwaha, T., & Swartz, T. A. (2017). The differential impact of new product development “make/buy” choices on immediate and future product quality: Insights from the automobile industry. *Journal of Marketing*, 81(6), 1–23. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0305>
- Kleef, E. van, Trijp, H. C. M. van, & Luning, P. (2005). Consumer research in the early stages of new product development: A critical review of methods and techniques. *Food Quality and Preference*, 16(3), 181–201. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2004.05.012>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. *Pearson Prentice Hall*. <https://doi.org/10.2307/2548367>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson. <https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/02/348625623-administracao-de-marketing-kotler-e-keller-14-edicao-pdf.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). Marketing Management. *Pearson Edition Limited* (15th ed.). Pearson.
- Lab42 Research. (2015). *New study reveals importance of innovation to consumers*. CustomerThink. Obtido em junho 11, 2020 de <https://customerthink.com/new-study-reveals-importance-of-innovation-to-consumers/>
- LEGO. (2019). *Product Idea Guidelines*. Obtido em abril 4, 2020 de <https://ideas.lego.com/guidelines>
- Mauerhoefer, T., Strese, S., & Brettel, M. (2017). The Impact of Information Technology on New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 719–738. <https://doi.org/10.1111/jpim.12408>
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2019). The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. *Journal of Business Research*, June, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.019>
- 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>
- Morgan, T., Obal, M., & Anokhin, S. (2018). Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. *Research Policy*, 47(2), 498–510. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.005>
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2016). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.007>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Nielsen. (2015). *New product innovation: The why behind the try*. Obtido em março 25, 2020 de <https://www.nielsen.com/ca/en/insights/article/2015/new-product-innovation-the-why-behind-the-try/>
- Nielsen. (2019). *Every 2 minutes, a new product is launched to the U.S. marketplace; here are the products that broke through the noise and redefined innovation in 2019*. Nielsen. Obtido em maio 8, 2020 de <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2019/every-2-minutes-a-new-product-is-launched-to-the-u-s-marketplace-here-are-the-products-that-broke-through-the-noise-and-redefined-innovation-in-2019/>
- Nishikawa, H., Schreier, M., Ogawa, S., & Fuchs, C. (2017). The value of marketing crowdsourced new products as such: Evidence from two randomized field experiments. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 525–539. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0244>
- Obal, M., Kannan-Narasimhan, R., & Ko, G. (2016). Whom Should We Talk to? Investigating the Varying Roles of Internal and External Relationship Quality on Radical and Incremental Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 136–147. <https://doi.org/10.1111/jpim.12340>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4th ed.). <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309–318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>
- PDMA. (2020a). *Glossary for New Product Development: A to H*. Obtido em abril 4, 2020 de [https://www.pdma.org/page/glossary\\_access1#C](https://www.pdma.org/page/glossary_access1#C)
- PDMA. (2020b). *Product Development & Management Association*. Obtido em abril 19, 2020 de <https://www.pdma.org>
- Product Development & Management Association. (2018). *The Product Development Process*. Obtido em abril 18, 2020 de <https://community.pdma.org/knowledgehub/bok/process18/the-product-development-process>

- PSI, & Reed Exhibitions. (2019). *Europe in Focus: First Market Data Survey on the European Promotional Products Industry*. 49(January), 40219.
- Raczkowski, G. (2019). *7 ways to invite innovation into your company culture*. Survey Monkey. Obtido em junho 11, 2020 de <https://www.surveymonkey.com/curiosity/7-ways-to-invite-innovation-into-your-company-culture/>
- Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 461–476. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1211-z>
- Sampaio, C. A. F., Mogollón, J. M. H., & Rodrigues, R. J. de A. G. (2019). The relationship between market orientation, customer loyalty and business performance: A sample from the Western Europe hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 131–143. <https://doi.org/10.1177/1467358419829179>
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica Conceitos e Prática* (3rd ed.). Lidel.
- Shelton, R., & Percival, D. (2013). Breakthrough innovation and growth. *PwC Innovation Survey*, 1–42. Obtido em junho 10, 2020 de [http://www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/index.jhtml?WT.mc\\_id=link\\_9-13\\_Innovation-Suvery-Social](http://www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/index.jhtml?WT.mc_id=link_9-13_Innovation-Suvery-Social)
- Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2012). Determinants of new product development team performance: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803–820. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00940.x>
- Stephen, A. T., Zubcsek, P. P., & Goldenberg, J. (2016). Lower connectivity is better: The effects of network structure on redundancy of ideas and customer innovativeness in interdependent ideation tasks. *Journal of Marketing Research*, 53(2), 263–279. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0127>
- Stricker. (2020a). *Apresentação Corporativa*.
- Stricker. (2020b). *Stricker*.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Tang, F., Mu, J., & Thomas, E. (2015). Who knows what in NPD teams: Communication context, mode, and task contingencies. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 404–423. <https://doi.org/10.1111/jpim.12226>
- Tang, Y. E., & Marinova, D. (2019). When less is more: the downside of customer knowledge sharing in new product development teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 288–307. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00646-w>
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884–894. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.03.005>
- Vila, C., & Albiñana, J. C. (2016). An approach to conceptual and embodiment design within a new product development lifecycle framework. *International Journal of Production*


*Research*, 54(10), 2856–2874. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1110632>

Wang, D., Su, Z., & Guo, H. (2019). Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation. *Industrial Marketing Management*, 82(May 2018), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.014>

Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 48(6), 849–867. <https://doi.org/10.1108/00251741011053433>


# Anexos


## Anexo 1

 JIFENG MU <jifeng.mu@aamu.edu>  
sex, 17/04/2020 21:27  
Você ✓

Task exploitation means to take advantage of what you currently have. Task exploration means to do/try something new that is out of your comfortable zone. Thanks and wish you well, J.MU

...

 Traduzir a mensagem para: Português (Brasil) | Nunca traduzir de: Inglês

 Cristiana Santos  
sex, 17/04/2020 16:40  
jifeng.mu@aamu.edu ✓

Dear Dr. Jifeng Mu,


My name is Cristiana and I am writing to enquire a doubt about your study: Tang, Fangcheng & Mu, Jifeng & Thomas, Ellen. (2014). Who Knows What in NPD Teams: Communication Context, Mode, and Task Contingencies. Journal of Product Innovation Management.

I am studying in University of Coimbra and I am writing my thesis about new product development.  
In order to learn more about conclusion of the study, I would appreciate if you could explain me what the difference between "Task Exploration" and "Task Exploitation" mentioned.

Thank you for your help in this matter. I look forward to hearing from you soon.

Sincerely,  
Cristiana Santos

## Anexo 2

 Pilar Carbonell-Foulquie <pilarc@yorku.ca>  
ter, 21/04/2020 03:18  
Você ✓

Hello Cristina


Thank you for your questions. Here are the answers:

Answer to your first question is explained in the article.  
Regarding your second question, is the NPD team that make boundary spanning activities.

Best of luck with your research

Pilar Carbonell, PhD  
Associate Professor of Marketing  
School of Administrative Studies  
York University  
[pilarc@yorku.ca](mailto:pilarc@yorku.ca)  
416-736-2100 ext. 66303  
<http://people.laps.yorku.ca/people.nsf/researcherprofile?readform&shortname=pilarc>

...

 Cristiana Santos  
seg, 20/04/2020 14:16  
pilarc@yorku.ca ✓

Dear Dr. Pilar Carbonell,

My name is Cristiana and I am writing to enquire a doubt about your study: "The Dark Side of Team Social Cohesion in NPD Team Boundary Spanning".

I am studying in University of Coimbra and I am writing my thesis about new product development.  
In order to learn more about conclusion of the study, I would appreciate if you could explain the followings doubts:

- Team boundary spanning and NPD team is different? In other words, a company can have this two teams at same time or is the NPD team that make boundary-spanning activities?

### **Anexo 3: Entrevista**

1. Como surgiu a ideia de ser a própria Stricker a desenvolver novos produtos?
2. Como fazem para garantir a qualidade superior?
3. Como é gerido o processo pelo qual o novo produto percorre, desde a ideia até ao lançamento? Isto é, seguem algum tipo de etapas previamente definidas? Conhecem algum modelo utilizado por outras empresas que sirva de apoio?
  - a. Envolvem clientes no desenvolvimento de novos produtos?
  - b. É criada uma equipa para desenvolver um novo produto?
  - c. Quem são as pessoas/departamentos que fazem parte da equipa de DNP? Qual a contribuição deles para a criação dos novos produtos?
  - d. Fazem estudos de mercado?
  - e. Avaliam necessidades de clientes? Como?
  - f. Avaliam a satisfação de clientes sobre os produtos existentes?
  - g. Pedem opinião a novos clientes sobre novos produtos?
4. Para começar a criar/desenhar os produtos, de onde e/ou a quem vão buscar ideias?
  - h. Como é feita a seleção de ideias? Desenvolvem várias ideias e depois selecionam algumas ou desenvolvem uma de cada vez?
5. Podem apresentar novos produtos que foram lançados recentemente pela empresa? Como surgiu a ideia? Explique como foi depois desenvolvida essa ideia
6. O que fazem para conseguir saber quais as características, benefícios e especificações que os produtos devem ter?
7. Como testam os protótipos dos produtos? O que avaliam?
8. Como sabem se esse produto em protótipo vai ao encontro daquilo que o cliente idealizava?
9. Testam novas ideias com clientes?
10. Como procedem para iniciar a comercialização dos novos produtos no mercado?
  - i. Testam os produtos junto dos consumidores antes de os lançarem no mercado?
  - j. Testam apenas o produto ou também o preço, comunicação, distribuição, marca, estratégia, posicionamento?
11. Quanto tempo, aproximadamente, demorou este processo de criar e lançar novos produtos?
12. O lançamento dos novos produtos ocorreu dentro do cronograma previamente definido? Se não, qual a razão para o atraso?
13. Qual a diferença entre os produtos criados pela Stricker e os produtos dos seus concorrentes?
14. Como caracterizam o sucesso/insucesso dos novos produtos? Como o explicam? Exemplos de produtos que tiveram sucesso e outros que tiveram insucesso