

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE NOVOS PRODUTOS

Pedro Santos

Lisboa, Março de 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Pedro Santos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Damião.

Constituição do Júri:
Presidente Professor Especialista Carlos Nunes
Arguente Professor Doutor José Moleiro Martins
Vogal Professor Doutor José Damião

Lisboa, Março de 2018

Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado não teria sido possível de realizar sem o auxílio da minha família, um muito obrigado especialmente aos meus pais e aos meus avós por todo o incentivo e motivação dada no decorrer deste longo trabalho.

Um agradecimento muito especial também à Sara, por estar presente nos momentos mais complicados e de maior pressão. Certamente que sem ela toda esta dissertação se tornaria bastante mais difícil. Obrigado pelo suporte ao longo deste ano e pela ajuda que me foi dada através de vários debates sobre os mais diversos temas aqui presentes.

Gostaria de agradecer também à Inês Ribeiro e ao João Miguel Nunes da “Associação BLC3 – Campus de Tecnologia e Inovação”, pela grande ajuda que deram ao facultar-me os contatos necessários para a realização das entrevistas para a componente prática aqui exposta. Um obrigado também a todos os intervenientes nessas mesmas entrevistas, que retiraram um pouco do seu tempo para responder às minhas questões, tornando assim possível a minha análise aos dados por eles fornecidos.

Queria agradecer também, obviamente, ao meu orientador, o professor José Damião, por todas as suas indicações que me levaram ao caminho certo e pela sua disponibilidade para qualquer assunto relacionado com esta dissertação.

Por último não posso deixar de agradecer também à minha turma e a todos os docentes que nos lecionaram no correr do ano curricular do Mestrado. A todos um obrigado!

Resumo

Esta dissertação final, elaborada no âmbito da parte não escolar do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, aborda o tema «*New Product Development*».

Como é do conhecimento de muitos discentes das ciências económicas, esta é uma área em grande expansão ao longo dos últimos anos. Para aprofundar este tema, temos que o estudar como um processo que engloba várias outras vertentes e, como tal, esta dissertação faz um levantamento da literatura académica sobre os assuntos mais importantes relacionados com o lançamento de um novo produto.

Ao longo deste trabalho, irão ser discutidos temas como o ciclo de vida de um produto e o Marketing, relacionando estes mesmos com a estratégia ideal para cada situação ou produto.

É de grande importância analisar também modelos como o *Business Model Canvas* de Osterwalder, modelo este que nos ajuda a conciliar os diversos aspectos a ter em conta na criação e desenvolvimento de um produto.

Além dos já referidos, este trabalho dedica-se também a outros tópicos de grande importância para o empreendedorismo, como o estudo dos ambientes interno e externo (através de diversas análises), a nova tendência de co-criação de valor e a utilização de *business plans* e *balanced scorecards*.

Foram também realizadas entrevistas a diversas pessoas envolvidas profissionalmente na criação e/ou desenvolvimento de produtos, de forma a retirar conclusões pertinentes sobre o tema em questão.

Palavras-chave: Desenvolvimento de novos produtos, Ciclo de vida de um produto, Análise ao ambiente, Marketing-mix, *Value co-creation*, *Business plans*, *Balanced Scorecard*, *Business Model Canvas*.

Abstract

This final dissertation, elaborated in the scope of the non-scholar part of the Master's degree in Gestão e Empreendedorismo by the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, addresses the theme "New Product Development".

As is known to many students of the economic sciences, this is a rapidly expanding area over the last few years. To deepen this theme, we have to study it as a process that encompasses several other strands and, as such, this dissertation surveys the academic literature on the most important issues related to the launch of a new product.

Throughout this work, topics such as the product life cycle and Marketing will be discussed, relating these to the ideal strategy for each situation or product.

It is also of great importance to analyse models such as the Business Model Canvas by Osterwalder, this model that helps us to reconcile the various aspects to take into account in the creation and development of a product.

In addition to those already mentioned, this work is also dedicated to other topics of great importance for entrepreneurship, such as the study of internal and external environments (through various analysis), the new trend of value co-creation and the use of business plans and balanced scorecards.

Interviews were also conducted with several people involved professionally in the creation and/or development of products, in order to draw relevant conclusions on the subject in question.

Keywords: New product development, Product life cycle, Environmental analysis, Marketing-mix, Value co-creation, Business plans, Balanced Scorecard, Business Model Canvas.

Índice

1. Introdução	1
2. Desenvolvimento de novos produtos	4
2.1. <i>Lean Product Development</i> (LPD)	4
2.1.1. LPD <i>enablers</i>	6
2.1.2. Problemas LPD	7
3. Teoria do ciclo de vida dos produtos	9
3.1. As fases de vida dos produtos	9
3.1.1. Lançamento	10
3.1.2. Crescimento	11
3.1.3. Maturidade	12
3.1.4. Declínio	13
3.2. Desvantagens do uso da teoria do ciclo de vida dos produtos	14
4. Os ambientes interno e externo	16
4.1 Análise SWOT	16
4.1.1. Análise do ambiente interno	17
4.1.1.1. Análise das forças	18
4.1.1.2. Análise das fraquezas	18
4.1.2. Análise do ambiente externo	18
4.1.2.1. Análise das oportunidades	19
4.1.2.2. Análise das ameaças	19
4.1.3. Desvantagens da análise SWOT atual	19
4.2. Outras análises de ambiente externo	20
4.2.1. Análise PEST	20
4.2.2. As cinco forças competitivas de Porter	21
4.2.2.1 Rivalidade entre concorrentes	22

4.2.2.2. Barreiras à entrada de concorrentes	22
4.2.2.3 Poder de negociação dos consumidores	22
4.2.2.4 Poder de negociação dos fornecedores	23
4.2.2.5 Bens Substitutos	23
4.2.3. Análise de grupos estratégicos	23
4.3. Outras análises do ambiente interno	24
4.3.1. Estrutura VRIO	24
4.3.2. Análise da cadeia de valor	25
5. Marketing Mix	27
5.1. Produto/Serviço	28
5.2. Preço	30
5.3. Localização/Distribuição	30
5.4. Comunicação	31
6. <i>Value co-creation</i>	34
6.1. Valor para o consumidor	36
6.2. Valor para a empresa	37
6.3. <i>Consumer engagement</i>	38
6.4. Tipos de <i>co-creation</i>	39
7. <i>Business Plan</i>	41
7.1. O <i>mindset</i> empresarial	42
7.2. O <i>Business Plan</i> e o sucesso empresarial	43
7.3. Problemas com a pedagogia	43
8. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	45
8.1. Conceitos	46
8.2. Processo de implementação	47
8.3. Desvantagens do uso do BSC	47

9. BMC	49
9.1. <i>Business models</i>	49
9.2. O BMC	50
9.3. Níveis de utilização	52
10. Estudo Empírico	54
10.1. Metodologia	54
10.2. Modelo de investigação	55
10.3. Desenvolvimento e resultados	56
11. Conclusões	64
Referências Bibliográficas	67
Apêndice 1: Entrevista - <i>Template</i>	79
Apêndice 2: Entrevista - Inês Ferreira	81
Apêndice 3: Entrevista - Marco Ferreira	84
Apêndice 4: Entrevista - João Miguel Nunes	87

Índice de figuras

Figura 2.1 LPD <i>enablers</i> e definições	7
Figura 2.2 LPD problemas e referências	8
Figura 3.1 Ciclo de vida do produto	14
Figura 4.1 Análise SWOT <i>Template</i>	20
Figura 4.2 Resumo do modelo VRIO	25
Figura 9.1 BMC	52

Lista de Abreviaturas

BMC - *Business Model Canvas*

BSC - *Balanced Scorecard*

I&D - Inovação e Desenvolvimento

LPD - *Lean Product Development*

PDP - Processo de desenvolvimento do produto

1. Introdução

Este trabalho final, que nos é proposto pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, no âmbito da parte não escolar do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre os temas definidos.

Numa primeira fase desta dissertação, foi definido o tema a ser estudado, que viria a ser mais tarde desenvolvido, situando-o na revisão da matéria, justificando a sua importância e o motivo da minha escolha.

A temática que escolhi para esta dissertação de mestrado, foi «*New Product Development*», tendo este trabalho como título «Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos».

Optei por esta matéria não só por sentir que é das vertentes mais importantes deste curso de Mestrado onde nos encontramos mas também por ser um assunto que me interessa bastante, uma vez que gostaria de investir num negócio próprio no futuro. Pelos motivos referidos anteriormente, este será certamente um trabalho de extrema utilidade, tanto a nível académico como pessoal.

Como é do conhecimento de muitos de nós, esta é uma área que tem vindo a crescer significativamente de importância, tal como nos dizem Broda e Weinstein (2007:1): «over the last twenty years, economists have dramatically improved our theoretical understanding of how product innovation influences major aspects of macroeconomic performance».

Para aprofundar este tema, temos que o estudar como um processo que engloba várias outras vertentes, como por exemplo o Marketing (entre outros) e, mais importante, a definição de uma estratégia, consoante certos modelos (que por si só é um processo que passa por diferentes fases).

«Different kinds of competitive conditions require different kinds of strategies. Basic strategy concepts and derived product strategies are compared for stable, evolving, and dynamic product markets» (Sanchez, 1996:121).

Esta estratégia não é linear e varia consoante o produto que pretendemos desenvolver. Tendo isto em conta, devem ser analisados todos os factores que poderão influenciar a estratégia de um empreendedor, explicando-os detalhadamente.

Um desses factores será o Marketing Mix de McCarthy (1964) e da sua já famosa teoria dos quatro P's: *Product, Price, Promotion e Place*. Feita esta análise, podemos dizer que temos uma estratégia de Marketing bem definida, o que maximizará a hipótese de tornar o nosso produto num sucesso comercial.

É de grande importância analisar também diversos modelos que nos auxiliam a esta gestão estratégica, tal como o *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder (2010), modelo este que nos ajuda a conciliar os diversos aspectos a ter em conta na criação e desenvolvimento de um produto e/ou empresa, desde as parcerias-chave às relações com o cliente, passando pelos custos e gastos, pelas atividades-chave a que nos propomos até aos canais de distribuição.

Como modelo de investigação, decidi adotar um caminho que passa inicialmente por fazer uma revisão da literatura existente e um levantamento de toda a informação relevante para o tema, assim como uma recolha de dados que sejam úteis para este trabalho. Para isto, tenciono usar as palavras-chave definidas no resumo e pesquisar as diversas plataformas online disponíveis. Irei também procurar literatura em formato físico, seja a partir de livros ou artigos, conseguindo assim obter o máximo de informação possível.

Planeio usar a metodologia qualitativa. Metodologia esta que é considerada intensiva, uma vez que é orientada para uma análise bastante detalhada de uma pequena amostra. Esta metodologia será a mais adequada ao que pretendo, pois a quantitativa apresenta um rigor matemático maior e baseia-se em valores inquestionáveis, não contemplando questões culturais ou sociais, o que considero grandes desvantagens para este assunto, pois é um tema um pouco subjetivo.

De acordo com os instrumentos de recolha de dados do método qualitativo, pretendo formular perguntas e realizar entrevistas a diversas pessoas diretamente relacionadas com a criação ou desenvolvimento de produtos, confrontando as respostas com os meus dados de forma a auxiliar-me a tirar conclusões sobre o assunto em questão.

Esta investigação tem como objetivo entender melhor o mundo dos empreendedores e auxiliar qualquer pessoa que queira informar-se melhor sobre esta recente tendência da Gestão antes de investir no seu próprio negócio.

Para isto, pretendo examinar todos os passos necessários ao desenvolvimento de um produto, desde a análise do ambiente interno e externo ao estudo do *Business Plan*, passando também por uma breve análise do Marketing, entre outras vertentes.

Esta tese tem também como propósito contribuir para o avanço do conhecimento científico deste instituto onde me formei.

2. Desenvolvimento de novos produtos

Pesquisas recentes sobre o desenvolvimento de novos produtos identificaram que muitos produtos falham, o que resultou num aumento das investigações sobre como reduzir o risco deste insucesso nos novos produtos (Calantone, Chan, e Cui, 2006).

Os três fatores identificados para uma redução deste risco foram, ter um processo claro para o desenvolvimento do novo produto, criar uma equipa multifuncional e perceber as necessidades dos possíveis consumidores. Cooper e Kleinschmidt são dois importantes autores neste tema. O trabalho deles mostrou que para o sucesso dos processos de criação de produtos é necessário um processo elaborado, onde os membros da equipa multifuncional são claramente definidos e todas as áreas funcionais devem ser incluídas. (Cooper, 1998).

Uma equipa multifuncional com um bom trabalho conjunto é fundamental para a inovação. Estas equipas precisam de um bom líder (Barczak e Wilemon, 1989) e de uma boa comunicação (Riek, 2001). Como o desenvolvimento de um novo produto é uma tarefa com muito pressão de tempo associada, pode resultar em conflitos entre as diferentes funções, como por exemplo entre Marketing e Investigação e Desenvolvimento, o que requer uma gestão cuidada destes conflitos (Cooper, 1998).

A identificação das necessidades dos consumidores é um ponto fundamental para o sucesso. «Successful innovation rests on first understanding customer needs and then developing products that meet those needs» (Hauser, Tellis, e Griffin, 2006: 688). Os métodos mais comuns para identificar as necessidades dos consumidores são os *focus groups* e as entrevistas. Outros métodos que costumam ser referidos são estudos de mercado etnográficos (observação profunda dos padrões de trabalho dos consumidores), *lead user technique* e *crowdsourcing* (como por exemplo: utilizar websites para recolher opiniões dos consumidores) (Cooper e Edgett, 2007; Goffin, Lemke, e Koners, 2010). Alguns autores destacam a importância de perceber a necessidade de entender as necessidades do consumidor em todo o ciclo do produto, incluindo as necessidades do pós-venda (Nambisan e Baron, 2009).

2.1. *Lean Product Development (LPD)*

As capacidades de desenvolvimento de produto estão a tornar-se o mais importante para as empresas, pois o crescimento da concorrência e da segmentação dos mercados aumenta o ritmo em que as mudanças ocorrem em muitas indústrias (Dal Forno, Forcellini, e Bornia 2013; Oliver, Dostaler, e Dewberry, 2004).

No entanto, as empresas que estruturam o seu processo de desenvolvimento do produto (PDP) baseado nos modelos tradicionais podem estar em desvantagem relativamente à rapidez, flexibilidade e produtividade (Panizzolo, Garengo, Sharma e Gore, 2012).

Os modelos tradicionais de PDP normalmente levam a um número de problemas comuns nas empresas, tais como, sobrecarga de trabalhos nos designers e engenheiros que fazem frequentemente tarefas desnecessárias, um modelo de PDP que não é suficientemente claro para os designers, excesso de custo dos projetos, dificuldade em absorver conhecimento de projetos anteriores e ambiguidade relativamente às responsabilidades das tarefas devido a um compromisso insuficiente nos departamentos funcionais (Rossi, Taisch e Terzi, 2012).

LPD resulta da perceção do consumidor de valor para criar fluxos de valor novos e rentáveis dentro da organização, explorando sinergias entre os processos, pessoas, ferramentas e tecnologia (Kumar, Sharma, e Agarwal, 2015; Slack, 1999). O conceito de LPD vai além do objetivo da eliminação de resíduos (Browning e Worth, 2000), consistindo também na maximização de valor acrescentado para os consumidores, acionistas, empregados, sociedade e fornecedores. A adoção do LPD trouxe benefícios para algumas empresas, no entanto a sua implementação efetiva foi difícil para muitas outras organizações (Letens, Farris e Aken, 2011).

A abordagem *lean* aplicada ao desenvolvimento do produto leva a uma interação maior entre as equipas, flexibilidade e dinamismo, bem como a tempos de desenvolvimento mais curtos (Reis, Costa, Milan e Eberle, 2013).

Apesar de oferecer às organizações os meios para fornecer produtos de alta qualidade de mercado de forma mais rápida e eficiente, o LPD ainda não é totalmente reconhecido como uma fonte de vantagem competitiva por muitas empresas (Reis et al, 2013). Uma das razões é o facto de as organizações evoluírem de forma diferente de acordo com as suas características (Leon e Farris, 2011).

Para obter melhorias no LPD, as organizações devem melhorar a criação de valor e a eficiência do fluxo de trabalho todos os níveis. (Letens et al, 2011). Desta forma o nível de maturidade da organização irá determinar os resultados (Reis et al, 2013).

2.1.1. LPD *enablers*

Vários autores deram o seu contributo para uma melhor diferenciação dos LPD *enablers*. Neste ponto irei referir as que penso ser mais importantes.

Três grupos de LPD *enablers* foram identificados de acordo com os seus objetivos, os que pretendem recolher informação e fornecer feedback para o processo de design, os que suportam as principais atividades de design e desenvolvimento e os que fornecem suporte administrativo a engenheiros chefe e funcionários (Wang, Ming, Kong, Li e Wang, 2012).

Leon e Farris (2011) definiram sete domínios de conhecimento na literatura LPD: baseados no desempenho, estratégia, networks baseadas no conhecimento, baseados em decisão, modelagem de processos, fornecedor/parceria e princípios de fabricação lean.

Hopmann, Rebentisch, Dombrowski e Zahn (2011) contribuíram para este tema desenvolvendo um quadro para a organização de LPD *enablers*. A proposta destes enumerou onze componentes interdependentes: gestor de projeto forte, carreira especializada, nível de carga de trabalho, planeamento e controlo baseados em responsabilidade, transferência de conhecimento *cross-project*, engenharia simultânea, integração de fornecedores, gestão da variedade de produtos, rapidez na prototipagem/simulação/teste, padronização do processo e engenharia *set-based*. Tortorella, Marodin, Fettermann, e Fogliatto (2015) elaboraram uma tabela (Figura 2.1.) onde definem o que consideram ser os LPD *enablers*.

Constructs of enablers	Definitions	References
Set-based concurrent engineering	It is a unique product development process, and is considered the main enabler of LPD. Instead of only one concept, the product development process is conducted based on various concepts, in which the team develops solution sets in parallel and relatively independently	Dal Forno, Forcellini, and Borgia (2013), Oehmen and Rebentich (2010), Ward (2007), Oliver, Dostaler, and Dewberry (2004)
Value focus (planning and development)	Largely mentioned by researchers, it differentiates between product/customer value and process/enterprise value. This enabler focuses on satisfying customers' needs, emphasising techniques such as value stream mapping	Letens, Farris, and Aken (2011), Gautam and Singh (2008), Cooper and Edgett (2008), Sobek, Ward, and Liker (1999)
Knowledge focus (knowledge-based environment)	Learning more about design alternatives is the focus of product development activities, supported by mechanisms for capturing, representing, and communicating knowledge	Khan (2012), Oehmen and Rebentich (2010), Kennedy, Harmon, and Minnock (2008), Hines, Francis, and Found (2006), Sobek, Liker, and Ward (1998)
Continuous improvement (<i>Kaizen</i>) culture	Comprises standardisation of processes, skills, and design methods allowing continuous improvement to be regularly considered upon review	David and Goransson (2012), Oppenheim (2011), Morgan and Liker (2008), Matsui et al. (2007), Ward et al. (1995)

Figura 2.1. LPD *enablers* e definições

Fonte: Tortorella Et al (2015: 4)

2.1.2. Problemas LPD

Os problemas abordados na literatura relativa ao LPD podem ser agrupados em duas partes. A primeira reúne os problemas relacionados com a eficácia do processo de desenvolvimento em termos de sucesso de mercado de produtos desenvolvidos recentemente. (Hines, Francis, e Found, 2006). Os problemas associados a esta parte incluem: a falta de alinhamento entre a estratégia de desenvolvimento do produto e o plano estratégico de negócios alargado; desenvolvimento de atividades desnecessárias; a falta de entendimento das necessidades do consumidor – a alta percentagem de falha dos novos produtos (Bauch 2004; Haque e Moore, 2004). A segunda parte de problemas está relacionada com a eficiência do processo de desenvolvimento. O que inclui a falta de processos formais e estandardizados, um controlo ineficaz dos ambientes de desenvolvimento de volume alto, as comunicações internas fracas, a falta de um foco comum, a incapacidade de aprender e melhorar com os erros e falha no cumprimento de deadlines e o controlo fiscal. (Oppenheim, 2004).

Oehmen e Rebentich (2010) propuseram oito categorias de resíduos em LPD: a) espera de pessoas, b) excessiva produção de informação, c) excessivo processamento de informação, d) má comunicação da informação, e) armazenamento de informação,

f) criação de informação errada, g) correção de informação e h) movimentos desnecessários de pessoas.

Tortorella, Marodin, Fettermann e Fogliatto (2015) organizaram também numa outra tabela (Figura 2.2.) os problemas do LPD.

LPD Problems	Definition	References
Project leader without formal authority	Problems related to absence of formal management practices that support leadership duties	Wang et al. (2012), Leon and Farris (2011), Liker and Morgan (2011), Oppenheim (2011)
Achieve true cross-functional integration	Encompasses issues related to teamwork integration and vertical organisations	Meybodi (2013), Letens, Farris, and Aken (2011), Oehmen and Rebertich (2010), Reinertsen (2009)
Lack of communication and feedback	Problems in communication and information sharing among areas and personnel	Meybodi (2013), Cooper and Edgett (2008), Schuh, Lenders, and Hieber (2008), Ward (2007)
No simultaneous engineering and partnership with suppliers	Suppliers are not seen as partners in the product development process, instead, they are only expected to deliver what is requested	Pessoa (2008), Oliver, Dostaler, and Dewberry (2004), Karlsson and Ahlstrom (1996)
Lack of product portfolio strategy	Related with absence of market orientation and link with business long-term strategy	Haque and Moore (2004), Cusumano and Nobeoka (1998)
LPD performance measurement system	Deficient methods to quantify and follow up effectiveness of product development processes	Letens, Farris, and Aken (2011), Pessoa (2008), Womack, Jones, and Roos (1991)
No IT integration	IT tools not included or neglected in the product development process	Liker and Morgan (2011), Baines et al. (2006), Bauch (2004)
Poor operational decision-making process	Decisions are superficially analysed by few people, raising both long- and short-term problems in product development	Leon and Farris (2011), Schuh, Lenders, and Hieber (2008), Browning (2003)
Lack of discipline	No adherence to standards and definitions is observed along the product development process	Dal Forno, Forcellini, and Bornia (2013), Tsinopoulos and MacCarthy (2002), Dal Forno, Forcellini, and Bornia (2013), Reis et al. (2013), Womack, Jones, and Roos (1991)
Lack of knowledge reutilization	Previous knowledge is ignored, and current knowledge is not captured nor registered	Oppenheim (2011), Oehmen and Rebertich (2010), Reinertsen (2009)
Coordination and time-consuming activities	Activities are usually redundant or not performed due to poor individual scope definition	Hines, Francis, and Found (2006), Bauch (2004), Karlsson and Ahlstrom (1996)
Lack of project vision sharing	Employees perform their tasks without any sense of common target or engagement with the business' mission	Liker and Morgan (2011), Haque and Moore (2004)
Inexistence of levelled workload	Overload and idleness are commonly observed in process activities	

Figura 2.2. LPD problemas e referências

Fonte: Tortorella et al (2015:5)

Nesta capítulo, sobre o LPD, foi destacada a maximização de valor para as partes envolvidas, detalhando as características que facilitam o seu uso (*enablers*) e desvantagens do modelo.

3. Teoria do ciclo de vida dos produtos

3.1. As fases de vida dos produtos

A gestão do ciclo de vida dos produtos é definida como:

«A strategic business approach that applies a consistent set of business solutions in support of the collaborative creation, management, dissemination, and use of product definition information across the extended enterprise, and spanning from product concept to end of life-integrating people, processes, business systems, and information. PLM forms the product information backbone for a company and its extended enterprise » (PLM info, 2016 apud CIMdata).

É também importante acrescentar que esta teoria serve como abordagem para a resolução de problemas relativamente à gestão de produtos e da informação que lhes diz respeito, em todos os aspetos que o englobam. Nesta abordagem, percebemos a importância extrema dos processos que lhes dizem respeito e do estudo da forma como os negócios realmente funcionam.

A teoria do ciclo de vida dos produtos foi inicialmente introduzida durante a década de 1950 com o propósito de explicar a esperança de vida de um certo produto desde a sua criação até se tornar obsoleto. A teoria, principalmente ligada ao Marketing, divide esta vida do produto em várias fases (a serem estudadas mais à frente) com o objetivo de maximizar o valor e o lucro do produto ao longo da cada uma destas fases e, conseqüentemente, da sua vida.

Apesar disto, há autores que defendem que esta teoria ainda não é utilizada da melhor forma. «The concept of the product life cycle is today at about the stage that the Copernican view of the universe was 300 years ago: a lot of people knew about it, but hardly anybody seemed to use it in any effective or productive way» (Levitt, Theodore, 1965).

Esta teoria foi, como pode facilmente deduzir-se inspirada pelas ciências biológicas, considerando que - tal como um ser vivo - também os produtos atravessam um conjunto de fases ao longo da sua vida. Estas fases foram então divididas em:

- Lançamento;
- Crescimento;

- Maturidade e
- Declínio.

Em cada uma das fases, haverá várias variações no volume de vendas e nos respectivos lucros pois apresentam comportamentos diversos, consoante as diferentes situações de mercado.

É uma teoria conceptualmente muito interessante já que introduz noções importantes, que auxiliam à definição de diferentes estratégias. Estas estratégias em análise dependerão da avaliação da fase em que o produto se encontra, tornando esta avaliação de vital importância.

3.1.1. Lançamento

Nesta fase de lançamento de um determinado produto, podemos considerar que os factores críticos para o seu sucesso são, maioritariamente, a inovação e o planeamento.

O planeamento do lançamento do produto é o fator de maior influência, pois irá permitir a redução da duração do período em que haverá a necessidade de suportar *cash-flows* negativos.

As principais características neste ponto do ciclo de vida de um produto são as seguintes:

- Crescimento lento de vendas;
- Custos ainda muito elevados;
- O lucro é ainda inexistente devido às grandes e necessárias despesas de lançamento (tais como os custos de distribuição).

Nesta etapa, o mercado ainda é bastante reduzido e as inovações são muito frequentes. Posto isto, novas empresas com boas estratégias de introdução poderão conquistar facilmente importantes posições no mercado.

Estas estratégias na fase de lançamento têm em conta sobretudo o preço do produto e o investimento em promoção, dividindo-se em 4 possíveis combinações:

- Estratégia de *skimming* rápido: consiste em lançar o novo produto a um preço elevado e com grandes gastos em promoção. Estes gastos elevados irão ajudar a potencialização da taxa de penetração no mercado;

- Estratégia de *skimming* lento: consiste igualmente em lançar o novo produto a um preço alto mas distingue-se pelos gastos baixos em promoção. Ao fixar um preço elevado juntamente com as baixas despesas em Marketing, promovemos assim a recuperação mais rápida dos valores investidos, maximizando o lucro bruto por unidade vendida;
- Estratégia de penetração rápida: ao contrário das anteriores, baseia-se em lançar o produto em análise a um preço baixo mas com alto gastos em promoção;
- Estratégia de penetração lenta: tal como a anterior, consiste em lançar o novo produto a baixo preço e alia este fato com poucas despesas em promoção. O preço baixo encorajará a rápida aceitação do produto e a empresa manterá os custos da promoção baixos com o objetivo de realizar o maior lucro líquido possível.

Quando uma empresa introduz um novo produto no mercado, colocam-se-lhe algumas dificuldades, como por exemplo:

- Escolher o melhor fornecedor de materiais;
- Desenvolver o design do produto, tendo em vista não só a facilidade na sua produção, como também aceitação pelo consumidor;
- Divulgar o produto junto dos potenciais clientes;
- Formar uma equipa de vendas;
- Produtividade menos elevada que nas fases seguintes.

3.1.2. Crescimento

Uma vez que esta fase é de extrema importância para o sucesso ou não do produto, é crucial que se consiga atingir um crescimento rápido mas consistente. Para isto, é importante criar uma gama de produtos, uma rede de distribuição, uma *brand* clara para o consumidor e o financiamento desse mesmo crescimento.

O fluxo financeiro melhora substancialmente em relação à fase anterior mantendo-se, contudo, a elevada necessidade de investimento pelo que o *cash-flow* será ainda reduzido durante algum tempo.

Esta fase é caracterizada por:

- Rápida aceitação do mercado, o que leva a um aumento das vendas;

- Melhoria significativa no lucro, influenciada pelo aumento nas vendas já referido e pela redução nos gastos promocionais;
- O mercado mostra-se mais aberto à expansão;
- Os produtos apresentam novas características;
- Expansão do número de canais de distribuição.

Existem diversas estratégias que podem ser utilizadas nesta etapa de forma a atingir as metas descritas acima:

- Melhorar a qualidade e design do produto;
- Criação de uma nova gama de produtos;
- Entrar em novos segmentos de mercado;
- Desenvolver a rede de distribuição utilizada;
- Incentivos à compra.

3.1.3. Maturidade

Quando o produto atinge este ponto do seu ciclo de vida, o mercado já se encontra saturado (devido ao número de concorrentes que tende a aumentar) e o seu crescimento dá-se lentamente. Podemos distinguir como fator de sucesso significativo a aposta no Marketing, uma vez que é essencial conquistar quota de mercado à concorrência.

Os principais aspetos que definem esta fase do ciclo de vida de um produto são os detalhados posteriormente:

- Redução no crescimento de vendas, uma vez que o produto já foi aceite pela grande maioria dos potenciais consumidores;
- Estabilização do lucro até entrar, finalmente, em declínio devido a um aumento das despesas de Marketing.

Esta fase é também geralmente mais longa do que as que a precedem e é dividida em três partes, consoante o nível de crescimento. A primeira destas divisões, geralmente denominada como Maturidade do crescimento dá-se quando a taxa de crescimento de vendas começa a reduzir. De seguida, temos a Maturidade estabilizada, onde as vendas estabilizam. Por fim, dá-se o declínio do nível de vendas, pois os consumidores começam a mudar as suas preferências de consumo e a optar por produtos substitutos. Esta fase é chamada de Maturidade decadente.

Um dos aspetos fundamentais nesta fase é assegurar que a vida útil do produto e, conseqüentemente, do negócio, se prolongue o máximo possível antes de entrar na fase de declínio. As estratégias mais utilizadas para atingir estes objectivos irão ser descritas de seguida.

Relativamente às estratégias utilizadas na Maturidade, podemos também dividi-las em quatro, consoante os seus objetivos. O primeiro grupo de estratégias passa por conquistar novos consumidores. Isto acontece de três formas distintas: aquisição de novos consumidores, entrada em novos segmentos de mercado e conquista de consumidores à concorrência. Outro grupo de estratégias a utilizar tem como meta convencer os consumidores atuais da marca a aumentarem a sua taxa de uso. Isto é conseguido através de um uso mais frequente e/ou um aumento do uso por ocasião. Outro agrupamento de estratégias tem o propósito de estimular as vendas e é conseguido através de uma melhoria na qualidade do produto e/ou de algumas das suas principais características. Por fim, temos a Modificação do composto de Marketing, que é simplesmente a alteração de um ou mais elementos que compõem a estratégia de Marketing utilizada. Isto pode ser atingido através de alterações no preço, na distribuição, na promoção, etc.

Uma empresa líder de mercado num produto em fase de maturidade, não necessita lutar por aumentar a sua quota de mercado. Em vez disso, a necessidade é de defender essa mesma quota de mercado.

3.1.4. Declínio

Por último, acontece então, a fase de declínio. Esta parte final do ciclo de vida de um produto é caracterizada simplesmente pela redução do mercado global e uma forte queda nas vendas e no lucro. É o momento de desaceleração. Um dos pontos a ter em conta nesta etapa é a escolha do momento certo para abandonar o produto.

Também esta fase, apesar de final, tem as suas próprias estratégias, de forma a otimizar este final de vida. Estas estratégias passam por:

- Identificar os produtos fracos e tomar a decisão de os manter, modificar ou abandonar;
- Manter o produto exclusivamente em nichos de mercado tornando assim possível a obtenção de lucros;
- Introdução de um novo produto ou serviço.

O objetivo das empresas deverá ser a rentabilização dos produtos que se encontram nesta etapa de declínio e, eventualmente, o abandono desses mesmos produtos quando absolutamente necessário.

Na Figura 3.1., que podemos ver de seguida, estão representadas as já referidas fases de vida do produto.

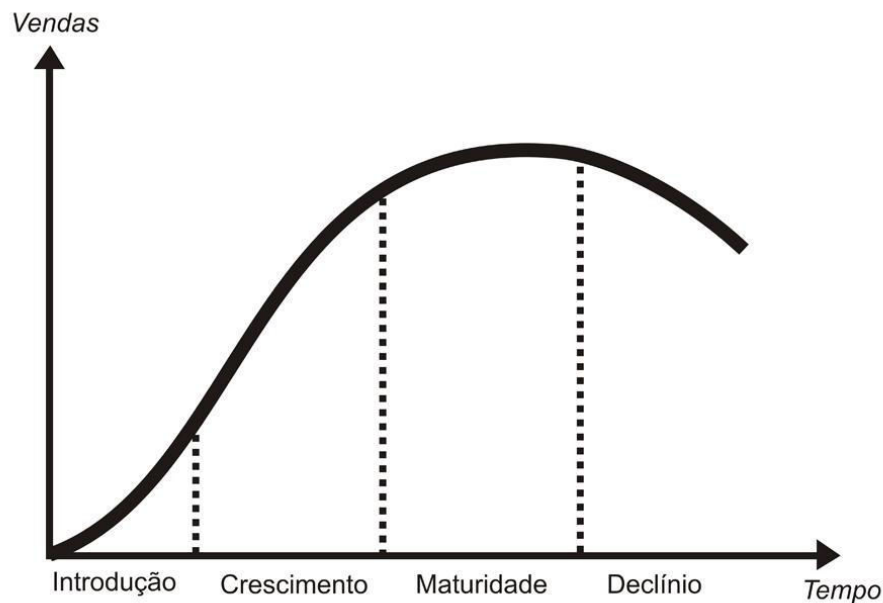


Figura 3.1: Ciclo de vida do produto

Fonte: Diogo, João, (2013)

3.2. Desvantagens do uso da teoria do ciclo de vida dos produtos

Apesar desta teoria de gestão ser utilizada à escala mundial, também tem os seus problemas. Além de ser uma teoria que apresenta inúmeras exceções, estas são algumas das falhas que lhe são apontadas :

- Não existe nenhuma medida temporal de quanto tempo o produto deve permanecer em cada fase, uma vez que cada produto é diferente e, conseqüentemente, também a duração de cada fase. Também as fases apresentam durações diferentes entre si;
- Não existe nenhuma prova real que todos os produtos devem “morrer”. Existem casos em que, após a maturidade o produto regressa às fases anteriores através de melhorias ou alterações. Alguns negócios que não levam isto em conta acabam por “matar” produtos ainda possivelmente viáveis

(através das modificações já referidas anteriormente) para investir em novos produtos, o que não é sempre a decisão mais acertada;

- A teoria só tem em conta produtos individuais e não tem em conta *brands* maiores.

Neste capítulo, foi abordado a gestão do ciclo de vida de um produto, explicando as diferentes fases existentes, referindo as estratégias normalmente utilizadas nas mesmas, concluindo com as falhas do modelo em estudo.

4. Os ambientes interno e externo

4.1 Análise SWOT

Geralmente, nos estágios iniciais de problemas económicos, os pesquisadores usam um conjunto padrão de métodos conhecidos e comprovados de análise, previsão e tomada de decisão. Entre eles, em particular, é importante mencionar os métodos estatísticos, ferramentas de simulação e vários modelos e ferramentas de análise qualitativa. A análise SWOT é uma das mais utilizadas.

A análise SWOT é um método qualitativo clássico bastante utilizado de análise, previsão e tomada de decisão nos vários problemas económicos. Esta ferramenta é muito utilizada para analisar ambientes externos e internos, a fim de alcançar uma abordagem sistemática e de suporte para situações de decisão estratégica. Trata-se de uma comparação qualitativa do grau multicritério de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para diferentes tipos de riscos, previsões de desenvolvimento nos mercados, status e perspectivas de desenvolvimento de empresas, regiões e setores económicos, territórios etc. Pode ainda ser aplicado com sucesso na avaliação e análise de diferentes tarefas de gestão de projetos, investimento, inovação, Marketing, desenvolvimento e design. Quando usada adequadamente, a análise SWOT pode fornecer uma boa base para a formulação da estratégia.

No entanto, em condições práticas concorrenciais de mercado e económicas, existem várias incertezas, ambiguidades e imprecisões, sendo que ainda não possui a possibilidade de avaliar de forma abrangente a tomada de decisão estratégica. Esta análise não inclui nenhuma forma de determinar analiticamente a importância dos fatores ou de avaliar as alternativas de decisão relativamente a estes. Sendo por isso baseada maioritariamente na análise qualitativa feita no processo de planeamento e nas capacidades e conhecimento de quem participa no processo. O resultado obtido é na maior parte das vezes apenas uma lista ou uma avaliação qualitativa incompleta de fatores internos e externos. O facto de na maioria das análises SWOT quem a faz se concentrar num número excessivo de pontos fortes e fracos da organização em vez de se focar nos principais, dificulta a passagem da teoria para a prática. Não existem indícios de causalidade entre os estes pontos, nem são classificados em nenhuma hierarquia. Sendo por isso possível concluir que geralmente é um evento único que

carece de mecanismos para atuar e monitorar as mudanças nas forças e fraquezas a longo prazo.

4.1.1. Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é uma etapa importante no processo de formulação da estratégica da empresa, juntamente com a análise do ambiente externo, e tem como finalidade colocar em destaque as qualidades e as imperfeições da empresa que está a ser analisada, ou seja, as fraquezas e as forças da empresa em questão deverão ser determinados, de forma a aproveitar melhor as qualidades e reduzir ao máximo exequível as deficiências. Esta análise deve servir também para a comparação com outras empresas do mesmo setor de atividade, sejam elas concorrentes diretas ou apenas potenciais concorrentes.

As empresas optam por alguns pontos de forças e fraquezas que podem vir de todas as áreas de trabalho da empresa: Marketing (credibilidade da empresa, participação no mercado), situação dos empregados (qualidade e formação dos empregados, cultura da empresa) e estabilidade financeira. É importante definir estes pontos o mais claro e específico possível.

Para uma melhor análise do ambiente interno da organização deve iniciar-se pela identificação dos ativos, capacidades e competências competitivas da organização.

Os recursos da organização dividem-se em três grupos:

- Recursos físicos: que englobam as instalações e os equipamentos que a organização possui;
- Recursos humanos: os colaboradores da organização e o seu conhecimento (tácito e explícito);
- Recursos organizacionais: a cultura e a imagem da organização.

As capacidades organizacionais referem-se às capacidades que a organização tem para explorar estes recursos. Isto significa que a empresa pode deter vários recursos de muita qualidade mas pode não ter aptidão ou capacidade de os aproveitar ao máximo. Estas capacidades são processos operativos que tem como objetivo transformar os inputs em outputs e consistem em funções particulares que se irão traduzir nas competências da organização, através da sua coordenação transversal. As competências dividem-se em dois tipos:

- Competências essenciais: também conhecidas como o *core business* da empresa, são competências que caracterizam a empresa, pela sua realização, como melhores que todas as outras;
- Competências distintivas: são as competências da organização que se destacam relativamente à sua concorrência.

4.1.1.1. Análise das forças

Esta análise é usada para descrever quais os componentes do Marketing Mix que têm um nível mais elevado do que os concorrentes e como a empresa usa essas forças para ganhar vantagem competitiva. Alguns exemplos de fatores que podem ser considerados forças pela empresa incluem: qualidade do produto, nível técnico do processo de produção, patentes, anos de experiência na indústria, compatibilidade do produto, acesso a materiais de qualidade alta, boa situação financeira da empresa, imagem forte, canais de distribuição extensivos, empregados eficientes e leais.

4.1.1.2. Análise das fraquezas

Ao analisar as fraquezas deve definir-se quais os componentes do Marketing Mix que têm pior qualidade do que as empresas concorrentes, ou seja, se a qualidade e a fiabilidade do produto são piores que a concorrência. Também analisa se os preços dos produtos são muito altos ou baixos. A empresa deve identificar e eliminar as fraquezas o mais rapidamente possível. Como por exemplo, fatores como a má reputação da marca, hábitos de trabalho inadequados, tecnologia obsoleta, endividamento ou erros da gestão, podem ser considerados as fraquezas da empresa.

4.1.2. Análise do ambiente externo

Durante a análise do ambiente externo são avaliadas as oportunidades e ameaças que existem ou que se espera que ocorram nas proximidades da empresa e que possam ter um impacto positivo ou negativo na empresa. Aqui o foco são os fatores externos que a empresa não pode controlar. A empresa apenas pode reagir a estes fatores fazendo decisões corretas. Para a correta identificação das oportunidades e ameaças a empresa deve avaliar as mudanças no macro ambiente de Marketing (maioritariamente fatores demográficos, económicos, ambientais, tecnológicos, políticos, leais e socioculturais) mas também no micro ambiente de Marketing (consumidores, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de negócio). Em alguns casos, é importante perceber que mudar as necessidades dos consumidores ou o comportamento de compra pode

ser uma potencial ameaça. Por outro lado, novas necessidades podem apresentar oportunidades para o crescimento da empresa.

4.1.2.1. Análise das oportunidades

Na análise das oportunidades os *marketers* devem responder às seguintes questões: Pode ser expectável que exista um crescimento rápido nos mercados já existentes? Existe a possibilidade de um novo mercado?

Os gestores de Marketing devem antecipar o aparecimento de novas oportunidades e determinar estratégias para as usar.

4.1.2.2. Análise das ameaças

Os *marketers* da empresa devem saber quando a sua empresa pode estar ameaçada por novos competidores ou não. Prevendo mudanças na procura num futuro próximo, a empresa pode antecipar problemas como a rápida descida da procura. Fatores como o subida de preços na compra de materiais ou a entrada de novos produtos no mercado podem também ter um impacto negativo na empresa. Tal como nas oportunidades, a empresa deve antecipar a necessidade de possíveis ameaças e procurar estratégias apropriadas para a sua eliminação.

4.1.3. Desvantagens da análise SWOT atual

O mérito da análise SWOT, como ferramenta líder para a análise estratégica, reside na simplicidade e clareza: o escrutínio das forças e fraquezas internas é seguido pela análise de oportunidades e ameaças, o que permite à gestão da empresa procurar mercados ou oportunidades de negócio que criam valor e identificam potenciais eventos que ameaçam a sua posição ou valor. O objetivo da análise de pontos fortes é aproveitar as principais competências da empresa e maximizar a sua potencial criação de valor. No sentido oposto, os problemas precisam de ser diagnosticados com o intuito de serem corrigidos.

O principal problema com a análise SWOT é não ter ferramentas de aplicação (Hill e Westbrook, 1997; Valentin, 2001).

Depois de uma análise a várias apresentações executivas de empresas, realizada por Alex Coman e Boaz Ronen, referida no artigo «Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses», estes propuseram os seguintes critérios para a avaliação das forças e fraquezas:

- Conciso: quatro ou cinco itens por lista. Os executivos sobrecarregados com responsabilidades de rotina não têm tempo para efetivamente implementar grandes quantidades de itens de ação (Davenport e Beck, 2001);
- Acionável: os itens devem exigir ações. Eles devem facilmente permitir a definição nítida de objetivos de ação fornecidos aos executivos encarregados de resolver os problemas. Muitas empresas apresentam fraquezas que não podem ser facilmente transformada em ações;
- Significativo: os itens que compõem as listas têm um impacto substancial no valor da empresa. As fraquezas com um efeito insignificante devem ser retiradas da análise;
- Autêntico: as listas devem ser reais e não de coisas que gostaríamos que acontecessem.

Na figura representada a baixo (Figura 4.1.), podemos ver uma matriz SWOT em branco, de forma a percebermos como estes quatro fatores estão ligados entre si.

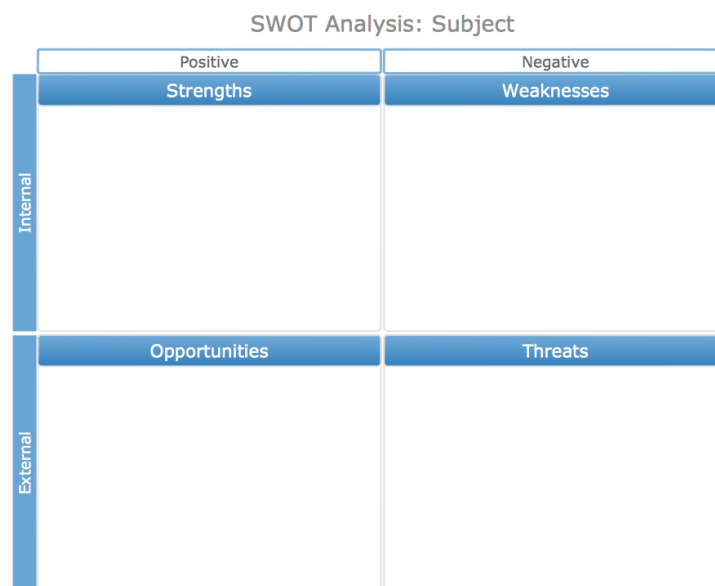


Figura 4.1 Análise SWOT *Template*

Fonte: ConceptDraw, SWOT analysis matrix diagram templates

4.2. Outras análises de ambiente externo

4.2.1. Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta de Marketing, que examina as mudanças no mercado causadas por fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos.

Os fatores Políticos consistem na intervenção do governo na economia, sendo que incluem áreas como o direito ambiental, a política fiscal, o direito do trabalho, a restrição comercial, as taxas e a estabilidade política. Os fatores políticos podem ainda incluir bens e serviços que o governo tencione fornecer ou receber, assim como aqueles que o governo não pretende receber. Da mesma forma, o governo tem uma forte influência nas áreas da saúde, educação e infraestruturas.

Os fatores Económicos incluem o crescimento económico, as taxas de juro, as taxas de câmbio e a taxa de inflação. Estes fatores têm fortes impactos na forma como as empresas operam e tomam as suas decisões. Por exemplo, as taxas de juro afetam o custo do capital da empresa e, portanto, até que ponto esta cresce e se expande. As taxas de câmbio afetam os custos de exportação de bens, assim como a procura e o preço dos bens importados numa economia.

Os fatores Sociais contêm os aspectos culturais, a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária, as tendências profissionais e a segurança. Os fatores sociais afetam a procura pelos produtos da empresa e o modo como esta opera. Por exemplo, o envelhecimento de uma população pode implicar uma força de trabalho menor e menos motivada, aumentando o custo da mão-de-obra. As empresas podem alterar várias estratégias de gestão para se adaptar a essas tendências sociais (tal como o recrutamento de trabalhadores mais velhos).

Os fatores Tecnológicos abrangem aspetos como a atividade de Inovação e Desenvolvimento (I&D), incentivos tecnológicos, automação e a taxa de mudança tecnológica. Estes fatores podem determinar as barreiras à entrada, o nível mínimo de produção eficiente e influenciar decisões de contratação externa. Para além disso, as mudanças tecnológicas podem afetar os custos, qualidade e leva à inovação.

4.2.2. As cinco forças competitivas de Porter

O modelo de análise competitiva de Michael Porter indica as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um negócio: a Rivalidade entre concorrentes, Poder de negociação dos consumidores, o Poder de negociação dos fornecedores, as Barreiras à entrada de concorrentes e os Bens substitutos. A análise permite observar os relacionamentos e a dinâmica dos negócios para a tomada de

decisões estratégicas. O modelo realça as forças externas na organização e não aborda diretamente as suas forças internas. Tendo isso em conta, é inevitável combiná-lo com outros métodos para uma análise mais completa.

4.2.2.1 Rivalidade entre concorrentes

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que esta pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Nesta dimensão, deve considerar-se a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão.

4.2.2.2. Barreiras à entrada de concorrentes

A ameaça da entrada de novos concorrentes depende das barreiras existentes contra a sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas (Serra et al, 2004). Estas barreiras são fatores que dificultam o aparecimento de novas empresas para concorrerem num determinado setor. As principais barreiras são:

- **Economia de Escala:** esta barreira consiste no facto das empresas que existem há mais tempo e produzem em maiores quantidades terem os custos mais reduzidos. As empresas que entram no mercado como se iniciam com quantidades mais reduzidas têm que praticar preços mais elevados;
- **Capital Necessário:** trata-se de uma restrição financeira, que consiste na necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais necessários para a instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes na dificuldade de surgirem novas empresas num sector;
- **Acesso aos canais de distribuição:** se os canais de venda forem limitados, quanto mais as empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores são as oportunidades de novas empresas ganharem o seu espaço.

4.2.2.3 Poder de negociação dos consumidores

O poder de negociação dos consumidores pode ser definido como a capacidade de negociação dos consumidores com as empresas do setor. Esta força competitiva está relacionada com o poder de decisão destes nos atributos do produto, principalmente

quanto ao preço e à qualidade. Podemos considerar que os consumidores têm poderes se:

- As compras do sector forem de grande volume;
- Os produtos a serem comprados forem padronizados, e sem grande diferenciação;
- As margens de lucro do sector forem estreitas;
- A opção de o próprio cliente fabricar o produto for financeiramente viável.

4.2.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

Este ponto é semelhante ao da negociação dos consumidores, mas agora relacionado com o fornecimento de bens e serviços para a empresa. Podemos considerar que os fornecedores têm poder para negociar quando:

- O sector é dominado por poucas empresas fornecedoras;
- Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto;
- O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor.

4.2.2.5 Bens Substitutos

Os bens substitutos representam aqueles que mesmo não sendo os mesmos produtos que o seu, respondem às mesmas necessidades. Segundo Aaker (2007), não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados) mas ainda assim podem ser muito relevantes. Aaker (2007) exemplifica com os sistemas de alarme eletrónico serem substitutos para o mercado de vigilância, ou o email ser substituto dos correios. Os substitutos que mostram uma melhoria na relação custo/benefício, quando os custos de substituição para o cliente são mínimos, devem ser analisados com maior atenção.

4.2.3. Análise de grupos estratégicos

Uma forma de melhorar a análise da concorrência numa indústria consiste no levantamento do número de grupos estratégicos existentes nessa mesma indústria. Um grupo estratégico é constituído pelas empresas que operam com estratégias semelhantes. A análise da concorrência de uma indústria realizada com o conceito de grupo estratégico pressupõe que uma determinada empresa não está em concorrência

com todas as outras na mesma intensidade. Existem concorrentes próximos que atuam nos mesmos segmentos de mercado e procuram um tipo de vantagem competitiva idêntica, assim como há concorrentes afastados que atuam em outros segmentos e procuram uma vantagem competitiva distinta.

4.3. Outras análises do ambiente interno

4.3.1. Estrutura VRIO

A estrutura VRIO inclui dois modelos teóricos: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos. É a principal ferramenta para levar a cabo uma análise interna.

O nome é resultado das quatro questões que engloba, que devem ser feitas para apurar se um recurso ou uma capacidade atingem o seu potencial competitivo:

- Valor: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?;
- Raridade: o recurso é controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?;
- Imitabilidade: as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?;
- Organização: as outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?.

Este modelo tem como objetivo principal a identificação dos principais recursos que conferem vantagem competitiva à empresa que está a ser analisada. Para gerar uma vantagem competitiva saudável o recurso deve ser valioso, raro, difícil de imitar.

Como é descrito na Figura 4.2, a resposta às perguntas acima permite concluir a competitividade do recurso em estudo. No caso de todas as respostas serem positivas estamos perante uma vantagem competitiva de longo prazo.

Summary Of The VRIO Model

Is it valuable?	Is it rare?	Is it hard to imitate?	Is the firm organized around it	What is the result
No				Competitive Disadvantage
Yes	No			Competitive Equality
Yes	Yes	No		Short - Term Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	No	Unused Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Long - Term Competitive Advantage

Figura 4.2 Resumo do modelo VRIO

Fonte: SlideModel, VRIO Model PowerPoint Template

4.3.2. Análise da cadeia de valor

O modelo da análise da Cadeia de valor foca-se nos sistemas e na forma como os inputs são mudados para outputs comprados pelos consumidores. A partir deste ponto de vista, Porter definiu uma cadeia de atividades, comum a todos os negócios, e dividiu-as em atividades primárias e de suporte.

As atividades primárias relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. Essas atividades gerais primárias são as seguintes:

- Logística de entrada: consiste em todos os processos relacionados com a recepção, controlo de inventário, marcação de transporte. Neste ponto, as relações que tem com os fornecedores são um factor decisiva para a criação de valor;
- Operações: inclui a maquinaria, as embalagens, a montagem, a manutenção de equipamento, os testes e as outras atividades de criação de valor que transformam inputs no produto final, para ser vendido aos clientes;

- Logística de saída: refere-se às atividades associadas com a entrega do seu produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição e podem ser internos ou externos à organização;
- Marketing e Vendas: engloba os processos que a empresa utiliza para persuadir os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços. As fontes de criação de valor neste caso são os benefícios que oferece e o modo como os transmite;
- Serviço: consiste nas atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra. Aqui incluem-se o apoio ao cliente, os serviços de reparação e/ou instalação, a formação, as atualizações, etc.

As atividades de apoio têm como propósito auxiliar as atividades primárias. Nestas podemos englobar:

- Infraestruturas: sendo estas os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. Incluem a gestão geral, a administrativa, a legal, a financeira, a contabilística, os assuntos públicos, de qualidade, etc;
- Gestão de Recursos Humanos: são as que reúnem as atividades associadas ao recrutamento, ao desenvolvimento, à retenção e compensação de colaboradores e gestores. As pessoas são uma fonte de valor significativa, o que significa que as empresas podem criar grandes vantagens se utilizarem boas práticas de RH;
- Desenvolvimento Tecnológico: São as atividades que incluem o desenvolvimento tecnológico para auxiliar as atividades da cadeia de valor, como a I&D, a automação de processos, o design, entre outros;
- Aquisição/Compra: são todos os processos que a empresa realiza para obter os recursos necessários para trabalhar: a aquisição de matérias-primas, os serviços, os edifícios, as máquinas, etc. Podem ainda ser incluídos a procura de fornecedores e a negociação dos melhores preços.

Um dos temas de maior relevância para o tema a ser estudado nesta dissertação, foi sem dúvida, a análise do ambiente interno e externo. Neste ponto, foram estudadas vários modelos como a análise SWOT, a análise PEST, as cinco forças de Porter e a análise VRIO.

5. Marketing Mix

O conceito de Marketing Mix está relacionado com o conjunto das decisões de Marketing que resultam das orientações tomadas, relativas à segmentação, ao posicionamento e às estratégias de relacionar as variáveis de Marketing controláveis, os quatro P's, para ajustar a oferta da empresa e a procura dos consumidores. Estes quatro P's representam: o Produto (*Product*), o Preço (*Price*), a Distribuição (*Place*) e a Comunicação (*Promotion*).

O Marketing Mix é proveniente de um único P (preço) da teoria microeconómica (Chong, 2003). A origem deste conceito vem de Neil Borden (1964) que identificou doze elementos de Marketing controláveis que devidamente geridos resultariam numa rentável operação de negócios. McCarthy (1964) reduziu estes elementos, criando os quatro P's (produto, preço, distribuição e comunicação), como forma de expressar o plano de Marketing para a prática (Bennett, 1997). Esta teoria não é científica, é simplesmente um quadro conceptual que identifica os principais gestores de tomada de decisão que configuram as suas ofertas de acordo com as necessidades dos consumidores. As ferramentas podem ser usadas para desenvolver as estratégias de longo prazo e os programas táticos de curto prazo (Palmer, 2004). Antes do lançamento de um novo produto, os *marketers* precisam de demonstrar como a procura irá responder aos vários níveis das variáveis do Marketing Mix para determinar um plano de Marketing apropriado.

A classificação quatro P's de McCarthy dos instrumentos de Marketing Mix recebeu uma ampla aceitação nas últimas décadas. Nos últimos anos, no entanto, as críticas crescentes foram expressas devido à sua inerente definição negativa da promoção de vendas e à falta de exclusividade mútua e exaustão coletiva.

Algumas marcas têm vendas maiores, mais compradores e ocasionalmente consumidores que compram mais produtos de uma marca do que outra (Ehrenberg, Uncles, Goodhardt, 2004; Porto, Oliveira-Castro, Seco-Ferreira, 2011; Sharp, 2011), sugerindo que os efeitos do Marketing Mix não são similares entre marcas. Este ponto não foi muito analisado na literatura por não demonstrar os efeitos das economias de escalas e o grau em que as estratégias de Marketing precisam de ser implementadas para gerar mudanças na quantidade comprada pelo consumidor.

A formulação das estratégias de Marketing no Marketing Mix engloba as políticas de Produto/Serviço, de Preço, de Localização/Distribuição e de Comunicação, que irei desenvolver de seguida.

Möller (2006) destaca as seguintes críticas à estrutura do Marketing Mix:

- O Marketing Mix não considera o comportamento do consumidor, é internamente orientado;
- O Marketing Mix considera os consumidores passivos, isso não permite interação e não capta as relações;
- O Marketing Mix é fraco em conteúdo teórico, funciona como um meio simplista, focando a atenção na gestão;
- O Marketing Mix não ajuda na personificação das atividades de Marketing.

5.1. Produto/Serviço

Produto é algo que pode ser oferecido ao mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que satisfaz uma necessidade (Armstrong e Kotler 2004). As características e serviços associados, que contribuem significativamente na satisfação do consumidor pertencem aos componentes do produto. O número de características e componentes depende do produto. Os fornecedores têm um grande impacto no sucesso da empresa. Os fornecedores têm um papel importante na entrega do produto ao consumidor. Estes fornecem os recursos necessários para a empresa produzir os seus bens e serviços (Armstrong e Kotler, 2004).

A qualidade dos bens fornecidos depende da capacidade e da confiabilidade dos fornecedores. Os problemas dos fornecedores podem afetar seriamente o Marketing (Armstrong e Kotler 2004).

Os Serviços caracterizam-se pela intangibilidade (não têm existência física), pela Variabilidade (a sua qualidade depende de quem os executa, quando são executados e onde e como o são) , pela inseparabilidade (dos seus prestadores) e pela perecibilidade (não podem ser armazenados).

A definição de Marketing do produto inclui três categorias de atributos:

- Núcleo central ou produto intrínseco: esta categoria é composta pelos atributos físicos e funcionais do produto;

- Produto básico ou serviços que se agregam ao produto: esta categoria inclui as características, o design, o nível de qualidade, a marca e a embalagem;
- Produto ampliado: por fim, esta categoria engloba a oferta de serviços e benefícios adicionais ao consumidor.

A política de Produto/Serviço deve abranger os seguintes pontos:

- Características técnicas e funcionais;
- Características de imagem;
- Características técnicas e funcionais (percepções objectivas);
- Características de imagem (percepções subjetivas);
- Componentes do Produto: que englobam a marca (Produtor ou distribuidor, individual ou família), os serviços (Pré-venda e Pós-venda), a embalagem (Proteção, promoção...) e a ideia do produto (características técnicas e funcionalidades);
- Ciclo de vida (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio).

A notoriedade da marca está relacionada com o conhecimento que os consumidores têm da existência da marca de um produto ou serviço. Este conceito encontra-se interligado com outros três, *Top of mind* (traduz-se na medida da primeira referência relativamente a um determinado mercado ou produto), notoriedade espontânea (somatório de todas as referências de uma marca) e notoriedade assistida (que pressupõe a ajuda de alguém).

Os serviços diretamente relacionados com o produto podem dividir-se em três fases, serviços anteriores à venda (demonstração, atendimento), serviços durante a venda (entrega, montagem) e os serviços pós-venda (garantia, manutenção).

As embalagens têm varias funções associadas :

- Conservação;
- Distribuição, acessibilidade e armazenagem;
- Proteger o produto;
- Facilitar o transporte;
- Permitir identificação fácil;
- Facilitar a utilização;
- Promover a atração;

- Fornecer informação;
- Ajudar à criação de imagem e posicionamento;
- Melhorar a segurança do consumidor.

5.2. Preço

Preço é a quantidade de dinheiro pedido pelo produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar o produto ou serviço (Armstrong e Kotler 2004). É o único elemento do Marketing Mix que gera proveitos.

A fixação do preço está relacionada com vários fatores:

- Fatores externos (fornecedores, fiscalidade, distribuidores);
- Fatores internos (condições de produção da empresa);
- Sensibilidade dos consumidores ao preço (segundo os produtos e o momento da compra);
- Importância do mercado (cálculo do mercado potencial);
- Estratégias de concorrência (agressividade em matéria de preços).

As estratégias de preço podem mudar de acordo com o ciclo de vida do produto. A fase da introdução é a mais importante por ser a primeira vez que se determina o preço do produto. As estratégias podem ser divididas em duas categorias, a estratégia de penetração de mercado e a estratégia de desnatação.

A fixação de preços de penetração de mercado corresponde à fixação de um preço de mercado baixo, com a finalidade de captar um grande número de clientes e adquirir quota de mercado. O alto volume de vendas e correspondente produção conduz á diminuição dos custos de produção possibilitando a redução de preços.

A determinação de preços de desnatação é uma política a empregar quando a inovação é considerável em termos de diferenciação comparativamente à concorrência. Consiste em lançar o novo produto com um preço elevado e com grandes gastos em promoção de forma a aumentar a taxa de penetração no mercado.

5.3. Localização/Distribuição

O conceito de localização é, no Marketing Mix, atribuído aos componentes que afetam a localização e a disponibilidade do produto no mercado: Localização,

transporte, tamanho e localização do stock, território de vendas, a localização do ponto de distribuição e a sua cobertura como fornecedores, os intermediários do Marketing formam uma componente importante do sistema global de entrega de valor da empresa (Armstrong e Kotler, 2004). Os intermediários do Marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir os bens aos consumidores finais (Armstrong e Kotler, 2004).

Desenvolver um produto ou um serviço e disponibilizá-los ao consumidor final requer a elaboração de redes de correspondências com fornecedores, intermediários e clientes, através da cadeia de valor da empresa. A cadeia de valor corresponde a relacionamentos com parceiros de negócio como fornecedores e canais de distribuição. Os aspetos mais importantes da política de Localização/Distribuição são a cobertura geográfica, os canais de distribuição e a distribuição física e logística.

As funções da distribuição podem agrupar-se em duas categorias:

- Ajudam a finalizar transações: têm como funções a informação, a promoção, o ajuste, o contacto e a negociação. Nesta categoria insere-se a procura e a conquista de novos clientes, a recolha de informações, a adaptação da oferta às necessidades do cliente, entre outros;
- Ajudam a cumprir transações já finalizadas: têm como funções a distribuição física e o financiamento. Nesta estão incluídos o transporte e armazenamento e a manutenção.

5.4. Comunicação

A comunicação é um conjunto de sinais emitidos pela organização para os seus clientes, distribuidores, líderes de opinião, prescritores e a todos os alvos, internos e externos. A política de comunicação é o conjunto desses sinais.

Os componentes da comunicação representam o método de comunicação com o grupo alvo de consumidores. As empresas devem tomar nota que a comunicação tem um sentido mais amplo do que a publicidade. A comunicação descreve em detalhe os canais de comunicação que são usados. É fundamental encontrar a forma correta de comunicar. Através da comunicação a empresa informa sobre as propriedades do produto e o seu valor.

A elaboração de uma política global de comunicação auxilia a instituir prioridades na escolha dos alvos, mensagens e meios, e garante a harmonia e eficiência das distintas mensagens e meios. Na política de comunicação os meios de comunicação devem ser fixados, de acordo com os principais propósitos da comunicação, informar sobre os produtos/serviços, vantagens e benefícios, informar sobre como e onde adquirir produtos/serviços e lembrar a sua existência.

Os objectivos da estratégia de comunicação devem seguir algumas especificações:

- Coerência com a estratégia global;
- Aceitação e compreensão por todos os que têm a função de os concretizar;
- Indicadores do desempenho;
- Quantificáveis;
- Conterem o horizonte temporal para a sua concretização;
- Claros e concretos;
- Mensuráveis;
- Realistas.

Para ser eficaz, o processo de comunicação gira em torno de cinco questões, quem comunica, a quem, o quê, como e com que resultado.

Podem ser consideradas sete as etapas de formulação de uma estratégia de comunicação:

- Auditoria de Comunicação;
- Definição de uma política global de comunicação;
- Da estratégia de Marketing à estratégia de comunicação;
- Mix da comunicação (escolha entre os diferentes meios de comunicação a utilizar e a estratégia de investimento: orçamento global e repartição de acordo com as técnicas utilizadas);
- Concepção dos programas de comunicação;
- Realização dos resultados;
- Medição dos resultados e correção dos desvios.

As organizações devem empregar distintas formas de comunicação, usualmente agrupadas no Mix da comunicação. O Mix da comunicação engloba o conjunto de variáveis que é possível combinar para alcançar com maior eficiência os objetivos que

foram definidos. O Mix da comunicação é o constituído pela publicidade, a força de vendas, as relações públicas, as promoções de venda, o Marketing direto e por último o merchandising.

A publicidade é uma forma paga de apresentação, de promoção de produtos, ideias ou serviços, realizada um patrocinador identificado.

A força de vendas trata-se de uma apresentação pessoal feita pela equipa de vendas da organização com a finalidade de realizar vendas e criar relações com os clientes.

As relações públicas são atividades de comunicação que utilizam meios de forma não paga diretamente onde existe coincidência nos interesses das organizações e indivíduos que as elaboram, dos públicos a quem se dirigem e dos meios que os transmitem. Tem a finalidade de proteger e promover a imagem dos produtos da empresa. O propósito das relações públicas é essencialmente construir, junto de diversos públicos, uma imagem favorável da empresa.

As promoções de venda são atividades com a finalidade de aumentar rapidamente as vendas de um produto ou serviço.

As promoções de vendas e a publicidade têm frequentemente a mesma finalidade, aumentar as vendas de um produto ou serviço. Distinguindo-se através do modo de ação e das técnicas e instrumentos. A publicidade oferece razões para a compra, a promoções de vendas oferecem razões para que essa compra seja imediata.

O Marketing direto inclui um conjunto de técnicas que possibilitam identificar, conquistar e fidelizar os clientes atuais e potenciais de uma organização, diretamente e de forma personalizada. É um instrumento de Marketing interativo, sem intermediários, que favorece o contacto direto com o público-alvo, reunindo funções de distribuição e de comunicação.

O merchandising consiste na colocação de produtos no “caminho dos clientes”, no interior das lojas, interagindo com os clientes no local de compra.

As empresas podem utilizar qualquer um destes constituintes do Mix de comunicação ou utilizar todos, definindo o papel que cada um desempenha e os objetivos a obter.

Ao longo deste ponto, foi analisado o Marketing Mix, também ele um tema com bastante para desenvolver. Este conceito é usado como facilitador de decisões de Marketing, reduzindo os elementos principais a quatro, os quatro P's.

6. *Value co-creation*

O tema *value co-creation* é um tema cada vez mais dominante desde a sua introdução no ano 2000. Segundo este conceito «value is considered to be a jointly created phenomenon that emerges in interaction between the organizations and consumers through the integration of resources» (Piligrimiene, Dovaliene, Virvilaite, 2015:452 Apud Prahalad e Ramaswamy, 2000, 2004). Para atingir esta criação de valor, não são necessárias quaisquer tipo de transações, basta apenas uma troca de recursos entre os consumidores e as organizações; recursos estes que vão além de bens e/ou recursos monetários. Esta troca de recursos tem sido cada vez mais utilizada com o desenvolvimento de tecnologias de informação e o crescente uso da Internet (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Piller e Walcher, 2006; Füller, 2010). As divisões entre os consumidores e as empresas tendem então para o seu desaparecimento, uma vez que os consumidores se encontram cada vez mais envolvidos na criação de conteúdos para as empresas. Além da criação de produtos, os clientes envolvem-se, de forma cada vez mais frequente, em gerar ideias e/ ou feedback e promover produtos e serviços. (Jaakola e Alexander, 2014; Prahalad e Ramaswamy, 2004). Todos estes fatores contribuíram para o aumento do interesse das organizações em abordar clientes com o objetivo de melhorar a sua performance no mercado.

Este método tem também grande impacto no aumento da taxa de sucesso de novos produtos nos já referidos mercados. Atualmente, são várias as grandes empresas que implementaram esta estratégia. A Dell utilizou-a com a criação da comunidade Dell IdeaStorm (Bayus, 2013), com o objetivo de criar novos designs para os seus laptops (Dell, 2010). A Nike, por sua vez, convida os seus clientes a customizar os seus produtos através da NIKEiD e encoraja os utilizadores a partilharem as suas experiências através de redes sociais. (Ramaswamy e Gouillart, 2010). A Lego desenvolveu uma versão mais desenvolvida do seu robot kit chamado Mindstorms em conjunto com os seus melhores clientes através de um fórum online. (Koerner, 2006). Esta empresa também permite aos seus consumidores a criação de novos produtos comerciais através do site Lego Ideas. Outro exemplo da utilização desta estratégia é o McDonald's, que convida os seus consumidores a criarem novos hambúrgueres e a votar em quais gostariam que fossem servidos nos restaurantes da marca. Esta campanha teve o nome McDonald's MyBurger.

«Consumer co-creation is a collaborative new-product development activity in which consumers actively contribute and /or select the content of a new product offering» (Liljedal, Karina, 2016:53 apud O'Hern and Rindfleisch, 2009).

Esta noção tem vindo a crescer rapidamente e um dos fatores mais importantes para explicar este crescimento é a sua utilização como redução dos riscos associados ao desenvolvimento de novos produtos, uma vez que muitos produtos falham logo após o seu lançamento (Ogawa e Piller, 2006). Há também cada vez mais estudos académicos a comprovar o sucesso do envolvimento dos consumidores no desenvolvimento de novos produtos comparativamente ao seu não envolvimento (Poetz e Schreier, 2012; von Hippel, 2005).

Piligrimiene et al, 2015:453 apud Prahalad e Ramaswamy, 2004 «define value cocreation as the form of Marketing or business strategy, which emphasizes generation and implementation of mutual value for both the company and the customer».

Esta abordagem pensa nos mercados como meios de comunicação entre as empresas e os seus consumidores, através da partilha de recursos que por sua vez leva então à criação de valor. De acordo com os autores, este valor acrescentado deriva das experiências únicas de cada consumidor, bem como do conhecimento da organização em questão. O valor é então criado se o consumidor for capaz de personalizar os produtos ou serviços da empresa e realizar as tarefas que lhes foram requisitadas. Com isto, a organização obtém novo conhecimento, pois consegue atingir um maior valor para a sua *brand*, além da lealdade dos consumidores envolvidos.

(Prahalad e Ramaswamy, 2004:7) sugere que «high-quality interactions that enable an individual customer to co-create unique experiences with the company are the key to unlocking new sources of competitive advantage».

Em forma de resumo, podemos afirmar que, quando se fala de “*value co creation*”, tem que haver o envolvimento tanto das empresas como dos consumidores para atingir esta meta. Também é de vital importância que hajam benefícios para as duas partes envolvidas nesta equação, como iremos ver de seguida.

6.1. Valor para o consumidor

A criação de valor para o consumidor é, sem surpresas, a base para todas as decisões de Marketing. A análise da literatura existente sobre este tema permite-nos perceber que existe uma distinção entre diversas dimensões de criação de valor para o consumidor. Para alguns autores, o valor criado divide-se em vários aspetos: funcional, social, emocional, epistémico e racional (Sheth, Newman, e Gross, 1991). Para outros, divide-se em apenas quatro dimensões, sendo estas: emocional, social, funcional (preço/valor) e funcional (performance/qualidade) (Sweeney e Soutar, 2001). Existem outros autores que se baseiam-se em divisões semelhantes destas dimensões já referidas. (Wang, Po Lo, Chi e Yang, 2004) divide em funcional, social, emocional e custos; (Deng, Lu, Wei e Zhang, 2010; Wang, Liao e Yang, 2013) sugerem também que esta divisão seja feita em quatro, sendo as dimensões referidas as seguintes: funcional, social, emocional e aspetos económicos do valor.

Esta dimensão económica do valor refere-se aos benefícios recebidos pelo consumidor ao relacionar-se com a empresa para se dar o «*value co creation*». Isto traduz-se em custos reduzidos na aquisição do produto e/ou serviço em questão, ofertas especiais, recompensas, etc. Alguns artigos encontrados na literatura académica afirmam assim que o principal benefício da *co creation* é o aspeto financeiro (Yang e Jolly, 2009). Apesar disto, deve ser referida também a opinião contrária, uma vez que em algumas ocasiões, os consumidores participam nestas atividades sem qualquer benefício financeiro da sua parte.

A dimensão social, por sua vez, refere-se ao facto destes consumidores sem interesse financeiro, sentirem um aumento no seu estatuto como consumidor e na sua auto estima. Isto deriva de um reconhecimento que se dá por parte dos membros da mesma comunidade.

A dimensão funcional trata de conhecimento do produto e da informação recolhida durante todo o processo de *co creation* que pode ser partilhado com outros consumidores. Esta dimensão também tem em conta o produto *co creation* e as suas características, qualidade, eficiência, etc (Smith e Colgate, 2007; Wang et al., 2013).

Finalmente, a dimensão emocional abrange temas como os sentimentos e emoções que o produto em questão provoca durante o seu uso e a própria participação nas atividades de co criação. (Miladian e Sarvestani, 2012).

6.2. Valor para a empresa

Em termos de análise de literatura científica, o valor para a empresa é tradicionalmente analisado de um ponto de vista económico. No entanto, as teorias de Marketing moderno, já têm em conta a importância de uma relação de longo prazo com os clientes, o que leva a um estudo do valor para as empresas não só através de indicadores quantitativos. (Rampen, 2011; Mencarelli e Riviere, 2014). O envolvimento dos consumidores no processo de *value co creation*, o input dos consumidores e as recomendações *word of mouth*, entre outras, são também de grande valor para a organização.

(Walter, Ritter e Gemunden, 2001) dá um foco especial à importância do valor recebido pelos consumidores e a relação entre esses mesmos consumidores e a empresa. Além disto, divide também os benefícios para a empresa em dois grupos: diretos e indiretos. O autor refere-se aos benefícios diretos como sendo lucros, aumento no volume de vendas e segurança. Todos estes fatores são considerados resultados de relações sustentáveis com os consumidores. São considerados indiretos os que refletem as inovações ou desenvolvimentos de processos que se tornam possíveis através da cooperação com os clientes e que geram valor para os consumidores, tanto envolvidos como não, oferecendo-lhes um produto ou serviço melhorado. Estes benefícios incluem: a expansão de mercado devido a recomendações dos consumidores, informações sobre o mercado também fornecidas pelos consumidores, etc.

Segundo outros autores, o envolvimento dos consumidores nos processos de co criação de valor pode resultar num aumento da lealdade para com a empresa e um aumento de satisfação para com a *brand*, bem como um maior nível de confiança (Jaakkola e Alexander, 2014).

(De Fillippi e Roser, 2014) dizem-nos que o valor criado para a empresa pode variar consoante o nível de envolvimento por parte dos consumidores. Quando se atinge o maior nível de envolvimento, são criados novos produtos, serviços e até processos. Quando há um nível médio de envolvimento, dá-se uma melhoria em alguns elementos dos produtos e processos e, no nível mais baixo de envolvimento, há apenas uma melhoria na comunicação que acaba a ajudar o cliente a resolver os seus problemas relacionados com a compra ou consumo do produto.

6.3. *Consumer engagement*

Como já referido por diversas vezes anteriormente, a *co creation* de valor necessita consumidores envolvidos no processo interativo de criação de valor. Tendo isto em conta, o conceito de envolvimento dos consumidores tem vindo a ganhar maior relevo tanto na literatura científica como o seu uso na prática.

O envolvimento dos consumidores é então definido como o comportamento dos consumidores relativamente à marca ou à empresa, além apenas da compra (Van Doorn, Mittal, Pick e Verhoef, 2010). De acordo com estes autores, este envolvimento por parte dos consumidores é uma consequência de atividades como *word of mouth*, recomendações, a ajuda a outros clientes, blogs, críticas, etc.

Definições similares também são oferecidas por outros autores, que sugerem que este envolvimento envolve experiências interativas entre os consumidores e marca ou empresa (Brodie, Hollebeek, Juric e Ilic, 2011). Os autores definem ainda o envolvimento dos consumidores como um estado psicológico que se manifesta em diferentes níveis de intensidade.

A literatura académica sugere que existem várias formas em comum de explicar este conceito, apesar das diferentes interpretações dos autores:

- Como um processo psicológico que leva à formação de lealdade;
- Como um comportamento do consumidor relativamente à *brand* ou empresa em questão que vai além da compra de um produto;
- Como um estado psicológico caracterizado por um grau de vigor, dedicação, absorção e interação (Cheung, Lee e Jin, 2011).

Como podemos retirar das informações acima, parece haver uma certa concordância dos autores relativamente à importância do papel do envolvimento dos consumidores na *co* criação de valor. Esta importância é sobretudo demonstrada através de: recomendações *word of mouth* e outras formas de interação entre consumidores, que levam à atração de novos clientes (Jaakola e Alexander, 2014; e de feedback dado pelos consumidores, via ideias e participação em atividades ligadas à criação de valor, que podem ajudar a empresa a melhorar e/ou a inovar (ibid).

6.4. Tipos de *co-creation*

Após uma revisão da literatura académica, podemos afirmar que existem dois tipos de *co creation: downstream e upstream*.

A *downstream co creation* (depois do lançamento do produto) baseia-se nas observações feitas pelo cliente no seu ciclo de consumo diário, ou seja, na forma como utiliza os produtos em questão no seu dia-a-dia (Christensen, Cook e Hall, 2005). A organização também se pode focar em experiências fora do comum para descobrir novos padrões de uso do produto, não ponderados pela empresa anteriormente. Este tipo de *co creation* foca-se bastante em plataformas online e outras comunidades para descobrir os já referidos novos usos e tendências do seu produto. Estes sites funcionam eficazmente como ferramenta de observação, teste e desenvolvimento de novas proposições de valor junto do consumidor final. (Füller, 2010).

Este método é cada vez mais utilizado por diversas empresas de topo, para obter um melhor feedback das experiências de consumo. Um exemplo é, novamente, a Lego, que utiliza o seu site LUGNET para oferecer aos consumidores uma experiência de co criação extremamente personalizada.

Ainda dentro desta perspetiva, Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004) veem o consumo de determinado produto ou serviço como uma oportunidade para uma interação privilegiada com os consumidores; o consumidor co cria uma experiência personalizada ao longo da vida do produto. Outro exemplo que obteve bastante atenção foi o Starbuck's, com o seu programa «The red cups are here – Share your story», onde estabelece um diálogo contínuo sobre histórias pessoais experienciadas pelos consumidores enquanto utilizavam os produtos da marca durante as férias de verão.

Passando então ao outro tipo *co creation: upstream co creation*. Este género de *co creation* apresenta-se como o oposto do descrito anteriormente, ou seja, o consumidor participa numa fase anterior ao lançamento do produto.

Neste tipo de *co creation*, o consumidor está envolvido desde a ideia para o produto até à sua concepção, passando pelas fases de testes e até, como iremos ver mais à frente, pelas campanhas publicitárias. Neste método, são utilizadas as plataformas interativas, já referidas anteriormente, que tornam possível a concepção de novos

designs ou até de novos produtos (Von Hippel 2001; Von Hippel e Katz 2002). Esta *co creation* é relevante para a pesquisa de ideias, junto dos consumidores, para novos produtos e/ou serviços. As empresas que utilizam este tipo de *co creation* incluem mas não estão limitadas a: Nivea, Orange, Microsoft, etc.

Cada vez mais, as empresas procuram que os consumidores se envolvam também no processo de criação de campanhas publicitárias, havendo algumas diferenças sobre os métodos utilizados para atingir este objetivo. Algumas empresas requerem aos seus consumidores que criem o conceito geral de um anúncio a ser produzido no futuro por uma agência externa, enquanto outras, querem o envolvimento dos consumidores também nesta fase de produção. Estes anúncios são então transmitidos através dos meios normais utilizados pela empresa, como a televisão ou a internet, através do site da empresa ou outros canais de transmissão de vídeos. As principais razões que levam uma organização a solicitar este tipo de material dos seus consumidores passa pela expectativa de uma nova visão do ponto de vista do consumidor, que por sua vez se sente mais envolvido com a marca ao participar nesta atividade. Apesar disto, estes anúncios gerados por consumidores também apresentam as suas desvantagens, sendo que as principais são a falta de controlo da empresa e a possível inconsistência com a mensagem que a marca pretende passar aos restantes consumidores (Story, 2007). A maneira mais fácil de contornar esta situação é através de uma competição entre consumidores, ou seja, a empresa pede a diversos consumidores para criarem o seu próprio anúncio mas é a empresa que tem a decisão final sobre qual utilizar (Berthon, Pitt, e Campbell, 2008).

Em 2010, a Unilever lançou uma das maiores campanhas publicitárias de sempre, através de uma competição que envolveu 13 das suas marcas, incluindo Ben & Jerry's, Dove, Lipton e Vaseline (McMains, 2010). Outras empresas que também utilizaram vídeos gerados pelos seus consumidores foram: PepsiCo, General Mills, General Motors e a National Football League.

Depois de ter sido falado sobre o *Value co creation*, podemos afirmar que para atingir a criação de valor, é necessária uma troca de recursos entre os consumidores e as organizações, seja esta troca através de gerar feedback, promover produtos e serviços, até à criação de novos produtos e publicidades.

7. Business Plan

O *Business Plan* está relacionado com o ambiente empresarial e com a sua evolução. Estes aparecerem muito tempo antes das tecnologias de comunicação modernas.

De acordo com o professor Nicolescu (2006) o *Business Plan* é um método de gestão de empresas, de design e promoção de um novo negócio ou de um desenvolvimento significativo de um negócio já existente. Começando com a identificação de oportunidades económicas que determinam os objetivos que deverão ser conseguidos, os recursos principais e as atividades necessárias são dimensionados e estruturados, demonstrando que o negócio é rentável, que precisa de ser sustentado pelos potenciais *stakeholders*.

O *Business Plan* deve ser bem estruturado e seguir um percurso lógico. Na sua elaboração devem ser dadas respostas a algumas perguntas fundamentais: Quem és? O que estás a fazer? De onde vens? O que estás a fazer? Onde queres ir?

Como uma ferramenta de gestão, o *Business Plan* pode ser usado para: identificar e definir objetivos de negócio, desenvolver estratégias, criação de estruturas apropriadas, definição de atividades e responsabilidades, medir e desenvolver resultados, avaliação e motivação dos empregados, comunicar uma mensagem dos gestores da empresa para os fornecedores, potenciais investidores e bancos de financiamento.

Independentemente do tamanho do *Business Plan*, para ser considerado completo, este deve conter os seguintes elementos estruturais: O resumo do *Business Plan*, o diagnóstico do negócio, a missão e os objetivos do negócio, análise de mercado, Marketing e vendas, produtos/serviços, gestão da empresa, informação financeira, gestão de risco e anexos do plano.

O *Business Plan* é uma área de estudo obrigatória para quem estuda empreendedorismo (Perry, 2001, Fregetto, 2005). Isso deve-se à ideia de o *Business Plan* ser uma necessidade para todos os empreendedores (Siropolis, 1997). No entanto, na realidade, os *Business Plans* são enigmáticos. Os *Business Plans* devem ser criticamente úteis para os empreendedores mas a maior parte não os prepara (Siropolis, 1997, Holtz, 1994). Os *Business Plans* são normalmente definidos como líderes do sucesso empresarial, no entanto, a correlação entre os *Business Plans* nas

start-ups e a sobrevivência do negócio é fraca (Perry, 2001, Sahlman, 1999). *Business Plans* são considerados um requisito para o financiamento do negócio das *start-ups*, apesar de as instituições financeiras, especialmente os bancos, terem critérios mais objetivos de determinar o valor do crédito sem ser com base em *Business Plans*.

7.1. O *mindset* empresarial

«Se os *Business Plans* são tão importantes porque é que só algumas pessoas o escrevem?» Esta é uma das questões mais frequentes sobre os *Business Plans*, à qual não é fácil de responder.

O número de empreendedores que prepara *Business Plans* é muito baixo. (Sexton e Van Auken, 1985, Karger, 1996, Siropolis, 1997). E os poucos empreendedores que os preparam praticamente não os usam (Zimmerer e Scarborough, 1996). O porquê de os *Business Plans* não serem preparados pelos empreendedores tornou-se um assunto popular de estudos. Amar Bhide (1999, 2002) refere três razões que explicam o porquê de os empreendedores, mesmo os mais conhecidos, como o Bill Gates, não prepararem *Business Plans* escritos. Essas razões são: Os negócios com mais sucesso começaram em ambientes agitados, muitas oportunidades de negócio são muito sensíveis ao tempo e desaparecem demasiado rápido, e a maior parte das *start-ups* não requer muito dinheiro, por isso se o negócio falhar não é financeiramente doloroso.

Allan Gibb (1999) explica que o empreendedor típico não prepara *Business Plan* porque esse comportamento é inconsistente com o *mindset* destes ou com a sua forma de viver. De acordo com Gibb, a forma de viver de um empreendedor é, entre outras coisas, a disposição para liberdade em tomar decisões sobre o negócio e a relação entre o negócio e a vida social/vida familiar e a confiança em alianças informais para gerir a interdependência entre os diferentes *stakeholders*.

Bangs (1993) refere-se ao «*the man of action problem*» normalmente associado aos empreendedores. Os empreendedores têm preferência por fazer coisas em vez de pensar sobre elas, muito menos escrever sobre elas.

Um elevado número de empreendedores fica satisfeito com o que Mazzarol (2001) chamou de planeamento intuitivo ou o que Van Auken e Neeley (2000) chamou de preparações não documentadas de pré-lançamento. Os empreendedores de *start-ups*, especialmente aqueles com experiência em negócios, não fazem *Business Plans* e

confiam quase exclusivamente na sua intuição conseguida através da experiência (Dane e Pratt, 2007; Gendron, 2007).

7.2. O *Business Plan* e o sucesso empresarial

Existe uma ideia geral de que os *Business Plans* levam ao sucesso empresarial. A pesquisa sobre se os *Business Plans* fazem alguma diferença no sucesso ou falha empresarial gerou conclusões contraditórias. A maioria dos estudos que tentaram descobrir a relação entre *Business Plans* e o sucesso empresarial não se focaram nos empreendedores de *start-ups*. O foco da maioria desses estudos foi no *Business Planning* para continuar e/ou fazer crescer o negócio. Isto é planeamento estratégico. O planeamento estratégico e o sucesso do negócio estão positivamente relacionados (Mazzarol, 2001, Carland e Carland, 2003). Foi também descoberto que o *Business Planning* aumenta com o tamanho de negócio. A maioria dos negócios de *start-ups* são muito pequenos e a maioria não prepara *Business Plans*. Parece que o sucesso empresarial leva ao *Business Planning*, um fenómeno que foi descrito como “prática precede o planeamento” (Mazzarol, 2001), ou seja, *Business Planning* não leva ao sucesso empresarial, mas o sucesso empresarial leva ao *Business Planning*.

7.3. Problemas com a pedagogia

Mesmo que os alunos aprendam como preparar *Business Plans*, eles não o vão usar imediatamente depois de acabarem o curso, sendo que a maioria dos estudantes não o fará antes dos seus trinta, quarenta anos (Peterson, Westmoreland, Liston, e Deshmukh, 2009). É muito provável que o conhecimento e *skills* que desenvolvem não serão retidos (Watson, 1963). Eles preparam *Business Plans* que serão desperdiçados. Foi sugerido que estes *Business Plans* fossem disponibilizados aos empreendedores da comunidade (Achua e Lussier, 2005). Tem-se tornado um padrão a utilização de equipas de alunos quando se ensinam *Business Plans*. Para turmas grandes, é quase uma necessidade prática (Fregetto, 2005). É também uma boa oportunidade para os alunos desenvolverem *team building skills*, sendo assim mais fácil a realização de um *Business Plan* mais completo num semestre. No entanto este método não permite ao aluno procurar/desenvolver o seu interesse individual em termos de oportunidades de negócio. Os *Business Plans* nos cursos são apenas um exercício, normalmente realizados através de informações inventadas, sendo por isso impossível que depois se tornem reais. Na internet os alunos podem ter acesso a um

número elevado de *Business Plans*, como resultado disso o plágio atingiu elevadas proporções. A maioria dos alunos não têm razões para preparar um *Business Plan* realmente bom e honesto. Isto acontece maioritariamente no caso dos estudantes universitários, os alunos já com curso têm mais interesse por ser mais provável usarem os *Business Plan* que estão a elaborar, pois estão mais perto dos trinta e por vezes já com experiência de trabalho. (Lussier e Corman, 1995).

Neste capítulo que damos agora por terminado, foi discutido o *Business Plan*. Concluimos que este método de gestão de empresas é usado para identificar e definir os objetivos de negócio, identificar potenciais investidores, entre muitas outras funções e utilidades.

8. *Balanced Scorecard (BSC)*

Desde a sua criação em 1992, o BSC de Kaplan e Norton tem vindo a ganhar um interesse cada vez maior, tanto da área académica como da sua aplicação prática. Este modelo, ganhou grande relevância ao ser referido na Harvard Business Review como uma das ideias de gestão mais importantes dos últimos 75 anos.

Com este aumento na sua popularidade, o BSC foi sofrendo alterações ao longo da sua vida, passando de uma simples ferramenta de medida de performance para um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2001). Kaplan e Norton (1996) afirmam que o BSC permite às organizações o que executem diversas funções: a clarificação e tradução da sua visão e estratégia em output mensurável; comunicar e ligar objetivos estratégicos e medidas; planear, definir metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback estratégico e a aprendizagem.

Referindo-se à sua utilização, Lawson, Desroches e Hatch (2008) dizem que 62% das grandes empresas pelo mundo usam o BSC, apesar de outros autores apresentarem outros números, relativamente inferiores. Nos Estados Unidos da América, as taxas de adopção do BSC andam entre os 40 e 50% (Marr, 2001; Williams, 2001), enquanto que no Reino Unido são de 57%. No universo dos países que falam a língua alemã, a taxa das empresas que adoptaram este modelo ronda os 24% (Speckbacher, Bischof e Pfeiffer, 2003). Apesar disto, estudos mais conservadores dizem que apenas uma pequena percentagem de 7% usa o modelo em estudo no seu potencial máximo (Speckbacher, Bischof e Pfeiffer, 2003). Segundo um estudo recente realizado por Bain & Company a 1,208 executivos de vários países e diferentes tipos de organizações, o BSC é o quinto modelo mais usado nas empresas contemporâneas, com cerca de 20% de utilização e uma classificação de 4, numa escala Likert de 1 a 5. (Rigby, 2013).

Apesar disto, existem ainda muitas empresas espalhadas pelo mundo que ainda não utilizam o BSC, ainda que apresente vários benefícios. Uma explicação para isto, pode ser o facto de estas empresas vêem o BSC como não sendo adequado ao seu contexto específico e, por isso, não o utilizam (Chenhall, 2003). Outra explicação plausível encontrada na literatura é que muitas das organizações que não o adoptam o fazem, não por falta de interesse, mas por sentirem que não possuem as capacidades

necessárias para a sua implementação (Buchanan, Fitzgerald, Ketley, Gollop, Jones, Lamont, e Whitby, 2005).

8.1. Conceitos

O BSC, como apresentado por Kaplan e Norton é baseado em 4 conceitos, sendo eles:

- Os *managers* devem medir a performance ao nível das *business units*. Também devem medir diferentes estratégias ou abordagens que podem ser apropriadas dependendo do ambiente em que se encontram. Algumas destas medidas podem ser comuns a todas as *business units* enquanto outras devem ser únicas;
- Devem ser estabelecidas relações de “causa-efeito”, sendo estas muito importantes para desenvolver um BSC eficaz. Geralmente, começa-se por identificar os objetivos estratégicos e os valores da empresa, definindo o sucesso em atingir certas iniciativas estratégicas. Finalmente, devem ser desenvolvidos indicadores baseados nas já referidas relações de “causa-efeito”;
- O BSC apresenta medidas tanto financeiras como não financeiras. O uso de apenas medidas financeiras pode ser detrimental no uso deste modelo a longo prazo, sendo assim necessário encorajar ações que incluem também aspetos não financeiros;
- O BSC é também usado para divulgar estratégias por toda a organização. Serve para transformar os objetivos e missão de uma empresa em ações, respondendo à pergunta «Como é que as minhas ações contribuem diretamente para a estratégia ou missão da empresa?».

Estes quatro conceitos estão ligados entre eles através das relações «causa efeito» referidas anteriormente, em forma de cascata. Por exemplo, se os recursos forem investidos em *training* para os colaboradores, então os processos vão melhorar. Este melhoramento dos processos, por sua vez leva a um maior grau de satisfação dos clientes e uma maior taxa de retenção desses mesmos clientes. Este aumento na taxa de retenção dos clientes leva então a um aumento nas vendas e a maiores lucros e valor para os *shareholders*. A criação destas medidas em forma de relação «causa efeito» ligadas à estratégia, é um dos pontos mais importantes para um BSC eficaz e consistente com a estratégia definida pela empresa.

8.2. Processo de implementação

O processo de implementação de novas práticas de gestão como o BSC, aparecem na literatura sob diversos nomes, como: adoção (Ansari, Fiss, e Zajac, 2010), integração (Barki e Pinsonneault, 2005) ou mudança organizacional/contabilística (Andon, Baxter, e Chua, 2007; Van de Ven e Poole, 2005).

Independentemente do termo utilizado, é descrito sendo a iniciação de uma nova prática dentro da organização. O modelo de Barki e Pinsonneault (2005) mostra-nos que o sucesso dos processos de implementação depende de fatores e barreiras de sucesso. Além disso, o modelo dá relevo ao impacto que as novas práticas têm na performance da organização. Esta performance vai apenas atingir o seu ponto máximo quando as práticas de gestão maturarem, ou seja, quando o modelo estiver completamente adaptado (Chenhall, 2003).

A literatura sobre o BSC não sugere uma melhor forma de implementação. Apesar disso, Kaplan e Norton (2008) formularam um processo de seis, que seria ideal, na sua ótica: 1) desenvolver a estratégia, 2) planejar a estratégia, 3) alinhar a organização, 4) planejar as operações, 5) monitorizar e aprender, 6) testar e adaptar. Papalexandris, Ioannou e Prastacos (2004) também sugerem que a organização deveria passar por 6 fases na sua implementação do BSC.

8.3. Desvantagens do uso do BSC

Apesar de toda a aprovação que este modelo geralmente recebe, também tem a sua quota parte de criticismo. Algumas das falhas que lhe são apontadas incluem: uma abordagem não baseada em nenhuma teoria, não tem em conta os números contabilísticos, as suas violações involuntárias do princípio da controlabilidade ao nível dos *middle managers*, a sua visão determinística da gestão com ações genéricas, a validade estatística ostensiva das suas relações “causa efeito” e o discurso não académico de Kaplan e Norton nos seus livros, em que o gestor de topo tem que reforçar a estratégia nos seus colaboradores desorientados (Lueg e Nørreklit, 2012; Nørreklit, Jakobsen, e Mitchell, 2008; Nørreklit, Nørreklit, Mitchell, e Bjørnenak, 2012; Zimmerman, 2001).

Todas estas críticas indicam que a implementação do BSC pode não ser tão fácil como inicialmente indicado por Kaplan e Norton.

Kaplan, por sua vez, também assume que o seu modelo apresenta 4 falhas, na sua fase de implementação, sendo elas:

- Falta de suporte da gestão de topo;
- Falta de envolvimento por parte dos colaboradores;
- Processo de implementação muito longo, até à utilização inicial do modelo;
- Má compreensão do objetivo principal do BSC, i.e., que o modelo tenha que se tornar o padrão final para gerir a organização (Atkinson, Kaplan, Matsumura, e Young, 2011).

Neste ponto, foi realizada a revisão de literatura relativamente ao BSC. Este sistema de gestão estratégica, apesar de não ser tão utilizado como muitos outros, traz-nos também vantagens, tais como: comunicar objetivos estratégicos, melhor planeamento, etc. Ainda assim, os próprios autores destacam algumas desvantagens, como por exemplo, a dificuldade de implementação do mesmo.

9. BMC

9.1. *Business models*

Apesar da ideia de *business model* estar já bastante enraizada no tema da gestão estratégica, este conceito é frequentemente usado de forma abstrata, uma vez que pouco se fala sobre ferramentas que têm como objetivo a gestão operacional de um dado negócio. Recentemente, na área do empreendedorismo, deu-se um boom nesta temática, o que levou a que este tema não fosse só falado em termos práticos mas também um aumento das referências do ponto de vista académico (Solaimani e Bouwman, 2012; Lindgren, 2012). Solaimani e Bouwman (2012) afirmam assim que existem diversos modelos teóricos mas poucas vezes são utilizados como ferramenta de gestão estratégica. A fundação Kaufman, por sua vez, reconheceu esta falha e fundou um projeto para a utilização destes processos como suporte da inovação (Lindgren, 2012). A United States Association of Small Business & Entrepreneurship (USASBE) também se referiu a esta problema numa das suas últimas conferências, comprometendo-se a criar workshops especiais para estimular o aumento do uso destas ferramentas. Também a IBM destacou este tópico, no IBM's 2008 Global CEO Study, afirmando que vários *managers* de diferentes empresas em várias indústrias mostraram interesse em inovar nesta área, tanto por necessidade como por haver mais oportunidades para o fazerem (IBM Global Business Services, 2008).

Wirtz (2011), DaSilva e Trkman (2014) e Zott, Amit e Massa (2011), ao reverem a literatura sobre o tema de *business models*, concluíram todos que há pouca concordância na dita literatura sobre o que constitui na realidade um *business model*. Para Johnson, Christensen e Kagermann (2008) um *business model*, para o ser, precisa de 4 elementos interligados: a proposição de valor para o cliente, a fórmula para o lucro, recursos chave e processos chave. DaSilva e Trkman (2014:5) também nos apresentam uma visão semelhante, ao dizer que o «core of a business model is defined as a combination of resources which through transactions generate value for the company and its customers». Estes autores, afirmam então, que os recursos da empresa apenas geram valor através de transações, sejam elas internas ou externas. A forma como estas empresas capturam o valor é refletido no modelo da receita (também uma parte fundamental de um *business model*) que serve para descrever as fontes de receita bem como o seu volume e distribuição (Amit e Zott 2001). DaSilva e

Trkman (2014) oferecem-nos ainda o exemplo do *business model* da Ryanair, que combina recursos (frota aérea standard) e transações (marcações online através do website da Ryanair) que geram valor para os consumidores (taxas baixas) e para a empresa (baixos custos variáveis). Após análise, chegamos à conclusão que todas estas definições têm um elemento em comum: a centralidade do valor, que é criado e capturado através dos recursos e capacidades da empresa.

Como já referido, os *Business models* estão ligados de forma clara à estratégia de uma empresa. Casadesus Masanell e Ricart (2010:195) consideram um *business model* como uma «reflection of the firm's realized strategy» Esta estratégia é, no fundo, o plano para a empresa ganhar e sustentar vantagens competitivas baseando-se em previsões do futuro (Rothaermel 2013). Por sua vez, o *business model* é a implementação dessa mesma estratégia em determinado momento no tempo (Casadesus Masanell e Ricart 2010; DaSilva e Trkman 2014). Enquanto a estratégia serve para desenvolver recursos valiosos que levam à referida vantagem competitiva (Barney 1991; Wemerfelt 1984), o *business model* foca-se em como usar esses mesmos recursos de forma ótima.

Após este estudo sobre o que é um *business model*, percebi que a ferramenta mais utilizada para desenvolver e analisar *Business Plans* é o BMC de Osterwalder e Pigneur's (2010). O BMC está-se a tornar cada vez mais prevalente como ferramenta pedagógica no campo do empreendedorismo. Como definida pelos próprios autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2010:14) no seu livro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, «a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value».

9.2. O BMC

O BMC divide o *business model* em nove campos diferentes, dando uma representação visual do modelo e facilitando a discussão sem se perder nas várias complexidades de um negócio. Estes nove campos encaixam-se na perfeição nas definições de *business model* dadas anteriormente, pois apresenta uma estrutura baseada em capturar recursos chave, atividades chave, parceiros chave e gerar valor para a empresa (receitas menos estrutura de custos) e para os consumidores (proposição de valor para o cliente e relações com o cliente) através das interações entre os canais.

O BMC é regularmente como um exercício base para a criação ou transformação de um negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010). O BMC tem como objetivo «show the logic of how a company intends to make money» (Osterwalder e Pigneur, 2010:14) e divide-se em nove campos, sendo eles: Segmentos de consumidores, proposição de valor, canais, relações com os clientes, fluxos de receitas, recursos chave, atividades chave, parcerias chave e, finalmente, estrutura de custos.

Estes nove campos posicionam-se de uma maneira a que cada campo está adjacente aos campos que mais influencia e que mais é influenciado. Num visão mais geral, podemos dizer que estes campos estão posicionados de forma a imitar as funcionalidades do cérebro humano, ou seja, à esquerda temos as atividades chave, recursos chave, parcerias chave e estrutura de custos, tudo áreas relacionadas com a lógica. Com contrário, temos do lado direito segmentos de consumidores, relações com os clientes, canais e fluxos de receitas, áreas definidas pela emoção, tal como o hemisfério direito do nosso cérebro. No centro, temos a proposição de valor, a servir de ponto de equilíbrio, uma vez que é o ponto principal de qualquer *business model*. Podemos também afirmar que os campos que se encontram mais acima no BMC são um pouco mais abstratos e qualitativo enquanto que os posicionados abaixo são mais específicos e portanto quantitativos. No fundo do BMC, temos então os fluxos de receita e a estrutura de custos, comprovando as ideias explicadas no texto a cima.

Estes nove campos são por sua vez divididas em quatro áreas: os consumidores, a oferta, as infraestruturas e a viabilidade financeira do negócio. Este modelo foi criado com a intenção de trabalho «*hands-on*» e colaborativo e o seu visual inspirado na tela de um artista, uma vez que foi feito para ser preenchido, muitas vezes através da utilização de post-its em vez de escrito diretamente. Ao contrário dos *Business Plans*, os *business models* são maleáveis e reativos, o que leva a que sejam muitos utilizados para a transformação de *Business Plans* em processos simples. A ideia de utilizar *post-its* (que devido ao seu tamanho, devem ser utilizados apenas com conceitos) para preencher o BMC é bastante prática pois permite que facilmente se substituam os referidos *post-its*. Este método também facilita a aprendizagem em ambiente académico pois torna mais fácil o encadeamento de ideias, ao contrário do desenvolvimento em formato de texto.

Outro benefício do uso do BMC é a resposta por parte dos estudantes. Os professores reportaram que os estudantes se mostram mais flexíveis no seu pensamento e recebem

melhor críticas construtivas quando lhes é pedido para alterar ou substituir os seus conceitos, ao contrário de alterar todo um parágrafo ou página.

Na Figura 9.1., podemos ver o *template* do BMC.

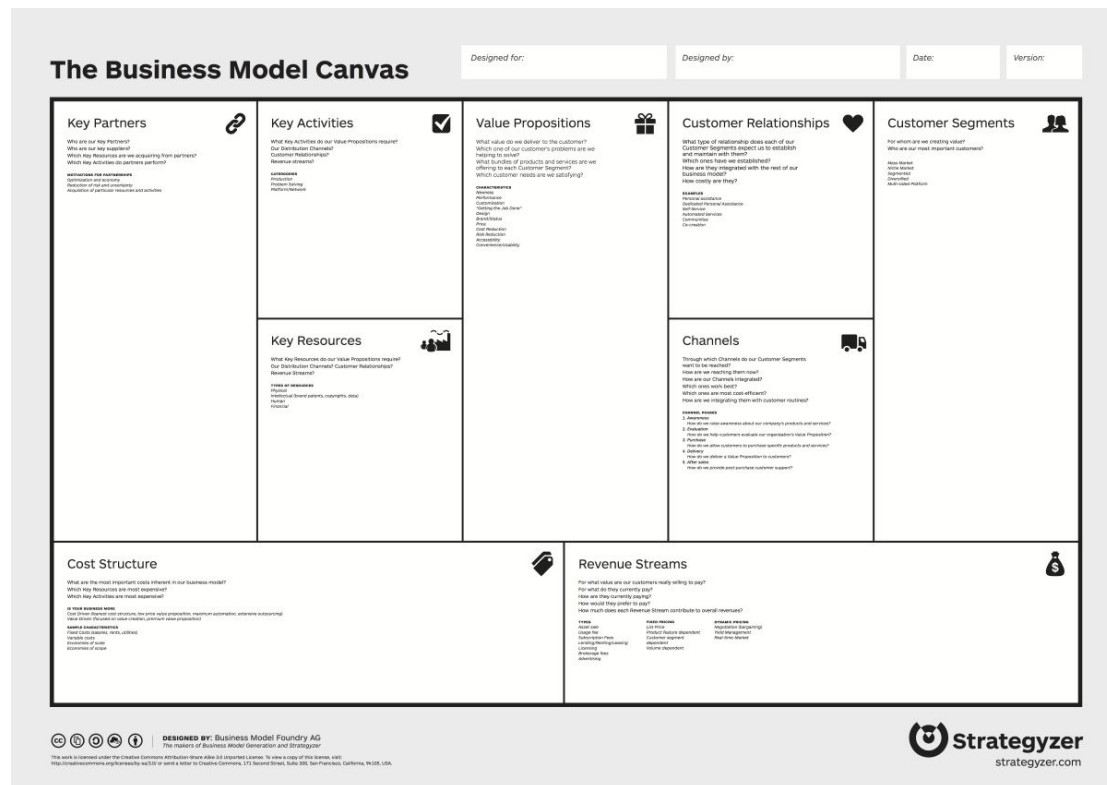


Figura 9.1. BMC

Fonte: Strategyzer, 2017

9.3. Níveis de utilização

O BMC foi criado com o objetivo de «to change the way people design, test, and build strategies and businesses...bringing the best conceptual tools out there online and making them so useful, practical and attractive that no business person can resist» (Osterwalder, 2012).

Apesar da aceitação do seu modelo, Osterwalder (2012) concluiu que há uma disparidade no nível em que os seus utilizadores se encontram. O autor, distinguiu assim níveis, relativamente ao uso estratégico da sua ferramenta:

- Estratégia de nível 0 – Inconscientes: estes utilizadores focam-se no produto e na proposição de valor apenas, sem preocupação com o modelo em si;
- Estratégia de nível 1 – Principiantes: usam o BMC como uma *checklist*;

- Estratégia de nível 2 – Mestres: apresentam um *business model* superior pois todos os campos se encontram ligados e reforçam-se (como é o caso da Nintendo Wii, Nespresso e Dell);
- Estratégia de nível 3 – Invencíveis: este tipo de utilizadores fazem alterações constantes aos seus *business models* e conseguem manter sempre o seu nível de sucesso (como por exemplo: Apple e Amazon).

Dando final à parte teórica deste trabalho, foi mencionado o BMC, modelo este que é bastante simples ao unir vários conceitos diferentes.

10. Estudo Empírico

10.1. Metodologia

Após uma reflexão sobre as diversas metodologias a utilizar, concluí que a que melhor se adequa ao tema em questão é a metodologia qualitativa. Esta metodologia é considerada intensiva, uma vez que se foca na «análise de um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas» (Quivy, 2005). Também segundo Bardin (1977) «pode-se dizer o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência - sempre que é realizada - ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual.» Penso que esta metodologia será ideal para o que pretendo, uma vez que a metodologia quantitativa apresenta um rigor matemático maior e baseia-se em valores inquestionáveis, não contemplando questões culturais ou sociais, o que considero grandes desvantagens para este assunto, pois é um tema um pouco subjetivo.

«There is an explosion in qualitative methodologies because social problems lend themselves toward thoughtful exploration, such as when issues of interest are complex, have variables or concepts that are not easily measured, or involve listening to populations who have traditionally been silenced» (Creswell, 2013).

Creswell (2013, p. 48) sugere também que o método qualitativo é o preferido quando se procura: a) partilhar histórias individuais, b) escrever num estilo literário e flexível, c) perceber um contexto ou conjunto de fatores, d) explicar mecanismos ou ligações em teorias causais, e) desenvolver teorias e, finalmente, f) quando a metodologia quantitativa tradicional não se encaixa nos problemas em análise.

Sandelowski defende também o uso desta mesma metodologia qualitativa em vários artigos (Sandelowski, 2000, 2010). Sandelowski afirma que este método fornece um «comprehensive summary of an event in the every day terms of those events'» (Sandelowski, 2000, p. 336). Este autor garante também que os estudos baseados neste método necessitam de menos interpretação, possuem uma linguagem mais direta e descrevem de forma mais clara o fenómeno analisado.

Esses estudos requerem menos «conceptual or otherwise highly abstract rendering of data» (Sandelowski, 2000, p. 335).

Outras características desta abordagem qualitativa incluem: a) uma larga gama de escolhas para orientações teóricas ou filosóficas, b) o uso de virtualmente qualquer técnica de *sampling* (e.g., variação máxima, homogéneo, caso típicos, critérios), c) o uso de observações, revisão documental, entrevistas mais ou menos bem estruturadas ou questões a *focus groups*, d) técnicas de análise como análise de conteúdos e análise estatística descritiva e e) a provisão de resumos descritivos de conteúdos organizados, de forma a que melhor beneficiem os dados recolhidos (Neergaard, Olesen, Andersen, e Sondergaard, 2009; Sandelowski, 2000, 2001, 2010).

Em estudos em que é utilizada a metodologia qualitativa, a recolha de informação tem por objetivo a descoberta de «the who, what and where of events» (Sandelowski, 2000, p.339). Isto engloba, naturalmente, entrevistas individuais, *focus groups*, observações e a examinação de documentos ou artefactos.

Esta metodologia é de extrema importância para este estudo pois fornece respostas factuais a perguntas sobre os diversos temas detalhados na vertente teórica desta mesma dissertação.

10.2. Modelo de investigação

Numa primeira fase, após a definição de um tema e, conseqüentemente, de um título para a presente dissertação, o meu trabalho baseou-se numa primeira revisão da literatura já existente e o correspondente levantamento de toda a informação relevante para o tema escolhido por mim. De seguida, foi definida a metodologia a utilizar que, como já referido anteriormente, passa pela realização de várias entrevistas. Tendo isto em conta, o próximo passo natural é, logicamente, a elaboração das perguntas a executar nas já referidas entrevistas. Estas questões têm como objetivo a recolha de dados fundamentais para poder, numa fase final, confrontar com as hipóteses a estabelecer, de forma a verificar se estas mesmas se comprovam ou se, contrariamente, são rejeitadas.

Esta investigação tem como meta identificar os resultados esperados na área da criação, desenvolvimento e lançamento de produtos e/ou serviços, consoante certas e determinadas variantes já aprofundadas na anterior revisão de leitura. Outra das finalidades desta vertente prática do trabalho é obter uma maior compreensão do mundo real do empreendedorismo e da forma como tudo acontece neste meio, desde

os passos iniciais até aos cuidados pós-lançamento. Como tal, delineei hipóteses que, no meu ponto de vista, atingem estes propósitos.

As hipóteses estipuladas por mim com as intenções já esclarecidas no parágrafo anterior são as seguintes:

Hipótese 1: A elaboração de um *Business Plan* é de importância vital para o desfecho de um projeto;

Hipótese 2: O estudo aprofundado de todas as variáveis do Marketing Mix aumenta a probabilidade de sucesso da proposta a ser desenvolvida;

Hipótese 3: A análise do ambiente, tanto interno como externo, melhora o desempenho de um produto no mercado;

Hipótese 4: A utilização do método *Consumer Co-creation* expone o grau de satisfação dos clientes;

Hipótese 5: O BSC é uma ferramenta de pouca importância para o rendimento de determinado empreendimento.

Estas entrevistas respeitam o valor da integridade e garante a transparência nos resultados, que serão fiáveis e autênticos em todos os aspetos.

10.3. Desenvolvimento e resultados

Após a explicação do processo de elaboração das entrevistas e da metodologia adjacente, passamos então para a análise dos dados que me foram fornecidos, através das já referidas entrevistas.

Com o objetivo de facilitar esta análise, tanto da perspectiva do autor como dos futuros leitores, o processo de extração de informação foi feito através de entrevistas individuais e bastante estruturadas, ou seja, estas seguiram um guião e foram feitas de forma igual, sem qualquer variação nas questões apresentadas (ver Apêndice 1 para consultar a entrevista realizada).

As perguntas feitas neste âmbito foram especialmente desenhadas com o propósito de forçar o entrevistado a basear-se particularmente nas suas experiências profissionais e no conhecimento adquirido através das mesmas, de modo a que o conjunto de dados recolhidos represente as ideias deste grupo heterogêneo, ou seja, que reflita o ponto de vista de um empreendedor.

Para isto, foram entrevistadas três indivíduos de empresas diferentes, de ambos os géneros e idades compreendidas entre os 29 e os 34 anos. Os intervenientes neste processo foram os seguintes:

- Inês Ferreira, de 29 anos, da empresa “Voz da Natureza, Lda”;
- Marco Ferreira, de 32 anos, da empresa “Enging” e
- João Miguel Nunes, de 34 anos, da já referida “Associação BLC3 – Campus de Tecnologia e Inovação”.

As entrevistas individuais também se encontram disponíveis para consulta, nos Apêndices 2, 3 e 4, respetivamente.

Após esta pequena introdução, que serve o propósito de apresentar uma descrição mais detalhada do processo de criação das questões a serem postas aos empreendedores e os seus objetivos, bem como uma breve apresentação dos entrevistados, passamos então, à análise e respetivas conclusões.

A primeira hipótese «A elaboração de um *Business Plan* é de importância vital para o desfecho de um projeto» foi desenvolvida em duas questões que se encontram interligadas, sendo elas a questão número dois «Diria que costuma utilizar um *Business Plan* para os seus projetos? Se sim, com que frequência?» e a seguinte questão três «Considera que esta ferramenta é relevante para obter o sucesso desejado?».

Começando pela primeira destas duas questões, é de realçar que todas as respostas fornecidas foram positivas, ou seja, existiu uma concordância sobre a importância deste ferramenta.

Entrando em mais detalhes, a primeira entrevistada afirma que realiza um *Business Plan* «sempre que a empresa desenvolve um novo produto/protótipo ou estuda a possibilidade de um novo produto», ou seja, é uma ferramenta que utiliza muito frequentemente.

Os restantes participantes dizem, respetivamente, que produzem um novo *Business Plan* anualmente, de forma a mantê-lo atualizado e que o fazem sempre que elaboram um projeto, pois consideram que esta ferramenta bastante útil para projetar a viabilidade e o potencial da ideia de investigação.

Relativamente à segunda (e final) pergunta para comprovar ou não esta hipótese, todos os empreendedores parecem estar outra vez de acordo, chegando a declarar que «Esta ferramenta é essencial para compreender se os produtos/protótipos corresponderão às necessidades dos segmentos de mercado pretendidos, se existe aceitabilidade por parte do consumidor; e finalmente para validar economicamente o produto» e que «permite ver a dimensão de mercado, a estratégia de implementação, o risco e viabilidade técnico-económica», o que significa que além do uso constante desta ferramenta, o grupo em estudo considera que esta apresenta várias funcionalidades, desde a comparação com o mercado e a satisfação do cliente, até à viabilidade económica do produto em análise. É também importante referir que em ambos os casos citados em cima, os participantes neste estudo atribuem usos bastante semelhantes ao *Business Plan*.

No sentido dos dados apresentados e tendo em conta a hipótese em teste, é possível verificar que esta hipótese se comprova. Esta afirmação tem por base o facto dos inquiridos, quando confrontados com várias questões relacionadas com a sua utilização do *Business Plan* e o seu significado em termos práticos, revelarem que o mesmo é de grande importância no processo de criação e desenvolvimento de um novo produto ou protótipo, apesar de haver algumas opiniões opostas, como vimos no capítulo de revisão da literatura.

De seguida, passamos à análise da segunda hipótese: «O estudo aprofundado de todas as variáveis do Marketing Mix aumenta a probabilidade de sucesso da proposta a ser desenvolvida».

Também esta hipótese foi dividida em várias questões que se seguem às da hipótese anterior: «Relativamente ao lançamento de um produto, tem por norma realizar um estudo de Marketing Mix? Se sim, com que regularidade?» e «Considera que esta ferramenta tem um impacto forte no desempenho desse mesmo produto?».

À primeira destas perguntas, o coletivo respondeu de forma afirmativa à pergunta, apesar de cada um ter evidenciado aspetos diferentes para a importância que lhe atribuíram.

Dois dos intervenientes, fizeram uma pequena ponte às respostas dadas na questão anterior, a saber: «Normalmente realizo o Marketing Mix quando o produto tem viabilidade e/ou aceitabilidade por parte do segmento de mercado/consumidor», daqui

podemos retirar que este modelo apenas é analisado quando produto tem viabilidade e aceitabilidade pelos mercados e consumidores, ou seja, quando o estudo do *Business Plan* traz um resultado positivo (uma vez que os critérios dados para o desenvolvimento do Marketing Mix foram os mesmos que eram determinados pelo *Business Plan*). A outra resposta na qual encontrei ligações à pergunta anterior foi «É necessário efetuar antes do seu lançamento e anualmente para se reposicionar o produto e procurar novas funcionalidades». Mais uma vez, este empreendedor dá relevo à importância de manter estas ferramentas atualizada ano após ano, como já tinha referido para o modelo em estudo na hipótese que precede a atual.

Por fim, a derradeira resposta apenas afirma que esta ferramenta deve ser sempre utilizada na fase inicial do lançamento do produto, indo em concordância com a resposta analisada anteriormente.

A segunda pergunta relativa a esta suposição, sobre a importância real do Marketing Mix no desempenho de um produto, também levou a que todos os envolvidos voltassem a estar de acordo.

«Sim, esta é uma ferramenta essencial e que possui variáveis que permitem que o produto chegue ao consumidor e que tem impacto no consumidor», foi uma das elucidações dadas, que acentua o valor deste modelo para melhor orientar o produto para os seus consumidores-alvo. Outras das respostas obtidas, também em comunhão com esta ideia, foi a dada pelo CEO da BLC3: «Sim, porque permite que os outputs da investigação estejam orientados de acordo com o mercado». Novamente, podemos perceber neste ponto o mérito dado a este modelo e à forma como é direcionado para a satisfação das necessidades do segmento de mercado em que se encontra e dos respetivos consumidores.

Assim sendo, é possível afirmar que a hipótese número dois também se verifica, uma vez que todos os inquiridos revelam que é um dos fatores essenciais, pois tem como objetivo ajudar a moldar o produto de forma a melhor se enquadrar no segmento de mercado e nas necessidades dos consumidores aí presentes. Logicamente, tudo isto leva a um melhor desempenho do produto em estudo nesse mesmo mercado, comprovando a hipótese estabelecida.

Relativamente à hipótese número três «A análise do ambiente, tanto interno como externo, melhora o desempenho de um produto no mercado», foi feita apenas uma

pergunta ao grupo: «Existem diversos modelos para o estudo do ambiente, tanto interno como externo. Pode referir alguns modelos que tenha por hábito utilizar e a sua importância?». Esta pergunta pode ser considerada um pouco mais aberta que as restantes já investigadas, pois dá a liberdade ao inquirido de nomear quais dos diversos métodos existentes costuma utilizar com o fim de analisar o ambiente interno e externo.

Nesta questão, dois dos três entrevistados realçaram a análise SWOT como sendo a sua primeira escolha, destacando a sua relevância para o planeamento estratégico. Também é referido que esta análise não é suficiente por si só, devendo ser complementada com outras análises. As outras aqui referenciadas são: «Normalmente o primeiro tipo de análise que realizo é a Análise SWOT, de forma a fazer um planeamento estratégico tendo em conta os pontos avaliados. Normalmente testo também vários cenários económicos e tecnológicos» e «A análise SWOT é a mais importante, no entanto, tem de se usar as outras (5 forças de Porter, análise da concorrência, análise de clientes, etc) para se ter uma boa e real SWOT». Outras análises aqui referidas, como as 5 forças de Porter, também foram aprofundadas anteriormente na revisão da literatura existente.

A resposta em falta não faz nenhuma menção à análise SWOT mas refere outras que o empreendedor considera merecerem um maior destaque, como o *Benchmarking* para o ambiente externo («extremamente importante para avaliar a concorrência, mercado, políticas») e o «envolvimento dos recursos humanos e competências, revisão do plano estratégico dos produtos e avaliação e monitorização das *milestones*», no caso do ambiente interno.

Apesar de esta equipa ter referido variadas análises diferentes, tanto para o ambiente interno como externo, não havendo um consenso geral, todos eles afirmaram que consideram que este tipo de análise é importante e que têm por hábito a sua utilização. Posto isto, podemos reconhecer que esta hipótese a ser estudada é também verdadeira, pois caso contrário, os empreendedores não gastariam os seus recursos a fazer esse estudo.

Sucedem-se então a hipótese número 4: «A utilização do método *Consumer Co-creation* expõe o grau de satisfação dos clientes». Seguindo o padrão já bastante claro, esta hipótese foi igualmente dividida em duas perguntas, uma sobre o impacto

deste método na satisfação do cliente («Hoje em dia são muitas as empresas a apostar fortemente na comunicação com o cliente para o desenvolvimento ou até melhoria de alguns produtos e/ou serviços. O que pensa sobre esta tema e o seu impacto na satisfação do cliente?») e outra sobre a frequência com que usa (ou não) esta técnica.

Ao falar da importância deste método, todos os envolvidos declararam que o consideram que extrema importância pois «a fidelização de um cliente é sinónimo de retorno e de que esse mesmo cliente irá trazer consigo outros novos clientes. A maioria dos clientes estão dispostos a pagar por um produto/serviço de qualidade, o que justifica este tipo de abordagem por parte da empresa». Houve afirmações até que garantem que «é óbvio» que o cliente fique mais satisfeito e, além disso, este método tem outras utilidades, como a «rentabilização do desenvolvimento». Foi também mencionado que o uso do mesmo «aumenta a competitividade e inovação assentes na sensibilidade do *end user*, permitindo identificar melhorias, barreiras e oportunidades».

Relativamente à periodicidade com que é utilizado, todos os entrevistados afirmaram que o utilizavam sempre, pois «é importante ir de encontro às necessidades do cliente» e «garantir que a investigação está orientada para as necessidades do consumidor, eliminando riscos de não-aceitação do mercado». Foi também dito que os produtos apenas são desenvolvidos «tendo um cliente e uma aplicação em mente».

Dado que todas as respostas foram extremamente positivas em relação a este tema (todos os empreendedores o consideraram parte vital do processo de criação e desenvolvimento de um produto, além de garantirem que o utilizam sempre), posso afirmar com toda a certeza que a hipótese número 4 está, sem dúvida, comprovada.

Chegamos então à quinta e última hipótese desta aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, «O BSC é uma ferramenta de pouca importância para o rendimento de determinado empreendimento».

Esta hipótese foi a única formulada na negativa, ou seja, não existe nenhum benefício quando esta ferramenta (BSC) é utilizada. Isto aconteceu, apesar de não estar planeado inicialmente, pois a revisão de leitura alterou um pouco a visão que tinha relativamente a este tema. Isto é, uma vez que esta ferramenta é leccionada em grande parte dos cursos de ensino superior na área das ciências económicas, foi-me levado a pensar que iria ter um grande impacto no desenvolvimento de um produto. Esta minha

noção foi alterada posteriormente, visto que existe um número considerável de autores com uma opinião oposta. Como tal, decidi por essa mesma opinião à prova, tornando esta hipótese negativa.

A única questão que foi elaborada para este propósito foi a pergunta nove «Falando agora em termos de indicadores de performance, considera o BSC um instrumento impactante? A utilização do mesmo faz parte da sua prática? Se sim, com que frequência?». Também as respostas dadas a esta questão foram variadas, havendo pela única vez discórdia explícita entre os empreendedores, devido ao facto de haver respostas positivas e negativas.

Do ponto de vista dos empreendedores que defendem que este instrumento é de facto relevante, temos duas respostas que sustentam esta visão com o argumento de esta ferramenta facilitar «o estabelecimento de metas e desenvolvimento de um plano de ação que permite ter foco e ser mais eficaz» e «a definição do plano estratégico, uma vez que permite definir prioridades de investimento, de cooperação e de posicionamento, ajudando a «blindar» modelos de negócio ou desenvolvimento de produtos/processos/serviços».

Do lado oposto do espectro, obtive apenas uma resposta, ou seja, apenas um empreendedor vai de acordo com o pensamento expresso na hipótese. Este afirma que não o utiliza e remata ainda que «O BSC encontra-se na nossa opinião sobrevalorizado e ultrapassado por outras ferramentas de gestão».

Como foram expressadas opiniões opostas em relação a esta hipótese, ela não pode ser comprovada nem negada. Tal como já levantado na vertente teórica desta dissertação, existem opiniões contraditórias relativamente a este tema, não sendo possível afirmar com certezas que o BSC desempenha ou não um papel importante na criação e desenvolvimento de um produto.

Além das já estudadas perguntas elaboradas para comprovar as hipóteses definidas, decidi preparar mais duas perguntas, com o objetivo de aprender um pouco mais sobre o mundo do empreendedorismo e rever um pouco os temas já aprofundados.

A primeira destas perguntas foi «Existem outros modelos ou métodos que utilize regularmente? Se sim, quais e com que frequência usa esses recursos?», de forma a dar alguma liberdade aos empreendedores para referirem outros modelos ou ferramentas que utilizem no seu dia-a-dia e considerem de igual importância.

Nas respostas a esta questão foram referidos diversas técnicas como o já explorado BMC, bem como a gestão do conhecimento e inovação, temas estes que não foram abordados neste trabalho. Um dos intervenientes referiu também a utilização de «uma ferramenta desenvolvida internamente com indicadores que para nós são relevantes».

Relativamente à última pergunta «Focando agora nos nas experiências menos positivas da sua carreira, o que aponta como principais razões para esses resultados? O que mudaria com a sua experiência atual?», recebi também um misto de resultados, havendo quem afirmasse que «não mudaria nada», enquanto outros dão exemplos bastante mais específicos, referindo-se novamente à importância do *Business Plan* neste trabalho, afirmando que não o ter realizado ou não ter a qualidade suficiente foi um equívoco. Também foi exprimido que é crucial apostar «na ligação industrial, porque permite maior capacidade para industrializar de forma mais célere a transferência de conhecimento para o mercado».

Após a realização destas entrevistas e subsequente análise de resultados, devo dizer que estou satisfeito com os resultados, uma vez que quatro das minhas cinco hipóteses foram comprovadas, enquanto a restante dividiu opiniões. Além disso, este exercício prático serviu também para aprofundar conhecimentos de como funciona a mente de um empreendedor e como é que este realiza as suas tarefas no seu quotidiano.

11. Conclusões

Escolhi este tema, «Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos», devido ao facto de ser um assunto que tem vindo a propagar-se consideravelmente nos últimos anos, desde a sua origem. Neste sentido, tornou-se pertinente aprofundar este tema, num contexto em que, na minha opinião, apenas uma pequena parte da literatura económica se debruça sobre esta matéria, além do já referido interesse da minha parte, tanto a nível académico como profissional.

Assim sendo, esta dissertação começou por realizar um levantamento da literatura existente, nos tópicos definidos como mais relevantes para a criação e desenvolvimento de um produto.

Inicialmente, foi discutido de um ponto de vista mais geral (aprofundando depois para os tópicos mais específicos) o que é a criação de novos produtos. Neste capítulo, além de concluir quais os fatores mais importantes para o sucesso de um novo produto (como perceber as necessidades dos consumidores, ter uma equipa multifuncional com uma boa comunicação, entre outros), foi também introduzido o tema LPD. Sobre esta abordagem, foi destacada a importância da maximização de valor acrescentado para todas as partes envolvidas e interessadas neste processo, bem como as características que facilitam o seu uso (como por exemplo: gestor de projeto forte, carreira especializada, nível de carga de trabalho, planeamento e controlo baseados em responsabilidade, transferência de conhecimento *cross-project*, etc.) e desvantagens do modelo (problemas relacionados com a eficácia do processo de desenvolvimento em termos de sucesso de mercado e problemas relacionados com a eficiência do processo de desenvolvimento).

De seguida, foi abordado a gestão do ciclo de vida de um produto, onde foram detalhadas as fases existentes (lançamento, crescimento, maturidade e declínio), bem como as estratégias a utilizar em cada fase e, mais uma vez, as falhas do modelo em estudo (esta vertente da gestão não tem em conta alguns fatores críticos como a falta de consideração em termos temporais de cada fase e assumir que todos os produtos acabam por «morrer»).

Um dos temas que mais foram tidos em conta nesta dissertação, foi sem dúvida, a análise do ambiente interno e externo. Neste ponto, foram estudadas vários modelos

(complementares) como a análise SWOT (detalhando o que pode ser considerado como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a análise PEST (que tem em conta fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, numa abordagem um pouco diferente da SWOT), as cinco forças de Porter (que determina a atratividade de um negócio através de: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos consumidores, poder de negociação dos fornecedores, barreiras à entrada de concorrentes e bens substitutos) e a análise VRIO (que se baseia em quatro fatores, diferentes dos restantes modelos, sendo eles: valor, raridade, imitabilidade e organização, de forma a identificar os principais recursos que conferem vantagem competitiva à empresa).

Logo depois, foi analisado o Marketing Mix, também ele um tema com muito para desenvolver. Este conceito tem como objetivo facilitar as decisões de Marketing, reduzindo os elementos principais a quatro, os quatro P's. Estes quatro P's representam: o Produto (*Product*), o Preço (*Price*), a Distribuição (*Place*) e a Comunicação (*Promotion*). Todos estes elementos foram detalhados exaustivamente, discutindo o que os influencia e quais os seus propósitos.

Posteriormente, falei do *Value co creation*. Teoria esta, que nos diz que para atingir a criação de valor, é necessária uma troca de recursos entre os consumidores e as organizações, seja esta troca através de gerar feedback, promover produtos e serviços, até à criação de novos produtos e publicidades.

No capítulo seguinte, foi discutido o *Business Plan*. Este método de gestão de empresas é usado maioritariamente para identificar e definir os objetivos de negócio, desenvolver estratégias baseadas nesses mesmos objetivos, medir e desenvolver resultados, identificar potenciais investidores, entre muitas outras utilidades fundamentais.

De seguida, deu-se início ao estudo do BSC, modelo este que gerou um pouco de controvérsia, como já visto no levantamento da literatura, assim como na análise das entrevistas realizadas para a parte prática. Esta ferramenta foi sendo desenvolvida ao longo dos anos, tornando-se no sistema de gestão estratégica que conhecemos hoje em dia. Este modelo, apesar de não ser utilizado à larga escala, traz-nos bastantes vantagens ao nível da gestão, tais como: comunicar objetivos estratégicos, melhor planeamento e definição de metas, melhor aprendizagem, etc. Não obstante, os

próprios autores destacam algumas desvantagens nesta ferramenta, sendo a principal, na minha opinião, a dificuldade de implementação do mesmo.

Para dar um final à parte teórica deste trabalho, decidi apresentar o BMC, modelo este que me cativou desde que foi leccionado pela primeira vez, pela sua simplicidade ao juntar um grande número de conceitos diferentes, interligando-os. Estes conceitos incluem: os consumidores, a proposição de valor, as relações com os clientes, as receitas, bem como os custos, entre outros tantos.

Por fim, foi então iniciada a vertente prática deste mesmo projeto. Para isto, foi usada a metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas. Estas entrevistas, e consequente estudo, foram assentes em cinco hipóteses que foram testadas consoante os dados recolhidos.

Foi então depreendido que, das cinco hipóteses em teste, apenas uma não se verificou, sendo esta relativa à pouca importância do uso do BSC. Relativamente às restantes hipóteses, parece ter havido um consenso, podendo afirmar que foram confirmadas. Estas hipóteses foram relativas à importância do uso do *Business Plan*, do Marketing Mix, da análise ao ambiente interno e externo e do método *Consumer Co-creation*.

Nas respostas obtidas, surgiram modelos que não tinham sido abordados neste trabalho, tais como a gestão do conhecimento e inovação. Após ponderação, julgo que estes temas podiam ter sido desenvolvidos também nesta tese, abrindo assim a porta a possíveis estudos futuros, complementares a esta dissertação.

Após dar por terminado este projeto, sinto que consegui atingir o meu objetivo de aprofundar o meu conhecimento sobre os temas estudados, tendo a possibilidade de aprofundar o meu know-how sobre o empreendedorismo, especialmente a sua aplicação prática. Espero ainda que esta dissertação possa vir a ajudar todos os interessados nesta vertente da Gestão, tanto a nível académico como a nível de potenciais empreendedores em processo de investir no seu negócio próprio.

Referências Bibliográficas

- Aaker, J. (2007). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, vol 34, n° 3 (August 1997) 347-357, Research paper series, Stanford Graduate School of Business
- Achua, C.; Lussier, N. (2005). *A Comparison of Student Business Plans with Actual Entrepreneurial New Ventures*. Proceedings of Annual USASBE Conference
- Andon, P.; Baxter, J.; Chua, W. (2007). *Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement*, *Management Accounting Research*, vol. 18, pp. 273 - 308
- Ansari, S.; Fiss, P. C.; Zajac E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Journal*, 31, 67–92
- Armstrong, Gary; Kotler, Philip (2004). *Marketing: An Introduction*. 7 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Atkinson, A. A.; Kaplan, R. S.; Matsumura, E. M.; Young, S. M. (2011). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*: Prentice Hall.
- Bangs, D. 1992. *The Marketing Guide Plan*, Dover, NH: Upstart Publishing
- Barczak, G.; D. L. Wilemon. (1989). Leadership Differences in New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management* 6 (4): 259–267.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Editora Edições 70. ISBN: 9789724415062
- Barki, Henri; Pinsonneault, Alain (2005). A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance, *Organization Science*, Vol. 16, No. 2 (Mar. - Apr., 2005), pp. 165-179 Vol. 16, No. 2, March-April 2005, pp. 165-179 ISSN: 1047-703
- Barney , J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99 – 120
- Bauch, C. (2004). *Lean Product Development: Making Waste Transparent*. Diploma Thesis, Technical University of Munich
- Bayus, B. (2013). Crowdsourcing New Product Ideas Over Time: An Analysis of the Dell IdeaStorm Community, *Management Science*, 59 (January), 2013, 226-244.

- Bennett, A. R. (1997). The Five Vs - A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(3), 151-156.
- Berthon, Pierre; Leyland, Pitt; Colin, Campbell (2008). Ad Lib: When Consumers Create the Ad, *California Management Review*, 50 (4), 6-30
- Bhide, A. (1999) *The Origin and Evolution of New Businesses*, London: Oxford University Press
 Bhide, A. & Bartlett, S. 2002. Seat of the Pants, Inc. October 2002.
- Borden, Neil H. (1964). The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, 4 (June), 2-7.
- Broda, C.; Weinstein, D. E. (2007). Product creation and destruction: evidence and price implications. *NBER working paper series*. Working Paper 13041.
- Brodie, R. J.; Hollebeck, L. D.; Juric, B.; Ilic, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 1094670511411703
- Browning, T.; F. (2000). Value-based Product Development: Refocusing Lean Worth Engineering *Management Journal*; p168-172, 5p. Document Type: article; (AN AHBFD AJIE)
- Buchanan, D.; Fitzgerald, L.; Ketley, D.; Gollop, R.; Jones, J.L.; Lamont, S.S.; Neath, A. (2005). *No going back, a review of the literature on sustaining organizational change*,
- Calantone, R. J.; K. Chan; A. S. Cui. (2006) Decomposing Product Innovativeness and Its Effects on New Product Success. *Journal of Product Innovation Management* 23 (5): 408–421.
- Carland, J.; Carland, J. (2003) A model of Entrepreneurial Planning and its Effect on Performance, *Proceedings ASBE*, Houston, Texas, March 5-8.
- Casadesus-Masanell, R. ; Ricart, J. E., (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning* 43 (2-3): 195 – 215
- Chenhall, R., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.

- Chenhall, R., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.
- Cheung, C.; Lee, M.; Jin, X. (2011). Customer engagement in an online social platform: A conceptual model and scale development. *ICIS 2011 Proceedings*. Paper 8. <http://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/onlinecommunity/8>
- Chong, K. W. (2003). *The Role of Pricing in Relationship Marketing - A Study of the Singapore Heavy Equipment Spare Parts Industry*, PhD Dissertation, International Graduate School of Management, University of South Australia.
- Christensen, C.M.; Cook, S.; Hall, T. (2005). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, December, 83, 12, pp. 74–83
- Coman, Alex; Ronen, Boaz (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses, *International Journal of Production Research*, 47:20, 5677-5689
- ConceptDraw, (consult.10 Jun 2010) disponível em <http://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/swot-example>
- Cooper, R. G. (1998). *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Reading, MA: Perseus Books.
- Cooper, R. G.; S. J. Edgett. (2007). *Generating Breakthrough New Product Ideas*. Ancaster, ON: Product Development Institute.
- Creswell, John W. (2004). *Research Design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* 4th ed. ISBN 978-1-4522-2609-5 (cloth) — ISBN 978-1-4522-2610-1 (pbk.)
- Dal Forno, A.; F., Forcellini; A. Bornia. (2013). *Desenvolvimento lean de produtos: uma análise da literatura* [Lean Product Development: A Literature Analysis.] Proceedings of Workshop em Sistemas e Processos Industriais, Santa Cruz do Sul, Brazil.
- Dane, E.; Pratt, M. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making, *Academy of Management Review*. January, 2007.
- DaSilva , C. M. ; Trkman , P. (2014). Business model: What it is and what it is not . *Long Range Planning* 47 (6): 379 – 389

- Davenport, T.H.; Beck, J.C. (2001). *The attention economy: understanding the new currency of business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- DeFillippi, R.; Roser, T. (2014). Aligning the co-creation project portfolio with company strategy. *Strategy & Leadership*, 42(1), 30–36.
- Deng, Z.; Lu, Y.; Wei, K. K.; Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289–300.
- Diogo, João (2013). *Estratégia de marketing mix em função do ciclo de vida* Marcating, (consult. 21 Jan 2017) disponível em <https://marcating.wordpress.com/2013/12/14/estrategia-de-marketing-mix-em-funcao-do-ciclo-de-vida/>
- Ehrenberg, A. S. C.; Uncles, M. D.; Goodhardt, G. J. (2004) Understanding brand performance measures: using dirichlet benchmarks. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 12, p. 1307-1325,
- Fregetto, E. (2005). Business Plan or Business Simulation for Entrepreneurship Education, Proceedings USABE Annual Conference
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52, 98–122.
- Gendron, G. Forget (2007). The Elaborate Business Plans, *Inc.* October 2007.
- Gibb, A. (1999). Creating an Entrepreneurial Culture in Support of SMEs, Small Business Development, *An International Journal*. Vol.10. No.4. pp 27-38.
- Goffin, K., F. Lemke; U. Koners. (2010). Identifying Hidden Needs. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-29448-6
- Haque, B.; M. Moore. (2004). Applying Lean Thinking to New Product Introduction. *Journal of Engineering Design* 15 (1): 1–31.
- Hauser, J.; Tellis, G. T. ; Griffin, A. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science* 25 (6): 687–717.
- Hill, T.; Westbrook, R., (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30 (1), 46–52.

- Hines, P.; M. Francis; P. Found. (2006). Towards Lean Product Lifecycle Management. *Journal of Manufacturing Technology Management* 17 (7): 866–887.
- Holtz, H. (1994) *The Business Plan Guide for Independent People*, NY, NY: John Wiley.
- Hoppmann, J.; Rebentisch, E.; Dombrowski, U.; Zahn, T. (2011). A Framework for Organizing Lean Product Development *Engi-neering Management Journal* 23 (1): 3–15.
- IBM Global Business Services, *Unlocking the DNA of the Adaptable Worforce* (2008). (consult. 5 maio 2017), disponível em <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html>
- Jaakkola, E.; Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 1–15.
- Jaakkola, E.; Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 1–15.
- Jaakkola, E.; Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17, 247–261.
- Johnson , M. W.; Christensen , C. M., Kagermann , H. (2008) . Reinventing your business model . *Harvard Business Review* 86 (12): 50 – 59 .
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization; How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Karger, J. (1966). Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Firms. *Mid Atlantic Journal of Business*, 32, 1.
- Koerner, B. I. (2006, February). Geeks in Toyland. *Wired*, 14.02. (consult.6 jun 2017) disponível em <https://www.wired.com/2006/02/lego/>
- Kumar, R., M. Sharma; A. Agarwal. (2015). An Experimental Investigation of Lean Management in Aviation: Avoiding Unforced Errors for Better Supply Chain. *Journal of Manufacturing Technology Management* 26 (2): 231–260.

- Lawson, Rae; Hatch, Toby; Desroches, Denis, (2015) Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation ISBN: 9781119197799
- Leon, H. C. M.; Farris, J. A. (2011). Lean Product Development Research: Current State and Future Directions. *Engineering Management Journal* 23 (1): 29–51.
- Letens, G.; J. A. Farris; Van Aken, E. M.. (2011) A Multilevel Framework for Lean Product Development System Design. *Engineering Management Journal* 23 (1): 69–85.
- Levitt, Theodore (1965) Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81-94. (consultado em 3 maio 2017) Disponível em <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>
- Liljedal, Karina T. (2016). The Effects of Advertising Consumer Co-Created New Products. *Journal of Advertising Research*. Mar2016, Vol. 56 Issue 1, p53-63. 11p. ISSN: 0021-8499
- Lindgren, P. (2012). Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation?. *International Journal of Business and Management* , 7 (14), 53-66
- Lueg, Rainer; Hanne, Nørreklit (2012). *Performance Measurement Systems - Beyond Generic Strategic Actions* (December 1, 2012). The Routledge Companion to Cost Management, pp. 342-359. New York: Routledge, 2012. (consultado em 6 jan 2017) Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2156199>
- Lussier, J.; Carman, J. (1995). There are Few Differences Between Successful and Failed Small Businesses. *Journal of Small Business Strategy*, May 1995. ISSN 2380-1751.
- Marr, B. (2001). Scored for life [Balanced Scorecard], *Financial Management* April: 30.
- Mazzarol, T. (2001). Do Formal Business Plans really Matter? A Survey of Small Business Owners in Australia. *Small Business Research: the Journal of SEAANZ*, 9,1.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, IL: Richard D. Irwin.
- McMains, Andrew (2010). Unilever Embraces UGC, *Ad Week*, (April 20), (consultado em dezembro 2016) disponível em <http://www.adweek.com/brand-marketing/unilever-embraces-ugc-107289/>

- Mencarelli, R.; Riviere, A. (2014). Perceived value in B2B and B2C a comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, SAGE Publications, 2015, 15 (2), pp.201-220.
- Miladian, H.; Sarvestani, A. K. (2012). A Customer Value Perspective Motivates People to Purchase Digital Items in Virtual Communities. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 29.
- Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 439-450.
- Nambisan, S.; R. A. Baron. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management* 26 (4): 388–406.
- Neergaard MA; Olesen F.; Andersen RS; Sondergaard J. (2009). Qualitative description - the poor cousin of health research? *BMC Medical Research Methodology*
- Nicolesco, Ovidiu; Verboncu, Ion (2006). Fundamentele managementului organizatiei, Ed. Tribuna Economic, Bucuresti ISBN 978-973-749-448-1
- Nørreklit, H., Jakobsen, M.; Mitchell, F. (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6): 65-68.
- Norreklit, H.; Norreklit, L.; Mitchell, F.; Bjornenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! – Relevance regained? *Proceedings of Pragmatic Constructivism* Vol. 2, No. 1, 16-29
- Oehmen, J.; E. Rebentich (2010). *Waste in Lean Product Development*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology's Lean Advancement Initiative.
- Ogawa, S.; Piller, F. (2006). Reducing the risks of new product development. *Sloan Management Review*, 47(2), 65-72.
- Oliver, N.; Dostaler, I.; E. Dewberry (2004). New Product Development Benchmarks: The Japanese, North American, and UK Consumer Electronics Industries. *The Journal of High Technology Management Research* 15: 249–265.
- Oppenheim, B. (2004) Lean Product Development Flow. *Systems Engineering* 7 (4): 352–376.

- Osterwalder, Alexander, (2012). Help Change How Business are Built: Looking for Tech Co-founder and Senior ROR Dev (consult. 16 Novembro 2016) disponível em <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/07/help-change-how-businesses-are-built-looking-for-tech-co-founder-and-senior-ror-dev.html>
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken, NJ, 288 pp, ISBN: 978-0-470-87641-1
- Panizzolo, R.; Garengo, P.; Sharma, M.; A. Gore. (2012). *Lean Manufacturing in Developing Countries: Evidence from Indian SMEs*. *Production Planning & Control* 23 (10–11): 769–788.
- Papalexandris, A.; Ioannou, G.; Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.
- Perry, S. (2001). The Relation of Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39, 3
- Peterson, R.; Westmoreland, K.; Liston, M.; Deshmukh, A. (2009). When Graduation is not Equal Immediately Launching a Start-up: Career Options and What Professors Should Know. Proceedings of the 2009 USASBE Conference.
- Piligrimiene, Z. ; Dovaliene, A., Virvilaite R. (2015). Consumer engagement in value co-creation: what kind of value it creates for company?, *Eng. Econ.*, 26 452-460.
- Piller, F., Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions : a novel method to integrate users in new product development *R&D Management* 36 (3): 307-318
- PLMinfo, *Product Life Cycle Management What is PLM?* Product Life Cycle Management, an informational guide to understanding PLM (consult. 1 jul 2017) disponível em: <http://www.product-lifecycle-management.info/>
- Porto, R. B.; Oliveira-Castro, J. M.; Seco-Ferreira, D. C. (2011) What consumers say and do: planned and actual amounts bought in relation to brand benefits. *The Service Industries Journal*, v. 31, n. 15, p. 2559 2570
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–87.

- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). Co_creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Prahalad, C.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The new practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5–14.
- Quivy, R. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva. ISBN: 9789726622758
- Ramaswamy, Venkat; Gouillart, Francis; (2010) Building the Co-Creative Enterprise, *Harvard Business Review no. 88 (10):100-109*, 2010.
- Rampen W. (2011). Value co-creation canvas in E-book: Co-creating customer relationships. (consult. 15 maio 2017) Disponível em: <http://wimrampen.com/2011/06/26/value-co-creation-canvas/>
- Reis, Z.; C. Costa; G. Milan; L. Eberle. (2013). Revisão da literatura sobre a implementação da filosofia lean no PDP. *Revista Global Manager* 1 (1): 56–79.
- Riek, R. F. (2001). From Experience: Capturing Hard-won NPD Lessons in Checklists. *Journal of Product Innovation Management* 18 (5): 301–313.
- Rigby, D. K., (2013). Management Tools 2013 - an executives guide [online]. Available at: Disponível em: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executives-guide.aspx> ISBN 0-9656059-7-3
- Rossi, M.; M. Taisch; S. Terzi. (2012). *Lean Product Development: A Five-steps Methodology for Continuous Improvement*. Proceedings of 18th International Conference on Engineering, Technology and Innovation, Cambridge, USA.
- Rothaermel , F. T. (2013). Strategic Management. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Education ISBN 0071317910, 9780071317917
- Sahlman, W. (1999). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review on Entrepreneurship*
- Sanchez, R. (1996). Strategic product creation: Managing new interactions of technology, markets, and organizations. *European Management Journal*. Volume 14. pp. 121–138
- Sandelowski, Margarete, (2001). Real qualitative researchers do not count: the use of numbers in qualitative research *Research in Nursing & Health*, 2001, 24, 230-240

- Sandelowski, Margarete, (2010) What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 2010,33, 77-84
- Sandelowski, Margarete; (2000) Focus on Research Methods , Whatever Happened to Qualitative Description? *Research in Nursing & Health*, 2000, 23(4):334-40
- Serra, Fernando; Torres, Maria Cândida S.; Torres, Alexandre P. (2004). *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores
- Sexton, D.; Van Auken, P. (1985). A Longitudinal study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23,1
- Sharp, B. (2011). How brands grow: what marketers don't know. Victoria, Australia: *Oxford University Press*,
- Sheth, J. N.; Newman, B. I.; Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170.
- Siropolis, N. (1997). *Small Business Management*. NY, NY: *Houghton & Mifflin*.
- SlideModel, *VRIO Model PowerPoint Template* (consult. 3mar 2017) disponível em <https://slidemodel.com/templates/vrio-model-powerpoint-template/>
- Smith, J. B.; Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (1), 7–23.
- Solaimani, S.; H. Bouwman (2012). A framework for the alignment of business modeled business processes: A generic model for trans-sector innovation. *Business Process Management Journal* , 18 (4), 655-679
- Speckbacher, G.; Bischof, J.; Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research* 14(4): 361–387.
- Story, Louise (2007). The High Price of Creating Free Ads, *The New York Times*, (May 26), (consult. 15 fev 2017) disponível em <http://www.nytimes.com/2007/05/26/business/26content.ready.html>
- Strategyzer, (consult. 3Jul 2017) disponível em <https://strategyzer.com/>
- Sweeney, A.; Perry, C. (2004). Using Focus Groups to Investigate New Ideas: Principles and an Example of Internet-Facilitated Relationships in a Regional Financial Services

Institution. In Buber, R., Gadner, J. & Richards, L. (Eds.), *Applying Qualitative Methods to Marketing*

Tortorella, Guilherme Luz; Marodin, Giuliano Almeida; Fettermann, Diego de Castro; Fogliatto, Flavio Sanson (2016) Relationships between lean product development enablers and problems, *International Journal of Production Research*, 54:10, 2837-2855,

Tortorella, Guilherme Luz; Marodin, Giuliano Almeida; Fettermann, Diego de Castro; Fogliatto, Flavio Sanson, (2016). Relationships between lean product development enablers and problems. *International Journal of Production Research*. May2016, Vol. 54 Issue 10, p2837-2855. 19p. 1 Diagram, 12 Charts.

Van Auken, H.; Neeley, L. (2000). Pre-Launch Preparations and the Acquisition of Start-up Capital by Small Firms, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5,2.

Van De Ven, A. H.; Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.

Van Doorn, J.; Lemon, K. N.; Mittal, V.; Nass, S.; Pick, D.; Pirner, P.; Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.

von Hippel, E. (2001). Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software. *Sloan Management Review*, 42(4), 82-86.

von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

von Hippel, E.; Katz, R. (2002) Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821-834.

Walter, A.; Ritter, T.; Gemunden, H.G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective, *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–77.

Wang, H. Y.; Liao, C.; Yang, L. H. (2013). What affects mobile application use? The roles of consumption values. *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), p11.

Wang, L., X. Ming; F. Kong, D. Li; P. Wang. (2012). Focus on Implementation: A Framework for Lean Product Development. *Journal of Manufacturing Technology Management* 23 (1): 4–24.

- Wang, Y.; Po Lo, H.; Chi, R.; Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationshipmanagement performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 169–182.
- Wernerfelt , B. (1984). A resource-based view of the firm . *Strategic Management Journal* 5: 171 – 180
- Williams, S. (2001). Drive your business forward with the Balanced Scorecard, *Management Services* 45(6): 28–30.
- Wirtz , B. W. (2011). Business Model Management. Gabler: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH . University of Speyer
- Yang, K.; Jolly, L. D. (2009). The effects of consumer perceived value and subjective norm on mobile data service adoption between American and Korean consumers. *Journal of Retailing and Consumer services*, 16(6), 502–508.
- Zimmerer, T.; Scarborough, N. (1966) Entrepreneurship and New Venture Formation. Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures Regarding Empirical Managerial Accounting Research. *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 32, pp. 475 – 489.
- Zott , C.; Amit , R.; Massa , L. (2011). The business model: Recent developments and future research . *Journal of Management* 37 (4): 1019 – 1042

Apêndice 1

Entrevista - Template

Encontro-me neste momento a realizar uma dissertação final de Mestrado, em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). No âmbito desse mesmo projeto, gostaria de lhe fazer algumas perguntas de resposta aberta, de forma a contribuir para comprovar ou refutar diversas hipóteses que se encontram em estudo.

Esta dissertação já referida anteriormente tem como título «Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos», sendo que esta entrevista está orientada para indivíduos com alguma ligação profissional a este tema.

Agradeço então, desde já, o seu tempo e disponibilidade e, naturalmente, a sua participação. Peço-lhe também que, para as suas respostas, tivesse em conta toda a sua experiência profissional e não apenas a mais recente ou a de maior sucesso.

- 1 – Diga o seu nome, idade e empresa onde se encontra atualmente.
- 2 – Diria que costuma utilizar um Business Plan para os seus projetos? Se sim, com que frequência?
- 3 – Considera que esta ferramenta é relevante para obter o sucesso desejado?
- 4 – Relativamente ao lançamento de um produto, tem por norma realizar um estudo de Marketing Mix? Se sim, com que regularidade?
- 5 - Considera que esta ferramenta tem um impacto forte no desempenho desse mesmo produto?
- 6 – Existem diversos modelos para o estudo do ambiente, tanto interno como externo. Pode referir alguns modelos que tenha por hábito utilizar e a sua importância?
- 7 – Hoje em dia são muitas as empresas a apostar fortemente na comunicação com o cliente para o desenvolvimento ou até melhoria de alguns produtos e/ou serviços. O que pensa sobre esta tema e o seu impacto na satisfação do cliente?
- 8 – Costuma utilizar a técnica descrita na questão anterior? Se sim, com que periodicidade?

9 – Falando agora em termos de indicadores de performance, considera o BSC um instrumento impactante? A utilização do mesmo faz parte da sua prática? Se sim, com que frequência?

10 – Existem outros modelos ou métodos que utilize regularmente? Se sim, quais e com que frequência usa esses recursos?

11 – Focando agora nos nas experiências menos positivas da sua carreira, o que aponta como principais razões para esses resultados? O que mudaria com a sua experiência atual?

Mais uma vez, gostaria de agradecer pela sua colaboração nesta entrevista e pelo tempo dispensado!

Apêndice 2

Entrevista - Inês Ferreira

Encontro-me neste momento a realizar uma dissertação final de Mestrado, em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). No âmbito desse mesmo projeto, gostaria de lhe fazer algumas perguntas de resposta aberta, de forma a contribuir para comprovar ou refutar diversas hipóteses que se encontram em estudo.

Esta dissertação já referida anteriormente tem como título «Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos», sendo que esta entrevista está orientada para indivíduos com alguma ligação profissional a este tema.

Agradeço então, desde já, o seu tempo e disponibilidade e, naturalmente, a sua participação. Peço-lhe também que, para as suas respostas, tivesse em conta toda a sua experiência profissional e não apenas a mais recente ou a de maior sucesso.

1 – Diga o seu nome, idade e empresa onde se encontra atualmente.

Inês Ferreira, 29 anos, Voz da Natureza, Lda

2 – Diria que costuma utilizar um Business Plan para os seus projetos? Se sim, com que frequência?

Sim, sempre que a empresa desenvolve um novo produto/protótipo ou estuda a possibilidade de um novo produto.

3 – Considera que esta ferramenta é relevante para obter o sucesso desejado?

Esta ferramenta é essencial para compreender se os produtos/protótipos corresponderão às necessidades dos segmentos de mercado pretendidos, se existe aceitabilidade por parte do consumidor; e finalmente para validar economicamente o produto.

4 – Relativamente ao lançamento de um produto, tem por norma realizar um estudo de Marketing Mix? Se sim, com que regularidade?

Normalmente realizo o marketing mix quando o produto tem viabilidade e/ou aceitabilidade por parte do segmento de mercado/consumidor.

5 - Considera que esta ferramenta tem um impacto forte no desempenho desse mesmo produto?

Sim, esta é uma ferramenta essencial e que possui variáveis que permitem que o produto chegue ao consumidor e que tem impacto no consumidor.

6 – Existem diversos modelos para o estudo do ambiente, tanto interno como externo. Pode referir alguns modelos que tenha por hábito utilizar e a sua importância?

Normalmente o primeiro tipo de análise que realizo é a Análise SWOT, de forma a fazer um planeamento estratégico tendo em conta os pontos avaliados. Normalmente testo também vários cenários económicos e tecnológicos.

7 – Hoje em dia são muitas as empresas a apostar fortemente na comunicação com o cliente para o desenvolvimento ou até melhoria de alguns produtos e/ou serviços. O que pensa sobre esta tema e o seu impacto na satisfação do cliente?

Penso que é a melhor estratégia a adotar por parte da empresa, a fidelização de um cliente é sinónimo de retorno e de que esse mesmo cliente irá trazer consigo outros novos clientes. A maioria dos clientes estão dispostos a pagar por um produto/serviço de qualidade, o que justifica este tipo de abordagem por parte da empresa.

A satisfação do cliente

8 – Costuma utilizar a técnica descrita na questão anterior? Se sim, com que periodicidade?

Sempre que realizo um Business Plan, uma vez que é importante ir de encontro às necessidades do cliente.

9 – Falando agora em termos de indicadores de performance, considera o BSC um instrumento impactante? A utilização do mesmo faz parte da sua prática? Se sim, com que frequência?

Estou a abordar agora o BSC pela primeira vez num curso de aceleração de empresas, ainda não tenho uma opinião completamente formada, mas parece-me que facilita o estabelecimento de metas e desenvolvimento de um plano de ação que permite ter foco e ser mais eficaz.

10 – Existem outros modelos ou métodos que utilize regularmente? Se sim, quais e com que frequência usa esses recursos?

Quando faço um Business Plan costumo utilizar o BMC, a ferramenta de Design Thinking, Mapas de empatia, por exemplo.

11 – Focando agora nos nas experiências menos positivas da sua carreira, o que aponta como principais razões para esses resultados? O que mudaria com a sua experiência atual?

Não ter realizado um bom Business Plan, ou não o ter executado de todo. Estas experiencias mostraram-me a importância de um bom Business Plan para o desenvolvimento de um produto.

Mais uma vez, gostaria de agradecer pela sua colaboração nesta entrevista e pelo tempo dispensado!

Apêndice 3

Entrevista - Marco Ferreira

Encontro-me neste momento a realizar uma dissertação final de Mestrado, em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). No âmbito desse mesmo projeto, gostaria de lhe fazer algumas perguntas de resposta aberta, de forma a contribuir para comprovar ou refutar diversas hipóteses que se encontram em estudo.

Esta dissertação já referida anteriormente tem como título «Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos», sendo que esta entrevista está orientada para indivíduos com alguma ligação profissional a este tema.

Agradeço então, desde já, o seu tempo e disponibilidade e, naturalmente, a sua participação. Peço-lhe também que, para as suas respostas, tivesse em conta toda a sua experiência profissional e não apenas a mais recente ou a de maior sucesso.

1 – Diga o seu nome, idade e empresa onde se encontra atualmente.

Marco Ferreira, 32, Enging

2 – Diria que costuma utilizar um Business Plan para os seus projetos? Se sim, com que frequência?

Sim, anualmente

3 – Considera que esta ferramenta é relevante para obter o sucesso desejado?

Sim.

4 – Relativamente ao lançamento de um produto, tem por norma realizar um estudo de Marketing Mix? Se sim, com que regularidade?

Sim. É necessário efetuar antes do seu lançamento e anualmente para se reposicionar o produto e procurar novas funcionalidades

5 - Considera que esta ferramenta tem um impacto forte no desempenho desse mesmo produto?

Sim.

6 – Existem diversos modelos para o estudo do ambiente, tanto interno como externo. Pode referir alguns modelos que tenha por hábito utilizar e a sua importância?

A análise swot é a mais importante, no entanto, tem de se usar as outras (5 forças de porter, análise da concorrência, análise de clientes, etc) para se ter uma boa e real swot.

7 – Hoje em dia são muitas as empresas a apostar fortemente na comunicação com o cliente para o desenvolvimento ou até melhoria de alguns produtos e/ou serviços. O que pensa sobre esta tema e o seu impacto na satisfação do cliente?

Normalmente apenas desenvolvemos produtos tendo um cliente e uma aplicação em mente. Não se trata de satisfação de cliente mas sim de rentabilização do desenvolvimento. É óbvio que se o cliente tiver um produto à sua medida fica mais satisfeito.

8 – Costuma utilizar a técnica descrita na questão anterior? Se sim, com que periodicidade?

Respondido anteriormente.

9 – Falando agora em termos de indicadores de performance, considera o BSC um instrumento impactante? A utilização do mesmo faz parte da sua prática? Se sim, com que frequência?

Não. O BSC encontra-se na nossa opinião sobrevalorizado e ultrapassado por outras ferramentas de gestão.

10 – Existem outros modelos ou métodos que utilize regularmente? Se sim, quais e com que frequência usa esses recursos?

Nós utilizamos uma ferramenta desenvolvida internamente com indicadores que para nós são relevantes.

11 – Focando agora nos nas experiências menos positivas da sua carreira, o que aponta como principais razões para esses resultados? O que mudaria com a sua experiência atual?

Primeiro que tudo não mudaria nada. Não existem experiências menos positivas ou mais positivas. A carreira é um caminho, só temos de aprender com os erros e melhorar, se não os tivéssemos cometido não aprenderíamos.

Mais uma vez, gostaria de agradecer pela sua colaboração nesta entrevista e pelo tempo dispensado!

Apêndice 4

Entrevista – João Miguel Nunes

Encontro-me neste momento a realizar uma dissertação final de Mestrado, em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). No âmbito desse mesmo projeto, gostaria de lhe fazer algumas perguntas de resposta aberta, de forma a contribuir para comprovar ou refutar diversas hipóteses que se encontram em estudo.

Esta dissertação já referida anteriormente tem como título «Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos», sendo que esta entrevista está orientada para indivíduos com alguma ligação profissional a este tema.

Agradeço então, desde já, o seu tempo e disponibilidade e, naturalmente, a sua participação. Peço-lhe também que, para as suas respostas, tivesse em conta toda a sua experiência profissional e não apenas a mais recente ou a de maior sucesso.

1 – Diga o seu nome, idade e empresa onde se encontra atualmente.

Associação BLC3 – Campus de Tecnologia e Inovação (início de atividade em 2011), é um centro de investigação e desenvolvimento tecnológico, um centro de incubação de ideias e empresas, centro de apoio a projetos e ideias inovadoras e um centro de acolhimento empresarial.

João Miguel Nunes (34 anos)

2 – Diria que costuma utilizar um Business Plan para os seus projetos? Se sim, com que frequência?

Sim, sempre que elaboro um projeto. Pois considero que o BP é uma ferramenta para projetar a viabilidade e o potencial da ideia de investigação.

3 – Considera que esta ferramenta é relevante para obter o sucesso desejado?

Sim. Porque me permite ver a dimensão de mercado, a estratégia de implementação, o risco e viabilidade técnico-económica.

4 – Relativamente ao lançamento de um produto, tem por norma realizar um estudo de Marketing Mix? Se sim, com que regularidade?

Sim, numa fase inicial.

5 - Considera que esta ferramenta tem um impacto forte no desempenho desse mesmo produto?

Sim, porque permite que os outputs da investigação estejam orientados de acordo com o mercado.

6 – Existem diversos modelos para o estudo do ambiente, tanto interno como externo. Pode referir alguns modelos que tenha por hábito utilizar e a sua importância?

(Ambiente externo) Benchmarking, extremamente importante para avaliar a concorrência, mercado, políticas.

(ambiente internos) envolvimento dos recursos humanos e competências, revisão do plano estratégico dos produtos e avaliação e monitorização das milestones,

7 – Hoje em dia são muitas as empresas a apostar fortemente na comunicação com o cliente para o desenvolvimento ou até melhoria de alguns produtos e/ou serviços. O que pensa sobre esta tema e o seu impacto na satisfação do cliente?

É importante envolver os clientes logo na fase de desenvolvimento do produto, porque aumenta a competitividade e inovação assentes na sensibilidade do end user, permitindo identificar melhorias, barreiras e oportunidades.

8 – Costuma utilizar a técnica descrita na questão anterior? Se sim, com que periodicidade?

Sim, sempre para garantir que a investigação está orientada para as necessidades do consumidor, eliminando riscos de não -aceitação do mercado, em particular no sector-agroalimentar.

9 – Falando agora em termos de indicadores de performance, considera o BSC um instrumento impactante? A utilização do mesmo faz parte da sua prática? Se sim, com que frequência

Sim, sendo que utilizamos frequentemente para a definição do plano estratégico, uma vez que permite definir prioridades de investimento, de cooperação e de posicionamento, ajudando a “blindar” modelos de negócio ou desenvolvimento de produtos/processos/serviços.

10 – Existem outros modelos ou métodos que utilize regularmente? Se sim, quais e com que frequência usa esses recursos?

Gestão da inovação e do conhecimento (sempre). Consiste em garantir que é possível desenvolver o trabalho em ecossistema de inovação aberta, sem com prometer os segredo industrial e a apresentação de propostas de valor.

11 – Focando agora nos nas experiências menos positivas da sua carreira, o que aponta como principais razões para esses resultados? O que mudaria com a sua experiência atual?

Aumentaria a exigência aos parceiros iniciais (que integram a entidade) porque são pouco ativos no apoio ao desenvolvimento da BLC3.

Na fase de arranque da BLC3 teria apostado mais na ligação industrial, porque permite maior capacidade para industrializar de forma mais célere a transferência de conhecimento para o mercado.

Mais uma vez, gostaria de agradecer pela sua colaboração nesta entrevista e pelo tempo dispensado!