



Gestão de Produto e Marketing de Comércio Electrónico na Petit Patapon

Mário Estima

Relatório do Estágio Curricular da LGEI 2005/2006

Orientador na FEUP: Eng. Gaspar Sousa Coutinho

Orientador na Petit Patapon: Eng. François Gros



FEUP

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Licenciatura em Gestão e Engenharia Industrial**

2006-09-18

*À Rita,
pelo apoio no percurso que agora finda...*

Resumo

O projecto de estágio de seis meses na Petit Patapon – Comércio Electrónico desenvolveu-se em torno de duas áreas fundamentais para a organização, a gestão de produto e o Marketing. O objectivo inicial prendia-se com o desenvolvimento de uma solução de aquisição de stock próprio ao negócio da Internet que se ajustasse a um grau crescente de individualização da organização em relação à empresa-mãe. No entanto, o principal desafio de gestão colocado à empresa era a manutenção de um ritmo de crescimento significativo do seu volume de vendas, pelo que se reconheceu tratar-se de um problema de Marketing, sobre o qual este projecto se debruçou igualmente.

A existência de 8.000 SKU por colecção encontra-se na base das dificuldades de gestão do ciclo dos produtos existente. A escassez de um histórico de vendas significativo e a existência de alguma incoerência na terminologia dos dados entre as diferentes colecções foram contrabalançadas pela estabilidade encontrada nas suas proporções funcionais, o que permitiu pensar num modelo que possibilita a extracção de informação histórica de uma forma consistente e sistemática, desagregada nas suas principais dimensões e factores de compra por parte do cliente. Procurando a redução dos stocks de fim de colecção e reconhecendo uma significativa concentração das vendas, sugeriu-se a redução do número de referências a adquirir, concentrando a selecção de um modo que não lesasse a imagem da marca nem a oferta da mesma. A análise à variedade oferecida e os critérios propostos permitirão construir uma oferta equilibrada no sentido de uma oferta inteligente. Trata-se de uma opção estratégica, de correspondência dos requisitos da procura e de minimização dos custos de stock.

Paralelamente, desenvolveu-se um esforço de *benchmarking* ao negócio de venda a retalho pela Internet, bem como um estudo das possibilidades de negócio a desenvolver neste canal. Tendo em conta as especificidades do Marketing na Internet, identificaram-se os desafios da PetitPatapon.com para que esta pudesse estar alinhada com as melhores práticas neste sector.

Tendo por base o argumento de a qualidade da presença online ser complementada com o aumento da visibilidade da marca, desenvolveram-se iniciativas nestes dois sentidos. De facto, as taxas de conversão visita-compra abaixo das médias de mercado e a performance reduzida na manutenção da carteira de clientes revelam que o sistema actual apresenta algumas lacunas. Analisou-se este sistema e escreveu-se um projecto de arquitectura de um sistema global que abrange a interface da loja com o seu cliente, até ao seu sistema de informação de gestão e à interligação com a rede de lojas em que se insere. Reconhece-se especial importância na implementação de um sistema de CRM que capitalize as relações com os clientes.

Por último, fez-se um estudo dos canais que podem interessar à Petit Patapon numa óptica de manutenção de um serviço de qualidade e de aumento da sua visibilidade e vendas. Os desafios e riscos associados a cada um destes canais foram identificados e algumas experiências foram conduzidas, indicando o caminho para uma acção mais assumida em busca de novos clientes. A importância da medição no processo global de Marketing foi também sublinhada, como motor de introdução contínua de melhorias na acção e de aprendizagem das regras de negócio e dos seus clientes.

Product Management and Internet Marketing at Petit Patapon

Abstract

The six months internship project at Petit Patapon – E-Commerce was developed around two essential areas to the organization, product management and Marketing. The main initial goal was to develop a solution to the acquisition to the Internet company of its own inventory, as the online business was gaining importance in the context of the whole group. However, the main challenge the company was facing was to keep a high pace on growth of its sales; therefore, a Marketing problem was addressed, and so did this project.

The existence of about 8.000 SKU per collection is in the centre of the difficulties found in the management of the product cycle. The lack of a substantial historic of sales and some incoherence of the data throughout the past collections were balanced by the stability found in many dimensions of the collection, which allowed to build a model to extract information in a systematic and consistent way, disaggregated into its main dimensions and factors that influence the buyers' purchase decision. As a tactical option that aims the reduction of inventory at the end of the season, and recognising a significant concentration on the sales, a reduction on the number of SKU to acquire was suggested, by concentrating the selection in a way that does not damage the brand nor the supply made available. The analysis to the offered variety and the proposed criteria will allow building a balanced offer paving the way for an intelligent offer. It is about a strategic decision, matching the demand requirements to the brand while minimizing the inventory costs.

Benchmarking initiatives to the retail Internet business were also conducted, as well as a study to the possibilities of business development through this channel. Keeping in mind the peculiarities of Marketing while played on the Internet, the challenges faced by PetitPatapon.com were identified so that it could be aligned with the industry's best practices.

Keeping in mind the argument on the basis of the present thesis is that the online presence quality is complemented with increased visibility of the brand, initiatives in these two field were conducted. In fact, conversion rates of visits into sales lower than the industry standard together with a low performance in customer loyalty are indicators that the current system is not fulfilling its objectives. This system has been thoughtfully analysed and a project for a global system that involves the online store as well as the management information system and the net of stores where it is included was written. The special role played by the implementation of a CRM system that allows building more long-lasting and fruitful relationships with the customers was recognised.

Finally, a comprehensive study of the channels that should be more attractive to Petit Patapon as a way of keeping its quality service and of increasing its sales was made. The challenges and risks associated with each of these channels were identified and some hands-on experiences were conducted, helping to find out the way to find new customers effectively. The key importance of measurement in the global process of Marketing was also underlined, as a driver for continuous improvement and learning with the business rules and with the customers.

Agradecimentos

A opção pelo desenvolvimento do meu projecto de estágio na Petit Patapon foi premiada pelo encontro de um ambiente de trabalho profícuo. Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os elementos da Petit Patapon e da DisTebe com quem contactei durante este período.

Em particular, gostaria de agradecer o apoio do Eng. François Gros com quem tive o prazer de trabalhar e aprender de forma próxima e de trocar vivamente ideias.

Foi igualmente um prazer atentar a dedicação a um projecto demonstrada pela Dr^a Elisa Costa. Toda a envolvimento criada pelas colegas Sandra Tavares, Susana Simões e Patrícia Gomes merece igualmente o meu agradecimento.

Finalmente, agradeço ao Eng. Gaspar Sousa Coutinho a interessante troca de ideias, nomeadamente ao nível estratégico e também o apoio na execução deste relatório.

A toda a minha família pelo apoio ao longo da licenciatura.

Índice de Conteúdos

1	Introdução e contextualização	1
1.1	Apresentação da Petit Patapon – Comércio Electrónico	2
1.2	Apresentação da DisTebe – A marca Petit Patapon	4
1.3	Metodologias adoptadas no estudo e desenvolvimento do projecto	6
1.4	Organização e temas abordados no presente relatório	7
2	Criação do modelo de encomendas	8
2.1	Apresentação do problema	8
2.2	Apresentação da solução proposta	10
2.2.1	Análise orgânica granular do histórico de vendas	10
2.2.2	Análise da contribuição dos diferentes elementos da colecção	12
2.2.3	Método de definição da previsão das proporções funcionais	13
2.2.4	Método de definição da oferta de produtos – variedade	16
2.2.5	Método de escolha apropriada de estilo	19
2.2.6	Resumo do método proposto	19
2.3	Apresentação do modelo desenvolvido	20
2.4	Observações	21
3	Análise de Marketing	24
3.1	Introdução – Evoluções do Marketing	24
3.2	Particularidades do webmarketing	24
3.3	Apresentação do problema	25
3.3.1	Análise do sucesso da Petit Patapon – Comércio Electrónico	25
3.3.2	Identificação dos desafios	27
3.3.2.1	Gestão do relacionamento	28
3.4	Projecto website e sistema de gestão de conteúdos e ERP	29
3.4.1	Frontoffice/Website	31
3.4.2	Backoffice de conteúdos	32
3.4.3	Backoffice de gestão/ERP e CRM	33
3.5	Aumento da visibilidade no mercado	35
3.5.1	O custo por click	36
3.5.2	Redes de afiliados	39
3.5.3	Outros canais e modelos	40
3.5.4	Novos mercados	41
3.5.5	Joint-Ventures	43
3.6	Síntese das estratégias de desenvolvimento de negócio	44
3.7	Importância da medição no Marketing	44
3.8	Outras iniciativas	47
3.8.1	Envio de e-mailings e respectivos problemas	47
3.8.2	Exemplo de segmentação e desenvolvimento de marketing relacional	48
3.8.3	Exemplo de campanha member-get-member	50
3.9	Observações	51
4	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	52
5	Referências e Bibliografia	54

6	ANEXO A: Critérios diferenciadores na escolha de fornecedores	55
7	ANEXO B: Funcionalidades a implementar no <i>Frontoffice</i>	56
8	ANEXO C: Linhas orientadoras do desenvolvimento do website.....	60
9	ANEXO D: Formulário para caracterização de colecções.....	68
10	ANEXO E: Comparação entre modelos: previsão vs monitorização	69

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Reserva vs. Expedição na colecção Outono/Inverno 2005.	9
Tabela 2 – Exemplo de desagregação por grupo de idade. Colecções Outono/Inverno.....	15
Tabela 3 – Exemplo de desagregação grupo de idade-família. Colecções Outono/Inverno.	15
Tabela 4 – Exemplo de desagregação grupo de idade-família-tamanho. Colecções Outono/Inverno.....	16
Tabela 5 – Exemplo de tabela de origem da aplicação do método ABC para o cálculo da variedade.....	17
Tabela 6 – Extracto de resultado da variedade em colecções Primavera/Verão.	18
Tabela 7 – Aplicação do critério para determinação da variedade.....	19
Tabela 8 – Extracto do resultado agregado da aplicação do método de encomenda.	20
Tabela 9 – Exemplo do nível de fidelidade de alguns clientes entre 2001 e 2006.	28
Tabela 10 – Captação e abandono de clientes entre 2001 e 2006.	28
Tabela 11 – Síntese das fraquezas do sistema informático.....	30
Tabela 12 – Pesquisas em motores de busca que originaram visitas ao website da Petit Patapon.....	36
Tabela 13 – Resultados programa CPC no serviço Google Adwords.....	38
Tabela 14 – Análise sensibilidade ROI com lucro/encomenda	38
Tabela 15 – Síntese das estratégias para desenvolvimento de negócio.....	44
Tabela 16 – Simulação do resultado esperado em segmentação clientes – clientes inactivos.....	49
Tabela 17 – Simulação do resultado esperado em segmentação clientes – clientes fidelizados.....	49
Figura 1 – Evolução anual do número de produtos vendidos.	3
Figura 2 – Evolução do número de produtos vendidos por colecção.....	4
Figura 3 – Distribuição do volume de vendas pelos mercados geográficos.....	4
Figura 4 – Distribuição grupos de idade – OI02/03 – OI05/06.	10
Figura 5 – Distribuição grupos de peça – OI03/04 - OI05/06.	11
Figura 6 – Distribuição dos temas vendidos – OI03/04 - OI05/06.	11
Figura 7 – Distribuição dos tamanhos vendidos no grupo <i>Toddler Girl</i> – OI03/04 - OI05/06.....	11
Figura 8 – Distribuição das famílias vendidas no grupo <i>Toddler Girl</i> – OI03/04 - OI05/06.....	12
Figura 9 – Distribuição volume de vendas por família no grupo <i>Toddler Girl</i> – OI05/06.....	12
Figura 10 – Níveis funcionais de desagregação em árvore das colecções.....	13
Figura 11 – Variáveis de desagregação do método de definição das proporções funcionais.	14

Figura 12 – Método ABC na determinação da variedade.	17
Figura 13 – Coexistência de uma zona predominante segura de variedade e outra de inovação.	20
Figura 14 – Sugestão de criação de painel de partilha de conhecimento adquirido.....	22
Figura 15 – Paradigma do comportamento e factores de decisão de compra online.....	25
Figura 16 – Fases do processo de Marketing, proporções de utilizadores e mecanismos respectivos.	27
Figura 17 – Componentes do Sistema de Informação global proposto para a Petit Patapon.	35
Figura 18 – Exemplo de presença no programa Google Adwords.....	37
Figura 19 – Exemplo de presença no programa Yahoo! Search Marketing.....	38
Figura 20 – Presença de produto da PetitPatapon.com no Froogle.....	41
Figura 21 – Proporção de alcance qualidade do retorno em diferentes modelos e canais de Marketing.....	41
Figura 22 – Proposta de modelo operacional para diferentes mercados geográficos.....	43
Figura 23 – Medição do número de visitantes por frequência no website.....	45
Figura 24 – Medição da taxa de novos visitantes nos acessos ao website.....	46
Figura 25 – Medição da origem dos visitantes ao website por canal de Marketing.....	46
Figura 26 – Evolução do tráfego resultante do envio de e-mails.....	47

Índice de Abreviaturas

CPA	<i>Cost-per-Action</i>
CPC	<i>Cost-per-Click</i>
CPO	<i>Cost-per-Order</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
OI	<i>Outono-Inverno</i>
PPV	<i>Petit Patapon Virtual</i>
PV	<i>Primavera-Verão</i>
ROAS	<i>Return on Advertising Spending</i>
ROI	<i>Return-On-Investment</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SKU	<i>Stock-keeping-unit</i>

1 Introdução e contextualização

A Petit Patapon é uma das marcas portuguesas de maior sucesso da última dezena de anos.

Tendo baseado o seu crescimento fundamentalmente à custa do modelo de *franchising*, o seu conceito permitiu-lhe chegar aos três continentes mais ricos em termos de comércio, encorpando uma presença que ultrapassa o marco da centena de lojas.

Pautando a sua acção por um carácter inovador inerente e atento à realidade, a Petit Patapon investiu na viragem do milénio no mercado da Internet como forma de suprir as limitações associadas à sua dimensão relativa e à saturação dos mercados, que dificultam a sua maior penetração junto do consumidor. Este viria a ser simultaneamente um meio de teste junto de novos mercados, de difusão da marca e desejavelmente um canal forte da sua distribuição.

O tema na origem do presente trabalho nasce da necessidade de elaboração de um paradigma de gestão de produto para a empresa-internet. Em particular, a dimensão por esta entretanto adquirida e a conseqüente maior independência desta em relação à empresa-mãe justificavam uma maior atenção relativamente ao seu stock de produto, preocupação que seria materializada na criação de um modelo de encomendas próprio.

Paralelamente a esta evolução natural encontrava-se um outro conjunto de desafios, de uma natureza diferente. A reflexão estratégica da empresa-internet apontava como principais potenciadores para o crescimento do seu negócio, não os problemas relacionados com a área da logística, mas antes os desafios de marketing que lhe eram colocados. O objectivo da empresa para que esta se possa assumir numa presença mais forte era o de vender mais, crescer; após um período frutuoso de aprendizagem e de crescimento significativo como *start-up*, o que caracterizou os primeiros cinco anos de actividade, a empresa movia-se na eminência de uma estagnação desse ritmo, o que não correspondia aos objectivos da gestão. Um amadurecimento das potencialidades a rentabilizar, dos recursos a adquirir e a desenvolver e um estudo das especificidades do mercado em que se movia, em particular do comércio electrónico, impunham-se de forma a potenciar o *know-how* específico do sector estrategicamente desenvolvido internamente.

Em suma, este trabalho moveu-se fundamentalmente sobre dois pilares estratégicos para a organização em que se inseriu: a criação de um modelo de encomendas, com impacto esperado com o crescimento do volume de vendas da empresa, e um estudo de marketing que indica o caminho para o crescimento mais significativo da empresa no curto-médio prazo.

Realizado este projecto, é possível verificar o potencial da empresa e sua marca na Internet para crescer no futuro próximo. Reunidos os conhecimentos e as ferramentas apropriadas e talhado um plano de acção, juntamente com a vontade de vencer, prevê-se um crescimento sustentado da empresa na aquisição de novos clientes, na criação de relações duradouras com a sua carteira de fidelizados e na conquista de novos mercados.

Nas duas secções seguintes deste primeiro capítulo, será feita uma breve apresentação da empresa e da organização com a qual esta mantém uma relação comercial íntima e de partilha de recursos de vária ordem, essencial para a compreensão do sucesso da empresa.

Finalmente, o último par de secções deste capítulo destina-se a uma referência acerca das metodologias adoptadas no estudo e desenvolvimento do projecto e acerca da organização e temas abordados no presente relatório, respectivamente.

1.1 Apresentação da Petit Patapon – Comércio Electrónico

A Petit Patapon – Comércio Electrónico de Vestuário e Calçado S.A. é a empresa detentora da loja virtual Petit Patapon. A empresa encontra-se sediada em Barcelos e foi criada no ano de 2000.

A criação da loja on-line da Petit Patapon surgiu da ideia de enviar um presente para o filho de um amigo, sem sair do conforto de sua casa, utilizando apenas a Internet para o efeito. O nome inicialmente eleito foi www.petitgift.com, o que se prendeu precisamente com a ideia da oferta de presentes para os mais pequeninos e também pelo facto de o nome Petit Patapon ainda não ser conhecido pelos utilizadores da Internet, excepto nos países e regiões onde existiam lojas da sua rede.

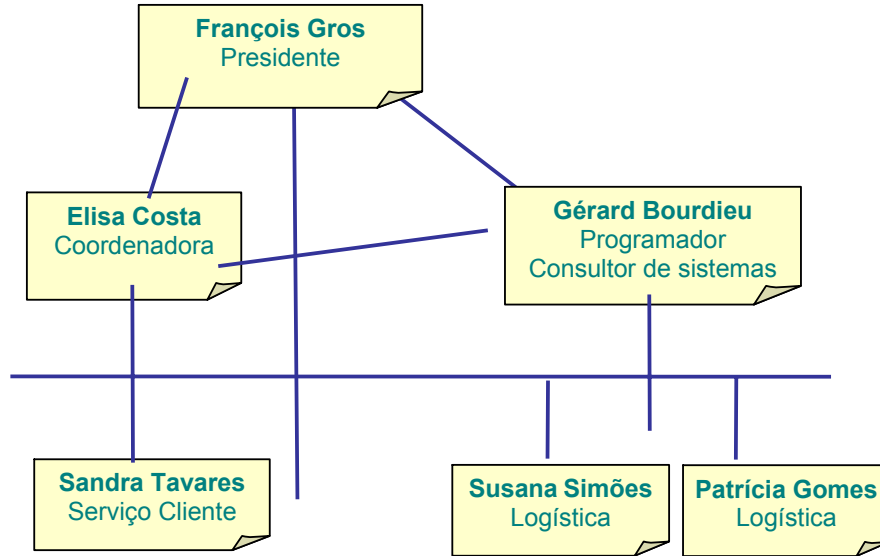
A Petit Patapon - Comércio Electrónico de Vestuário e Calçado, SA (adiante denominada “PPV”, “Petit Patapon Virtual”, “empresa-internet” ou “PetitPatapon.com”) foi criada tendo como objectivo o desenvolvimento da Internet como canal de distribuição para os produtos do seu fornecedor exclusivo, a DisTebe SA., que cria, desenvolve e comercializa uma gama de produtos de vestuário para criança em diversos mercados a nível mundial e que obteve grande sucesso através da utilização de forma profissional e avançada de técnicas de marketing, design e gestão de produto. Na secção 1.2 faz-se uma breve apresentação desta empresa.

Para uma empresa com a dimensão da DisTebe, a opção pela internacionalização, decisiva dada a saturação do mercado nacional, obrigava a custos in comportáveis para uma rápida abertura. Nesse sentido, a PPV abordou a DisTebe tendo em vista a prossecução de uma estratégia de internacionalização tendo como base o comércio electrónico dos seus produtos, que lhe conferiu o estatuto de distribuidor exclusivo dos seus produtos por via electrónica.

O objectivo e estratégia global da PPV residiam na replicação on-line da política de imagem apurada utilizada nos canais tradicionais pela DisTebe, o que permitiu a esta última obter o estatuto de uma marca de gama alta, concorrente das principais marcas internacionais. Inicialmente, os mercados visados no âmbito deste projecto seriam o Europeu e o Norte-americano, sendo os esforços de desenvolvimento de actividade mais incisivos neste último. Efectivamente, apesar da intenção de abrir o site a nível mundial, as tarifas alfandegárias para certos países, nomeadamente para a América Latina e Ásia, fazem com que a atractividade do produto seja prejudicada no preço final ao consumidor. Para além disso, o custo de transporte é demasiado variável o que também não favorece a oferta.

A empresa Petit Patapon - Comércio Electrónico é uma organização nova, embora beneficie da experiência acumulada do seu fornecedor exclusivo que detém uma larga experiência e *know-how* na concepção, design e distribuição.

Como é habitual, uma empresa operando exclusivamente no sector da venda pela Internet apresenta uma estrutura relativamente leve. No caso da PetitPatapon.com, o quadro dos colaboradores a tempo inteiro é constituído pelos seguintes elementos:



Para além desta equipa, a Petit Patapon-Internet tem o apoio do Armazém geral da rede das lojas em Portugal e nos EUA. Adicionalmente, conta com o apoio dos diferentes departamentos da DisTebe, nomeadamente o de Marketing, na execução de materiais destinados a campanhas e ao website, e o de Logística.

A empresa colabora ainda activamente com uma empresa do ramo das tecnologias de informação baseada em Paris, responsável pela manutenção e desenvolvimento do website e sistema de gestão do mesmo, para além de diversos *freelancers* responsáveis pelos serviços de fotografia dos produtos, tratamento de imagens, produção de descrição dos produtos em inglês e francês, entre outros.

A Figura 1 e a Figura 2 apresentam indicadores da evolução do volume de negócios da empresa.

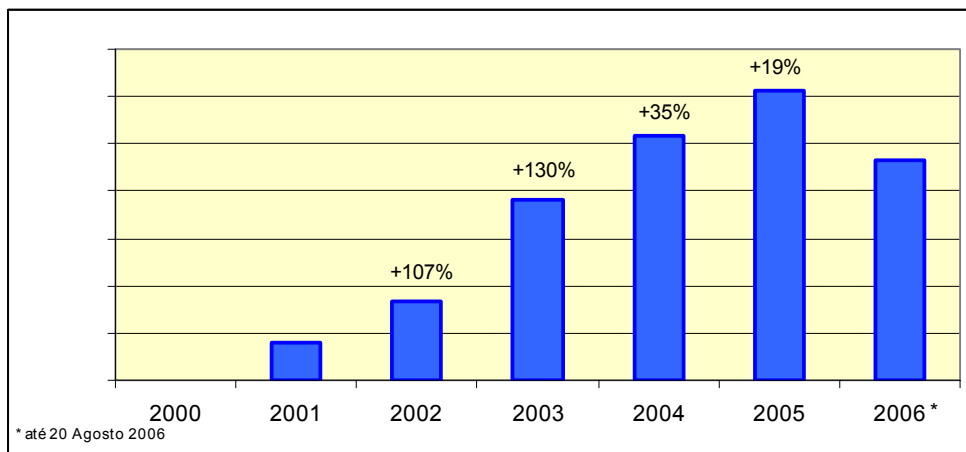


Figura 1 – Evolução anual do número de produtos vendidos.

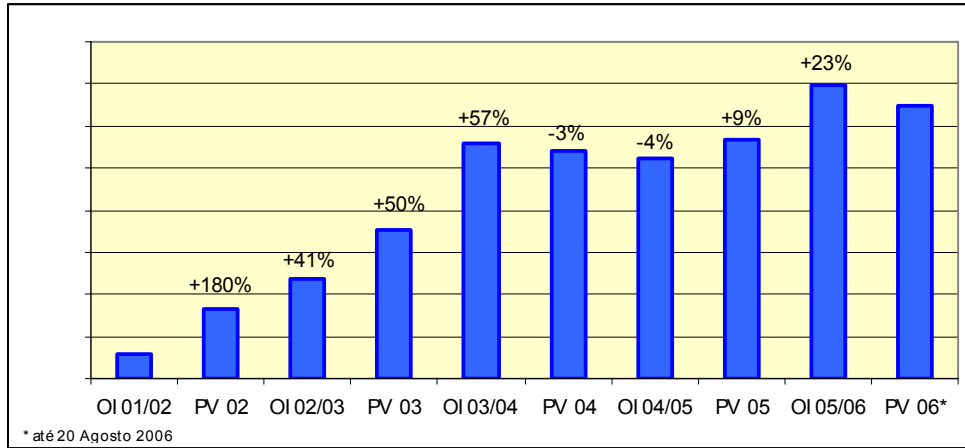


Figura 2 – Evolução do número de produtos vendidos por colecção.

As vendas por mercados geográficos distribuem-se como mostrado na Figura 3, representando o toro mais interior a colecção mais antiga do conjunto.

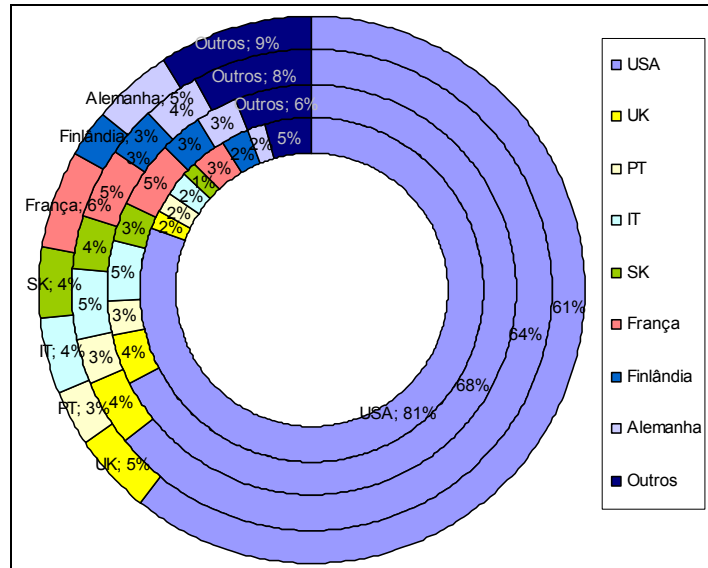


Figura 3 – Distribuição do volume de vendas pelos mercados geográficos.

1.2 Apresentação da DisTebe – A marca Petit Patapon

A história

Em 1988, Noëlle Tutenuit, uma jovem mãe francesa inspirada pelos seus 5 filhos, lança a marca Petit Patapon.

O espírito criativo de Noëlle, o seu amor pelas crianças e o seu interesse pela natureza, traduzem-se nas colecções Petit Patapon.

As cores vivas, os detalhes de estilo, os materiais naturais e fáceis de lavar e de vestir, para crianças ávidas de liberdade, são as principais características das colecções Petit Patapon.



Petit Patapon®

A DisTebe – Distribuição de Produtos Têxteis S.A. é detentora e gestora da marca Petit Patapon, pertencendo aos seus fundadores franceses. A Distebe S.A., proprietária da marca Petit Patapon, tem a seu cargo desde 1992 o desenho, a produção, a distribuição e o *merchandising* dos produtos da marca, tanto em Portugal como no resto do Mundo.

As colecções

O produto Petit Patapon é uma criação original de Noëlle Tutenuit e, consiste, essencialmente, na harmonia entre criatividade e sedução para as crianças amantes da liberdade. Trata-se de uma marca que transmite comodidade e fiabilidade para as mães assim como também é um exemplo da funcionalidade.

A Petit Patapon apresenta duas colecções por ano. A colecção Primavera/Verão, implementada nas lojas a partir do mês de Fevereiro e a colecção Outono/Inverno, implementada a partir do mês de Agosto.

As colecções são organizadas por temas, tendo cada tema uma gama completa de roupas coordenadas (cores, matérias, etc.) para um grupo de idade definido – para menina ou para menino. Em cada colecção são apresentados cinco a seis temas por grupo de idade, distribuídos no tempo por três remessas, com vista a manter uma dinâmica ao longo da estação.

A Petit Patapon veste os seguintes grupos de idade:

- Recém-nascidos: “Layette”, de 0 a 3 meses.
- Bebê: “Newborn”, menina e menino, de 3 a 12 meses.
- Criança: “Toddler”, primeiros passos, menina e menino, de 18 meses a 8 anos.
- Para as meninas mais crescidas, a Petit Patapon apresenta a sub-marca PIXIE E CIE, que veste meninas “Girls”, de 8 a 14 anos (a linha “Toddler” para rapazes prolonga-se até aos 12 anos).

Em média a Distebe S.A. produz 2,0 milhões de peças por ano, distribuídas por 1.600 referências.

As lojas

A primeira loja Petit Patapon abriu em 1992, após um período de adesão ao mercado através da venda em estabelecimentos multi-marca, e actualmente dispõe de uma rede de 116 lojas distribuídas por 13 países da seguinte forma:

Portugal	38	lojas (12 lojas próprias)
Itália	53	lojas
Espanha	7	lojas
Inglaterra e Estados Unidos da América	3	lojas em cada país
Bélgica, Suécia, Taiwan, Arábia Saudita	2	lojas em cada país
França, Alemanha, Noruega, Luxemburgo	1	loja em cada país



Os produtos Petit Patapon são também vendidos crescentemente em lojas multi-marcas e em grandes armazéns como o “Bom Marche”, em Paris, e o “Barney’s New York”.

1.3 Metodologias adoptadas no estudo e desenvolvimento do projecto

As vantagens da proximidade entre a empresa-internet e a empresa-mãe, evidenciada na partilha de instalações e de determinados recursos são, de facto, significativas para o desenvolvimento do negócio. As sinergias são mais evidentes na construção conjunta de *know-how* do negócio entre a realidade da rede de lojas físicas e a realidade criada através de interfaces de interacção à distância.

Uma parte deste projecto foi desenvolvida num ambiente de proximidade com alguns elementos da empresa gestora da marca Petit Patapon no que respeita as lojas físicas, acompanhando os seus desafios particularmente ao nível da reflexão acerca de um novo modelo para a estruturação das colecções. De resto, a empresa-internet colabora activamente com o Departamento de Marketing da DisTebe, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de materiais de suporte de iniciativas a realizar.

Paralelamente a uma fase transversal a todo o projecto de familiarização com os activos da empresa-internet, nomeadamente com o potencial da sua base de dados e com as possibilidades de acção da empresa para o futuro, desenvolveram-se acções de *benchmarking* junto de marcas de referência mundial neste sector e canal de actuação, quer do lado de marcas concorrentes quer do lado do mercado da prestação de diversos serviços no sector. Também a pesquisa em revistas científicas da especialidade de operação em Internet, livros e sítios na Internet foram ferramentas importantes numa óptica de conhecimento de referências de excelência e das melhoras práticas no ramo.

Foi também realizado um levantamento do modelo de negócio associado ao ciclo operacional de cada colecção, desde o desenho até à venda do produto final nas lojas ao cliente, atentando igualmente à relação estabelecida entre a empresa-mãe da marca e a empresa-internet, sua cliente.

O estudo dos sistemas de informação utilizados na empresa, desenvolvidos internamente, representou uma componente importante para a compreensão e análise dos processos e rotinas montados no grupo.

A análise granular dos dados históricos da operação da empresa e o apoio em diversas tomadas de decisão na empresa fecham o ciclo das actividades desenvolvidas no período do estágio, descrito em pormenor em secção oportuna no presente relatório.

1.4 Organização e temas abordados no presente relatório

Os dois capítulos em que se organiza o corpo principal do presente relatório constituem as duas principais áreas de acção em que se desenvolveu o projecto em apresentação. A primeira área refere-se à gestão de produto, concretizada na elaboração de um modelo de encomendas, e a segunda ao Marketing, substanciada numa análise, reflexão e alguns desenvolvimentos tendo por objectivo o desenvolvimento de uma política de Marketing a assumir por parte da organização.

Serão apresentados os respectivos problemas e sua caracterização, bem como o plano e as soluções apresentadas e desenhadas para a sua resolução, acompanhadas, quando existentes, dos respectivos resultados e previsões.

2 Criação do modelo de encomendas

2.1 Apresentação do problema

Tendo passado por uma fase inicial em que a oferta disponibilizada através da Internet se resumia a um pequeno subconjunto da colecção da Petit Patapon, o sucesso adquirido levou a que se expandisse tal modelo à disponibilização para compra online da quase totalidade do catálogo da marca.

Se numa fase em que este canal representava um reduzido volume de vendas a empresa-mãe podia encarar o correspondente escoamento de produto como uma fonte marginal de receita e sem preocupações ao nível do planeamento da produção, com o aumento da importância desse volume essas circunstâncias alteraram-se.

De facto, inicialmente a empresa-internet satisfazia as suas encomendas através do armazém central da empresa-mãe ou, no caso de ruptura deste nas referências solicitadas, através da solicitação de stock afecto às lojas. Isto conduzia a três tipos de problemas:

- utilização não prevista de stock de produtos;
- aplicação de menor margem de lucro da empresa-mãe aos produtos vendidos pela empresa-internet em relação aos produtos vendidos nas lojas físicas;
- insatisfação por parte da gerência das lojas por impossibilidade de venda dos produtos solicitados.

De esclarecer que os pedidos às lojas se efectuam quase exclusivamente às lojas próprias detidas pela DisTebe e não à cadeia de *franchisados*. A estes a DisTebe aplica uma margem de 1.9, enquanto que à empresa-internet o lucro médio unitário se cifra em 1.2. Neste quadro, terão de ser esclarecidos *a priori* benefícios não tangíveis associados a uma forte presença online e encarada a operação na Internet como um investimento global da marca.

Para suprir a entropia imposta pela ausência de uma previsão associada à representação do negócio via Internet, a empresa gestora deste canal passou a indicar, aquando da compra por parte das lojas físicas do respectivo stock, uma reserva de produto relativa às suas necessidades previstas. Tal pretendia salvaguardar uma quantidade de segurança de produção central que tivesse em conta a existência efectiva do negócio da Internet. Esta empresa não assumia este stock, antes o adquiria na mesma medida em que recebia encomendas, utilizando esta fonte como prioritária para satisfação das suas encomendas. Findo o período oficial de colecção e iniciada a época de saldos, a DisTebe era livre de incorporar noutros lotes o excedente dessa reserva, com objectivos que não o mercado da Internet.

Todavia, esta evolução não conseguiu obter sucesso no que diz respeito ao acerto da previsão dos produtos a expedir. De facto, como resultado da colecção Outono/Inverno 2005, a título

de exemplo, apenas 55% das peças expedidas (ou seja, correspondentes à procura chegada à empresa) foram reservadas de antemão. Além disso, se por um lado 40% dos produtos nesta categoria permaneceram em stock, 68% dos produtos expedidos originaram rupturas nesta reserva, o que demonstra a dificuldade na antecipação dos produtos a encomendar pelos clientes. A Tabela 1 ilustra este exemplo.

Tabela 1 – Reserva vs. Expedição na colecção Outono/Inverno 2005.

Nº peças reservadas	3754
Nº peças expedidas	6845
Nº peças stock (refs. >1 venda)	387
Nº peças stock (refs. s/ vendas)	1118
Nº peças em ruptura	4671
Stock vs. Reserva	40%
Reservadas vs. Expedidas	55%
Ruptura vs. Expedição	68%

Por outro lado, a dimensão crescente adquirida pela empresa-internet levava, no momento deste projecto, a que se procedesse a uma reflexão quanto ao modo de tratamento do seu stock de produtos. Em particular, a gestão encarava como caminho inevitável a criação de um modelo no qual a empresa-internet tivesse de assumir o seu próprio stock.

Tendo em vista uma fase posterior de assunção prévia do próprio produto, realizou-se um estudo que permitisse realizar acções nesse sentido de uma forma fundamentada.

Como referido no parágrafo 1.1, a história da empresa-internet é relativamente recente, totalizando não mais de seis anos de actividade. Se for tomado em conta um período de *warm-up* aquando das acções de auscultação do mercado e de aquisição de conhecimento específico do sector, típicas de uma *start-up* num meio tecnológico e num canal de vendas relativamente novo, uma parte substancial do seu histórico de actividade não será representativo do potencial real de vendas da empresa, em particular o período anterior a 2003, desde então em ritmo de cruzeiro para a sua estrutura, como se pode observar na Figura 1.

Dado que a produção da Petit Patapon é estruturada anualmente por duas colecções independentes de produtos, o histórico válido disponível para análise é de somente duas colecções homólogas Outono/Inverno e do mesmo número no caso de colecções Primavera/Verão. Tal representatividade é manifestamente insuficiente para a criação de um modelo estruturalmente estatístico, pelo que outros factores que possam atribuir confiança na elaboração de uma previsão devem ser procurados.

A hipótese de recurso à procura registada pela DisTebe foi tomada em consideração, mas observada com determinadas reservas. Por um lado, a DisTebe opera em mercados locais; por outro, não possui ainda uma presença forte nos mercados-alvo da empresa-internet. Por fim, a análise comparativa dos dados¹ da procura revela efectivamente discrepâncias nos resultados.

A dificuldade na escolha dos produtos a reservar ou a adquirir parte em primeiro lugar da variedade na oferta de produtos disponível. Com efeito, existem por colecção aproximadamente 8.000 referências à disposição para produção (fruto da natureza combinatória associada às combinações de estilos, cores e tamanhos distintos), sendo que a empresa-internet na colecção Outono/Inverno 2005 expediu 2.268 referências diferentes. Trata-se inequivocamente de um valor elevado de SKUs (*stock keeping units*), o que dificulta

¹ Trata-se de uma análise semelhante à apresentada na secção 2.2.1, não apresentada neste relatório por não ser relevante para os propósitos do mesmo.

a gestão de produto e do seu ciclo de vida de forma eficaz. A esta questão do lado oferta, deve contrapor-se uma adequada previsão do lado da procura.

Refira-se que, dentro do actual modelo de negócio desenvolvido pela Petit Patapon, as decisões quanto à aquisição de stock são conduzidas cerca de seis meses antes da entrada em comercialização dos produtos, numa fase pré-produção, integralmente realizada antes do início da colecção, num modelo de distribuição integralmente “push”.

2.2 Apresentação da solução proposta

Ideal e tendencialmente, a oferta de produto deveria corresponder às vendas obtidas. Na prática, deve ser encontrada a colecção mínima suficiente que satisfaça a procura e que simultaneamente minimize a probabilidade de obter stocks elevados.

Divide-se neste documento o método proposto de estruturação da colecção em preparação em duas vertentes.

A primeira está ligada à decisão da distribuição ao nível da funcionalidade, onde se procura encontrar as quantidades e proporções agregadas recomendáveis para produção bem como a variedade por que se distribuem.

Por outro lado, uma vez definidas as restrições ao nível das quantidades, a decisão final prende-se ao nível estético, decisão que deve ser apoiada igualmente por métodos de análise estatística ao histórico de encomendas.

2.2.1 Análise orgânica granular do histórico de vendas

De forma a poder analisar a natureza do *output* de produtos da empresa em análise, compilou-se e desagregou-se os dados das suas vendas ao longo dos anos. Como referido, existem em cada ano duas colecções independentes; por esta razão não faz sentido relacionar o seu comportamento, devendo o seu tratamento ser analisado separadamente. Nesta secção, apresentar-se-ão apenas os resultados relativos às colecções Outono/Inverno uma vez que se verifica, sublinhe-se, que os resultados para as colecções Primavera/Verão são da mesma natureza. Por motivos de economia de espaço, dispensa-se pois a sua apresentação.

Iniciando a análise pela repartição das vendas pelos diferentes grupos de idade da marca verifica-se uma estabilidade entre as diferentes parcelas, para além de um aumento da importância do grupo 5 (grupo *Toddler Girl*), aproximando-se este da marca de 50% das vendas, como se pode observar na Figura 4.

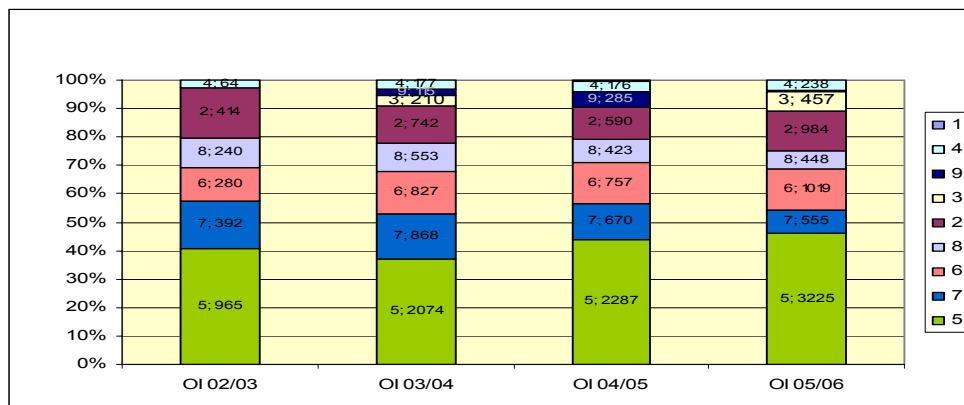


Figura 4 – Distribuição grupos de idade – OI02/03 – OI05/06.

A distribuição dos grupos de peça vendidos mostrada na Figura 5 revela, para além de uma estabilidade relativa ao longo do tempo, que quatro a cinco grupos (de um total de doze) perfazem cerca de 80% das peças vendidas.

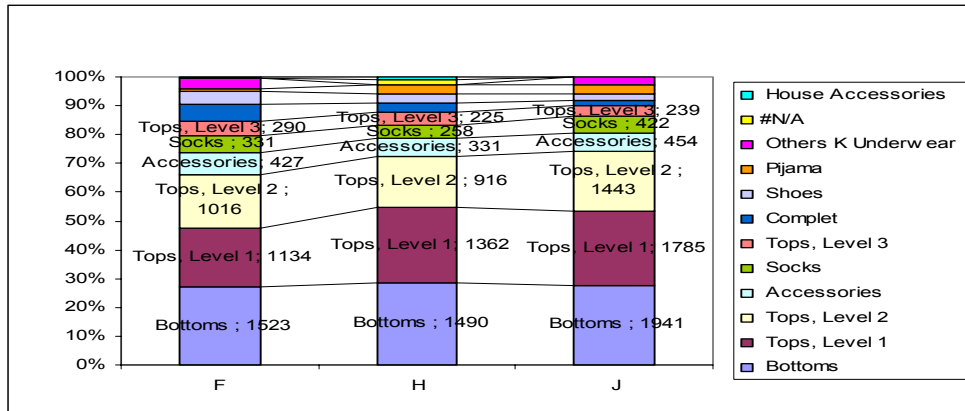


Figura 5 – Distribuição grupos de peça – OI03/04 - OI05/06².

Por seu lado, é interessante notar que, no que respeita aos temas (sub-colecções em que uma colecção se divide), a estabilidade é também dominante, como se patenteia na Figura 6.

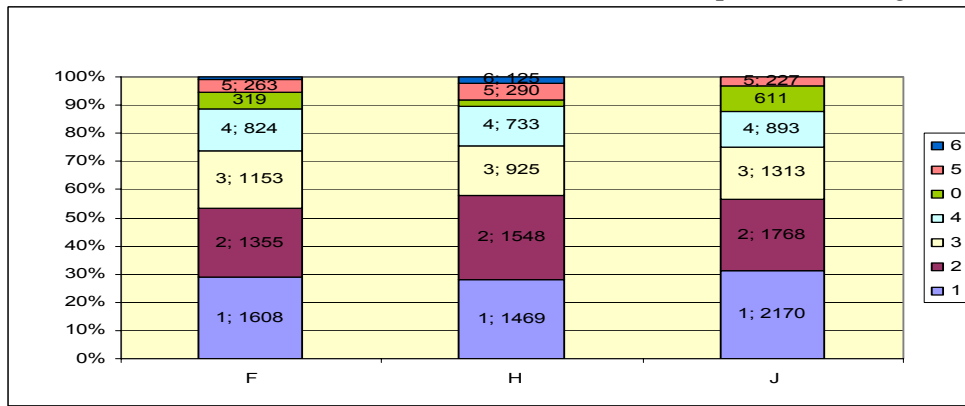


Figura 6 – Distribuição dos temas vendidos – OI03/04 - OI05/06.

Mesmo ao nível da dimensão mais fina da colecção que correspondente ao tamanho, verifica-se uma notável estabilidade dos principais tamanhos ao longo do tempo. Por dificuldades de representação em simultâneo dos diversos grupos de idade, apresenta-se igualmente a título exemplificativo na Figura 7 o caso do grupo de idade *Toddler Girl*.

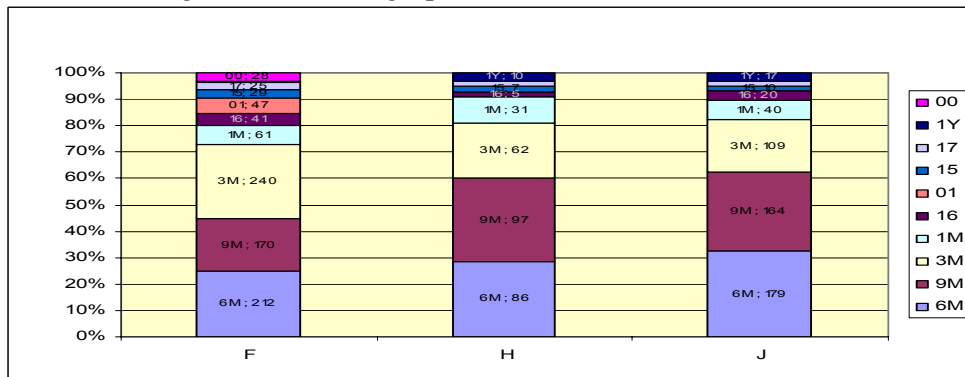


Figura 7 – Distribuição dos tamanhos vendidos no grupo *Toddler Girl* – OI03/04 - OI05/06.

² A codificação das colecções Outono/Inverno é sequencial alfabética, correspondendo F a OI03/04.

No que diz respeito às famílias de produtos, que são numerosas, ultrapassando a centena de elementos, as quinze famílias mais vendidas (que representam em média, como se verá, cerca de 80% das peças vendidas), apresentam um comportamento semelhante estável, tal como é ilustrado para o grupo de idade *Toddler Girl* na Figura 8.

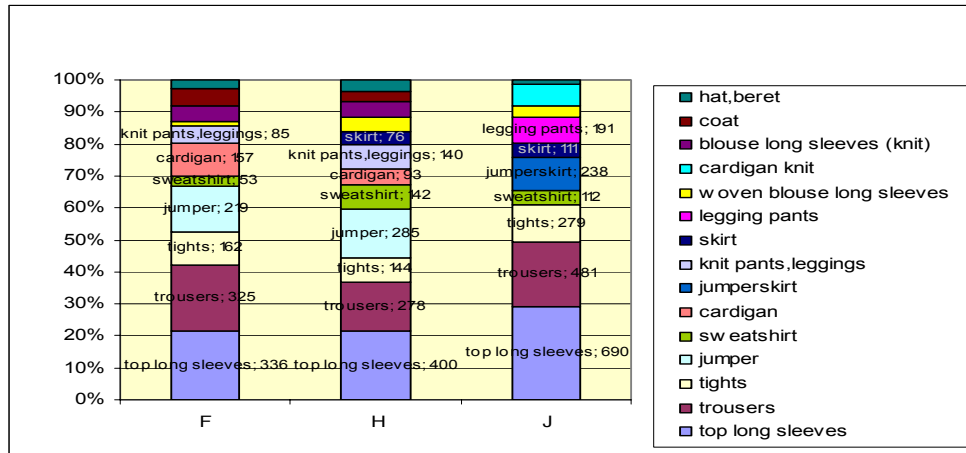


Figura 8 – Distribuição das famílias vendidas no grupo *Toddler Girl* – OI03/04 - OI05/06.

A nota dominante desta análise orgânica efectuada é a regularidade que as diferentes dimensões funcionais das colecções apresentam ao longo do tempo. Tal facto é importante pois pode conferir parte da segurança necessária na elaboração de um sistema de previsão da procura.

2.2.2 Análise da contribuição dos diferentes elementos da colecção

Prosseguindo a análise das vendas da empresa, nota-se na distribuição do seu volume de vendas uma concentração num número reduzido de elementos. A distribuição do volume de vendas pelas diferentes famílias de produto nos diferentes grupos de idade, por exemplo em *Toddler Girl* como ilustrado na Figura 9, evidencia este facto.

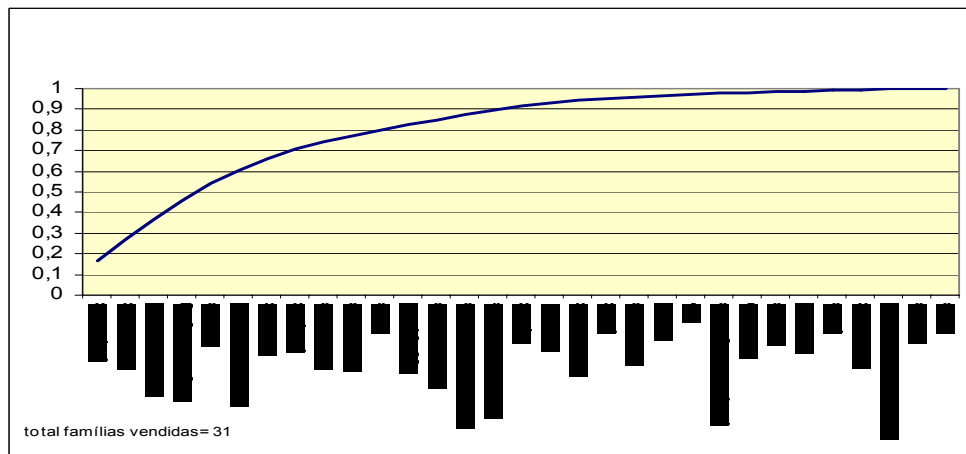


Figura 9 – Distribuição volume de vendas por família no grupo *Toddler Girl* – OI05/06.

Esta constatação, juntamente com o já identificado elevado número de SKU por colecção, apela à necessidade de redução do portfolio de produtos disponibilizado. Neste sentido, uma maior eficiência na conjugação da satisfação da procura e da minimização dos problemas de stock e de gestão de produtos afigura-se possível de desenhar.

2.2.3 Método de definição da previsão das proporções funcionais

Apesar do reduzido histórico disponível para análise da evolução da procura, a estabilidade apresentada nas secções anteriores permite tirar partido dos dados existentes relativos às diferentes colecções de um modo relativamente homogéneo.

Assim, propõe-se a desagregação da colecção nas suas vertentes funcionais principais. De facto, a desagregação proposta subdivide-se num reduzido número de variáveis, de algum modo próximas do processo de decisão de um cliente, com o objectivo de construir uma análise cujos resultados intermédios sejam facilmente interpretáveis e criticáveis pelos agentes de decisão, não aumentando em demasia o grau de desagregação artificial produzido e garantindo a relevância das relações estabelecidas.

A desagregação proposta organiza-se segundo um modelo de dependência sequencial em árvore, de acordo com a Figura 10:

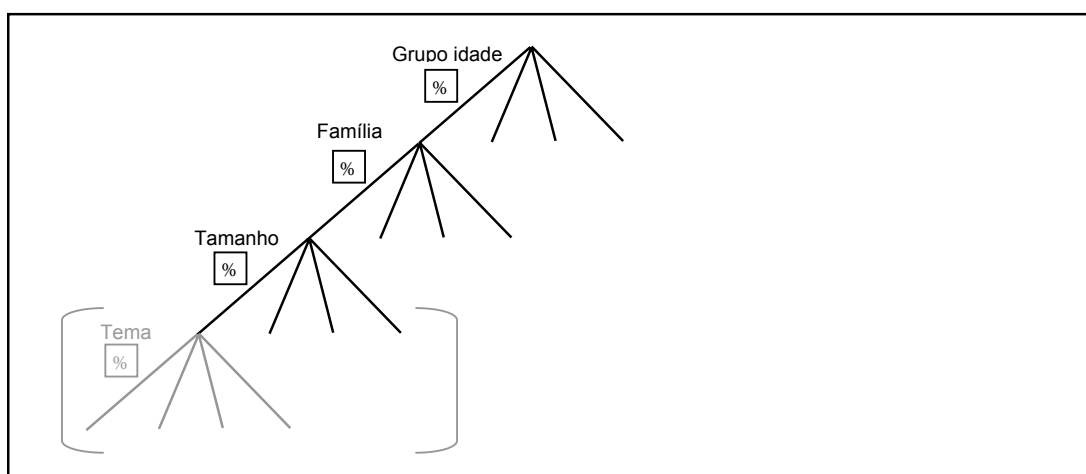


Figura 10 – Níveis funcionais de desagregação em árvore das colecções.

Para as diferentes colecções, são calculadas as percentagens de cada dimensão, dentro da dimensão ou dimensões que se lhe antecedem.

Após compilados os dados das diferentes colecções homólogas consideradas relevantes, estas percentagens devem ser afinadas em cada um dos níveis da análise, recorrendo para o efeito às seguintes fontes:

- valores e desvios médios ao longo das colecções;
- tendência ao longo das colecções, tendo em atenção situações de subida ou descida significativa eminente;
- input-afinação manual fornecidos por:
 - departamento de criação & desenvolvimento da colecção;
 - responsáveis comerciais de mercados;
 - responsáveis de lojas;
 - dept. marketing: tomar em conta a presença em catálogo de produto, campanhas de publicidade previstas, etc.

Da aplicação deste método, resulta o número de unidades previstas para todas as combinações das dimensões que agregam, segundo a ordem referida: grupos de idade; grupos de idade e famílias; grupos de idade, famílias e tamanhos.

Sugere-se também o alargamento do método para permitir a inclusão na previsão do factor tempo, através da inserção da dimensão “tema” no qual as peças se inserem, ou seja, da sub-colecção a que dizem respeito, de forma a garantir o acerto da previsão das diferentes funcionalidades no *timing* correcto. No entanto, dado que os temas se tratam de dimensões volantes que expressam as tendências anuais de moda, estes não serão comparáveis entre si. Além disso, mesmo temas relativamente semelhantes assumem internamente codificações diversas. Neste quadro, optou-se pela monitorização da remessa a que determinado produto pertenceu, podendo tratar-se da primeira, segunda ou terceira remessa. Esta dimensão confere assim uma indicação que permite o controle da justeza da distribuição da previsão no tempo. Em suma, as variáveis de desagregação são:

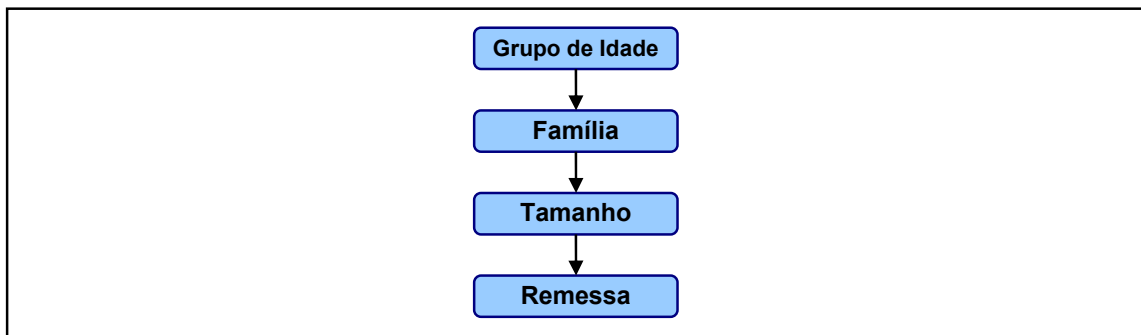


Figura 11 – Variáveis de desagregação do método de definição das proporções funcionais.

A Tabela 2, Tabela 3 e

Tabela 4 apresentam exemplos de resultados nas diferentes dimensões.

Tabela 2 – Exemplo de desagregação por grupo de idade. Colecções Outono/Inverno.

Grupo idade	OI 03	OI 04	OI 05	média	desv.pad.
1		1%		1%	0%
2	14%	11%	14%	13%	1%
3	3%		6%	5%	2%
4	3%	3%	4%	3%	0%
5	38%	44%	47%	43%	4%
6	14%	15%	15%	15%	0%
7	16%	13%	8%	12%	3%
8	10%	8%	6%	8%	2%
9	2%	5%	1%	3%	2%

Tabela 3 – Exemplo de desagregação grupo de idade-família. Colecções Outono/Inverno.

Grupo idade	Família	OI 03	OI 04	OI 05	média	desvio.pad.
2	skirt	10%	10%	11%	10%	0%
	skirt jersey		3%		3%	0%
	socks	2%			2%	0%
	sweater knit	6%	5%	6%	6%	0%
	sweatshirt	4%	3%	3%	3%	0%
	tights	9%	3%	6%	6%	2%
	top long sleeves	25%	31%	32%	29%	3%
	trousers	10%	11%	11%	11%	0%
	tunic	3%	1%		2%	1%
	tunic knit		4%		4%	0%
vest	5%	1%		3%	2%	

Tabela 4 – Exemplo de desagregação grupo de idade-família-tamanho. Colecções Outono/Inverno.

Grupos idade	Família	Tamanho	OI 03	OI 04	OI 05	média	desvio.pad.
2	cardigan	6Y	33%	15%		24%	9%
		8Y		40%		40%	0%
		AY	33%	20%		27%	7%
		CY		10%		10%	0%
	cardigan knit	EY	33%	15%		24%	9%
		6Y	21%	11%		16%	5%
		8Y	38%	41%	33%	37%	3%
		AY	17%	30%	33%	27%	7%
		CY	8%	8%		8%	0%
		EY	17%	11%	33%	20%	9%
	hooded jacket	6Y	25%	20%		23%	3%
		8Y	40%	10%		25%	15%
		AY	10%	20%		15%	5%
		CY	20%	30%		25%	5%
		EY	5%	20%		13%	8%
	hooded sweatshirt	AY		100%		100%	0%
		legging pants	6Y	16%	25%		21%
	legging pants	8Y	32%	36%	50%	39%	8%
		AY	32%	21%	50%	34%	12%
		CY	16%	14%		15%	1%
		EY	5%	4%		5%	1%
		long coat	6Y	50%	47%		49%
	8Y			13%		13%	0%
	AY		50%	27%		39%	12%
CY			7%		7%	0%	
parka-doudoune	8Y			50%	50%	0%	
	AY		100%	50%	75%	25%	

Note-se o reduzido número de desvios significativos principalmente nas duas primeiras combinações ilustradas.

Uma outra vantagem da aplicação deste método prende-se com a possibilidade de validação das proporções de produtos a adquirir pela empresa a todos os níveis das diferentes dimensões funcionais. Funciona deste modo igualmente como ferramenta de controlo.

2.2.4 Método de definição da oferta de produtos – variedade

Definida a proporção de produtos a adquirir distribuídos pelas dimensões consideradas relevantes para o efeito de compra quer por parte do cliente quer, em paralelo, por parte da empresa, define-se um nível adicional de suporte ao processo de decisão desta.

O método apresentado na secção 2.2.3 responde à questão da distribuição das compras pelas diferentes dimensões funcionais. No entanto, dada a elevada diversidade de produtos à disposição, torna-se importante conhecer o número de produtos diferentes que devem ser adquiridos ou, de outra forma, o número de produtos diferentes que predominante é procurado pelos clientes.

Neste sentido, criou-se uma grandeza denominada “variedade” que revela esta informação ao nível da dimensão composta pelo grupo de idade e pela família. Com efeito, este foi o nível a partir do qual se considerou que o consumidor, dadas as suas restrições de grupo de idade e de família de peça pretendida, expressa as suas preferências estéticas. Por isso, se a procura for agregada a este nível, esta variedade poderá exprimir a diversidade aconselhada a adquirir.

O método consiste em listar, como ilustrado na Tabela 5, todos os produtos representados pelas combinações “grupo de idade-família” e as respectivas vendas obtidas, por ordem decrescente, de modo a identificar quantas referências diferentes de produtos interessa em média produzir em cada uma destas combinações.

Para chegar a esse resultado, recorre-se ao método ABC, de modo a estabelecer um critério de *cut-off* para o número de referências distintas a seleccionar.

Tabela 5 – Exemplo de tabela de origem da aplicação do método ABC para o cálculo da variedade.

Grupo idade	Família	Vendas
5	blouse long sleeves	56
5	blouse long sleeves	22
5	blouse long sleeves	12
5	blouse long sleeves	8
5	blouse long sleeves	2

5	cardigan knit	33
5	cardigan knit	21
5	cardigan knit	14
5	cardigan knit	11
5	cardigan knit	10
5	cardigan knit	7
5	cardigan knit	5
5	cardigan knit	4
5	cardigan knit	4
5	cardigan knit	3
5	cardigan knit	2
5	cardigan knit	2
5	cardigan knit	1

Segundo este método, e dado que, como se verificou, as vendas da Petit Patapon se encontram concentradas, retira-se o número de combinações que satisfazem 80% das vendas, critério com o qual se espera reduzir o número global de referências. A Figura 12 apresenta o método.

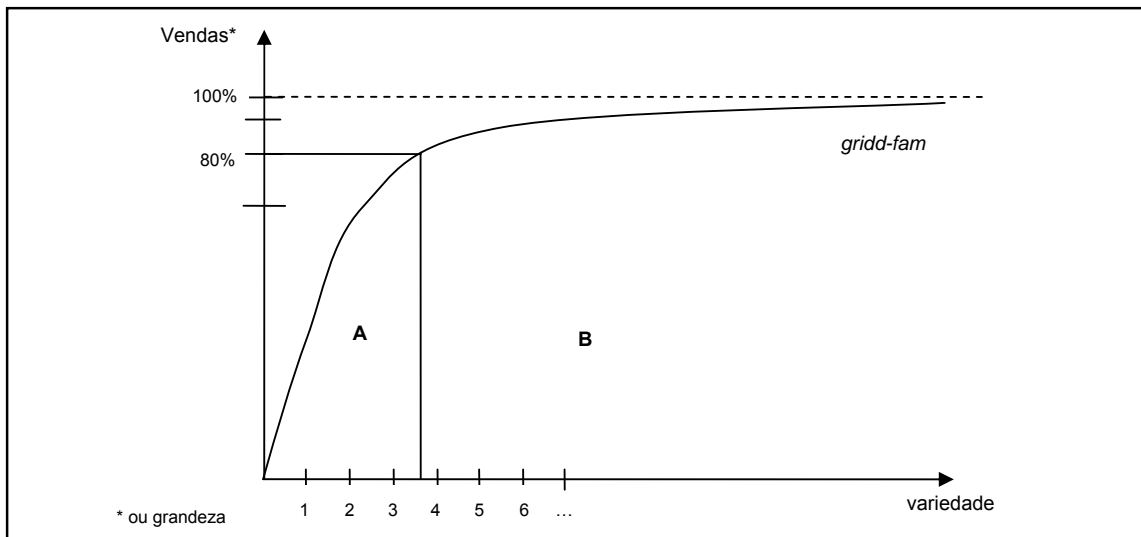


Figura 12 – Método ABC na determinação da variedade.

A quantidade de referências que recai sob a categoria B, ou seja, a quantidade de produtos menos pretendidos que ocupa a faixa de contribuição residual para as vendas da ordem dos 20, são porções potencialmente a excluir de produções ou compras futuras por parte da empresa.

Fez-se um levantamento da variedade total de produto nas colecções históricas e comparou-se com os resultados obtidos pela aplicação deste método de selecção de 80% das referências correspondentes aos estilos mais bem sucedidos, para as colecções respectivas. Os resultados gerais encontram-se sumariados na Tabela 6 no caso das colecções Primavera/Verão.

Tabela 6 – Extracto de resultado da variedade em colecções Primavera/Verão.

	Grupo idade	Família	E	E	G	G	I	I	K	K	%Δ
1	5	hat, beret	13	7	13	8	16	10	15	7	56%
2	5	headband	4	3	3	2	5	2	13	2	49%
3	5	jacket	2	2	5	3	3	2	3	2	73%
4	5	jumperskirt	10	6	8	4	9	5	6	4	58%
5	5	leather shoes	3	2	9	6	7	4			63%
6	5	legging pants	8	5	6	4	6	4	10	6	64%
7	5	panties	1	1	2	1	4	3	8	2	63%
8	5	polo short sleeves	1	1	2	2	3		1	1	75%
9	5	short pants	4	2			5	4	4	2	60%
10	5	skirt	3	2	5	3	9	6	13	5	58%
11	5	small bag	8	3			1	1	5	3	66%
12	5	socks	8	3	4	3	6	3	8	5	56%
13	5	sweatshirt	2	1	1	1	1	1			83%
14	5	swimming suit	8	5	7	4	4	3	7	4	63%
15	5	tank top	5	3	8	5	9	5			59%
16	5	trousers	16	8	16	10	15	7	13	6	51%
17	5	t-shirt long sleeves							7	4	57%
18	5	t-shirt short sleeves	16	9	16	9	21	11	31	10	49%
19	
Total			916	506	941	553	884	482	1161	473	
Redução				55%		59%		55%		41%	

Na Tabela 6, cujas colunas coloridas representam a variedade total e as restantes correspondem ao critério de *cut-off* a 80%, podem identificar-se directamente diversos casos de desequilíbrio que se deseja evitar.

De facto, na linha 1, por exemplo, 80% das vendas são obtidas por cerca de apenas metade dos estilos disponibilizados. A linha 2 permite perceber que enquanto em colecções passadas o número colocado em oferta para a combinação “grupo de idade-família” em causa parecia ser adequado, a experiência realizada na colecção K permitiu verificar que não existe fundamento para aumento desta oferta. Por outro lado, se em alguns casos, como na linha 3, a realidade não parece desajustada do que é aqui indicado como aconselhável, existem casos como nas linhas 16 e 18 em que a experiência revela insistentemente que uma redução significativa da oferta produziria os resultados idênticos na satisfação da procura, mas com melhorias na gestão do produto e no atenuamento dos níveis stocks.

Globalmente, como mostra a Tabela 6, a redução alcançada no número de referências produzidas por este método assim desenhado é de cerca de 50%. No entanto, deve ter-se em atenção que não se pretende concretizar medidas exageradamente redutoras que possam lesar a imagem da marca. Por outro lado, como será visto mais adiante, pretende deixar-se alguma margem de manobra a uma fatia inovadora na qual a marca, para além de apostar no que historicamente se mostra fazer sentido, experimenta novas fontes de sucesso em estilos novos. Neste sentido, estabeleceu-se no método até aqui derivado um critério mais relaxado ou conservador que agrega a informação obtida nas várias colecções para as diferentes combinações.

O critério proposto tem em atenção a volatilidade da procura no que respeita ao número de estilos procurados em cada combinação. Assim, se o desvio padrão ao longo das colecções

analisadas ultrapassar uma determinada proporção da média do número de estilos aconselhados, toma-se tal situação com prudência e processa-se ao arredondamento superior no valor da média; caso contrário, o arredondamento será feito para baixo, ou seja, truncado. Verifica-se que apenas um reduzido número apresenta desvios significativos em relação à média. De facto, 28% das combinações apresenta variações superiores a 30% do valor médio respectivo. Com um valor-limite desta natureza, a redução operada no número de referências é de 69%, valor intermédio entre a variedade total e a anteriormente atingida, tal como pretendido. A Tabela 7 ilustra alguns resultados deste critério.

Tabela 7 – Aplicação do critério para determinação da variedade.

Grupo Idade	Família	média	desv.pad	% variação	critério
2	beach towel	1,0	0,00	0%	1
2	belt	1,0	0,00	0%	1
2	bermudas	3,0	2,00	67%	3
2	bikini	3,8	0,83	22%	3
2	blouse short sleeves	1,0	0,00	0%	1
2	bracelet	1,0	0,00	0%	1
2	cap	1,3	0,47	35%	2
2	cap knit	2,0	0,00	0%	2
2	capri pants	3,0	1,00	33%	3
2	cardigan	2,0	0,71	35%	2

Da aplicação deste método, resulta o número de referências diferentes recomendadas para todas as combinações das dimensões de grupos de idade e famílias.

Em resumo sobre este método, o que se pretende é que, mantendo a satisfação da procura, tendencialmente se abandone uma quantidade de estilos que conduz a uma reduzida contribuição para o negócio, ao mesmo tempo que requer o mesmo esforço de criação e de gestão operacional.

2.2.5 Método de escolha apropriada de estilo

Uma vez conhecidas as restrições aconselháveis ao nível das quantidades a adquirir, a decisão final prende-se ao nível estético. Aqui sugere-se, como vem sendo aperfeiçoado quer na DisTebe quer na Petit Patapon-Comércio Electrónico, uma análise comparativa dos estilos de maior sucesso nas colecções históricas, segmentados por família de peça. Devem ser destacados os estilos que, dentro do seu segmento, contribuíram para a fatia de 80% de estilos mais bem sucedidos; esta análise permite criar o conceito de referência-equivalente, apoiando então na escolha dos estilos da nova colecção.

2.2.6 Resumo do método proposto

Do que foi exposto nas secções anteriores, o conceito por detrás da malha montada tem por objectivo a utilização sistemática da informação histórica obtida, a validação das compras realizadas e seu controlo e a minimização controlada da variedade de produtos adquirida, enquanto se garante a satisfação da procura.

Um critério mais relaxado na redução da variedade da oferta permite manter um *portfolio* de produtos suficientemente alargado, possibilitando por exemplo a condução de experiências com novas linhas de produtos, como ilustrado na Figura 13.

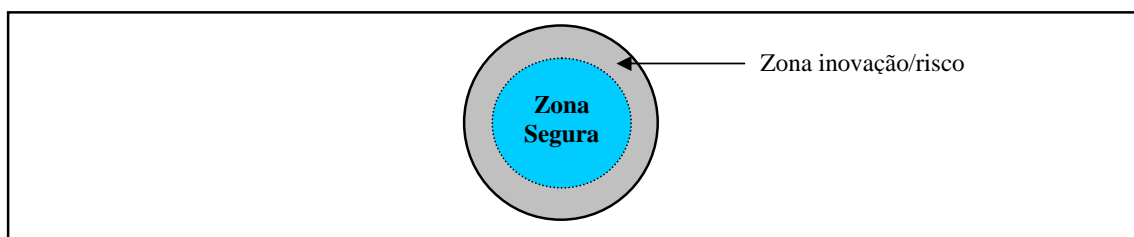


Figura 13 – Coexistência de uma zona predominante segura de variedade e outra de inovação.

O modelo de encomendas assim sugerido tem implicações táticas na operação da empresa, permitindo reduzir o número de estilos-cor adquiridos. De facto, vinha sendo comum por parte da empresa-internet, numa tentativa de possuir uma oferta representativa do catálogo da Petit Patapon, a reserva de um reduzido número de exemplares em algumas referências. Tal estratégia de compras revelou-se arriscada, uma vez que um produto assim lançado online, entraria em ruptura imediata logo após as primeiras vendas. O método aqui aconselhado promove a concentração da encomenda em referências nas quais se aposta com maior intensidade, reduzindo a probabilidade de *stock-outs*. Sugere-se que o website contenha outros produtos que se entenda que completam o catálogo (no limite todo o catálogo) mas que se realize pouco esforço de *pushing* a todos os níveis (website em termos passivos e Marketing em termos activos).

2.3 Apresentação do modelo desenvolvido

Nesta secção apresenta-se um extracto de tabela do *output* do modelo desenvolvido.

Para poder aplicar o método em árvore proposto, foi necessário proceder ao levantamento das proporções entre as diferentes dimensões contempladas no modelo, e calcular as respectivas percentagens. Tal teve de ser feito por programação, uma vez que não existia forma de extrair directamente essa informação dos sistemas de informação da empresa nem uma simples manipulação de dados o permitiu.

Foi necessário proceder a manipulações diversas sobre os dados disponíveis, tendo no final manuseado e interligado sistemas em VBA, MSEXcel e MSAccess.

A Tabela 8 apresenta um extracto de um resultado da aplicação deste método, para o recurso ao histórico de três colecções Primavera/Verão, no caso de a empresa pretender adquirir 5.500 SKU para a colecção em planeamento.

Tabela 8 – Extracto do resultado agregado da aplicação do método de encomenda.

Grupo Idade	Méd.	Família	Méd.	Tamanho	Méd.	Méd. agg.	5.500		
5	46%	woven shoes	1%	20	21%	0,06%	3,5	3	4
5	46%	woven shoes	1%	22	26%	0,08%	4,4	4	5
5	46%	woven shoes	1%	24	42%	0,13%	7,1	7	8
5	46%	woven shoes	1%	26	11%	0,03%	1,8	1	2
5	46%	woven top	2%	1Y	8%	0,07%	3,9	3	4
5	46%	woven top	2%	2Y	13%	0,12%	6,5	6	7
5	46%	woven top	2%	3Y	14%	0,13%	7,1	7	8
5	46%	woven top	2%	4Y	16%	0,15%	8,0	8	9
5	46%	woven top	2%	5Y	17%	0,16%	8,6	8	9
5	46%	woven top	2%	6Y	22%	0,20%	11,2	11	12
5	46%	woven top	2%	8Y	2%	0,02%	1,1	1	2
5	46%	woven top	2%	IM	9%	0,09%	4,8	4	5
6	17%	beach towel	0%	UN	0%	0,00%	0,0	0	0
6	17%	belt	0%	65	0%	0,00%	0,0	0	0

6	17%	belt	0%	75	0%	0,00%	0,0	0	0
6	17%	bermudas	14%	1Y	9%	0,21%	11,6	11	12
6	17%	bermudas	14%	2Y	15%	0,34%	18,9	18	19
6	17%	bermudas	14%	3Y	17%	0,39%	21,6	21	22
6	17%	bermudas	14%	4Y	12%	0,29%	16,2	16	17
6	17%	bermudas	14%	5Y	13%	0,32%	17,4	17	18
6	17%	bermudas	14%	6Y	12%	0,29%	15,9	15	16
6	17%	bermudas	14%	8Y	5%	0,13%	7,0	6	7
6	17%	bermudas	14%	IM	16%	0,38%	21,0	20	21
...
							5.500		

Por seu turno, a Tabela 7, na secção 2.2.4, mostra um exemplo da aplicação do critério de variedade.

2.4 Observações

O modelo proposto teve como limitações à sua elaboração algumas restrições de carácter estrutural e ligadas ao funcionamento da organização.

Como referido, a base de confiança no histórico da procura existente não é suficiente para uma caracterização segura da mesma. Por outro lado, pretendia-se a construção de um modelo que fosse de compreensão e manipulação acessível a todos os elementos envolvidos no processo de escolha e decisão na compra de stock na empresa. Nesse sentido, deveria ser possível afinar o *input* fornecido ao modelo de modo perceptível, permitindo que este trabalhasse informação o mais coerente possível.

Existem no entanto mudanças frequentes na empresa no processo de organização interna das colecções, facto que tem implicações, nomeadamente, ao nível da nomenclatura das SKU. Verificando-se habitualmente em organizações numa fase precoce da sua aprendizagem relativamente às regras de negócio, no qual a curva de aprendizagem é mais inclinada e a empresa consegue incrementos na sua quota de mercado através de determinadas adaptações estruturais, numa organização madura a inconsistência ou insegurança no estabelecimento das suas regras pode produzir resultados negativos. Particularmente, a referida volatilidade dificulta a tarefa de análise dos resultados obtidos como forma de detecção de pontos de melhoria, fundamental para a manutenção da competitividade de uma empresa.

Dada a importância do ciclo de informação numa empresa e de garantia da sua qualidade, sugere-se a constituição de um painel formado pelos elementos envolvidos no processo de gestão de uma colecção, entre os quais a criação, a venda a outros comerciantes, a venda a retalho e a distribuição e gestão operacional da colecção, como forma de extrair informação que permita aprender de um modo consistente, sistemático e completo em cada colecção. Trata-se de um sistema de feedback fechado, como ilustrado na Figura 14.

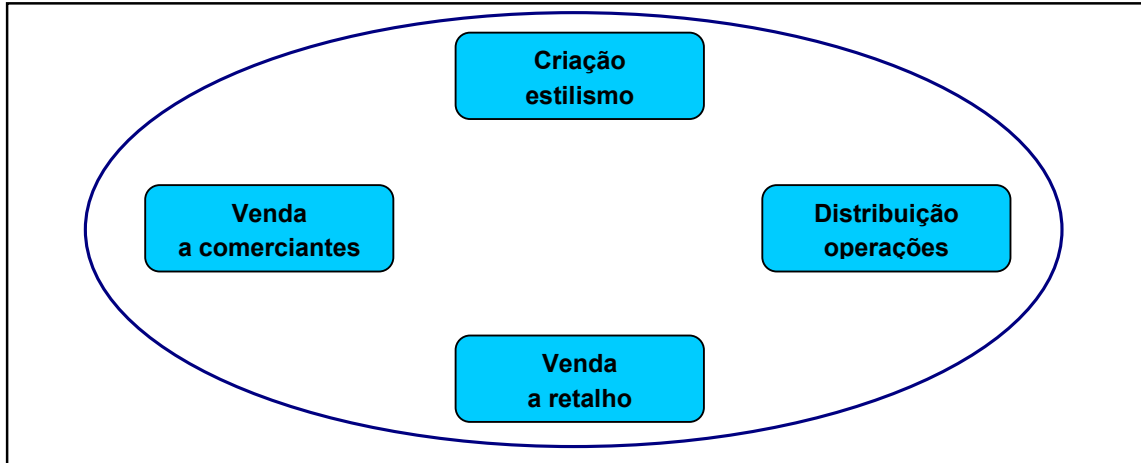


Figura 14 – Sugestão de criação de painel de partilha de conhecimento adquirido.

Refira-se novamente que o modelo de negócio actual da Petit Patapon se baseia integralmente na previsão das necessidades para a colecção seguinte, para realizar o *pushing* de produto nessa mesma colecção. Comparando com outras marcas de referência no sector, trata-se de um modelo desactualizado, dados os riscos inerentes a uma produção integral da colecção prévia à sua comercialização, quer do ponto de vista das quantidades, quer do ponto de vista do ajuste dos estilos às tendências de mercado. Um modelo misto com uma componente de acompanhamento da procura ao longo da colecção acarretaria também alguns riscos e custos adicionais, nomeadamente nos custos de transporte e de produção pela diminuição de economias de escala e no estabelecimento de um sistema de acompanhamento e resposta à evolução da colecção. Este modelo, com produção em antemão apenas de produtos cujo escoamento se afiguraria menos incerto, resultaria, por outro lado, na redução tendencial dos custos de stock ao longo e no final das colecções e corresponderia a um aumento na satisfação da procura nos produtos desejados. Um exemplo de concretização e comparação destes dois modelos é apresentado no ANEXO E: Comparação entre modelos: previsão vs monitorização.

Detecta-se também na empresa uma lacuna ao nível da caracterização formal das colecções. Como forma de suprir esta lacuna, sugere-se um levantamento através de um formulário colocado no ANEXO D: Formulário para caracterização de colecções que permitirá avaliar as peças de cada colecção sob duas métricas fundamentais, o pendor estético e a funcionalidade, e, como consequência, permitirá criar uma base de comparar para colecções homólogas, apoiando no desenvolvimento do conceito de referência equivalente. Para este levantamento, é sugerida a criação de um painel misto (o que representa um custo ou investimento para a empresa) entre alguma experiência no ramo e também menor experiência, uma vez que se trata de uma avaliação sob o ponto de vista do cliente.

Aponta-se também no caminho a seguir a necessidade de controlo na normalização da nomenclatura dos elementos da colecção, importante para a comparação de resultados e para condução de análises. Nesse sentido, em particular, para que se possa tirar um maior partido de modelos construídos como aquele que neste relatório é proposto, devem validar-se as listas de famílias e de tamanhos nas colecções históricas para evitar sobreposições entre nomenclaturas de diferentes colecções, fruto da volatilidade verificada em anos anteriores.

Refira-se quanto ao modelo proposto que neste se pode atribuir um peso mais significativo às colecções mais recentes, se se entender que estas expressam tendencialmente de forma mais próxima a actualidade das colecções; no entanto, este não é um assunto consensual dado

alguma imprevisibilidade e por vezes o carácter cíclico que as tendências de moda apresentam.

Para finalizar, chame-se à atenção para a importância de uma reflexão acerca da criação de um modelo de encomendas individualizado para a gestão do negócio da Internet. A acção deste negócio fez-se já sentir de alguma forma em diversos sectores da rede, tendo começado a sentir-se algum feedback negativo oriundo das seguintes fontes:

- das lojas nacionais a quem parte do seu stock é solicitado;
- do armazém que possui uma reserva retida durante a colecção e ao fim da qual lhe é devolvida uma porção significativa por falta de procura na Internet;
- das lojas nos mercados europeus que reclamam concorrência interna conduzida por parte da marca.

Em suma, a Internet não obedece ao mesmo regime de tratamento de produto afecto às lojas físicas, o que aparentemente provoca algum sentimento de injustiça. A marca Petit Patapon deve portanto reflectir acerca das especificidades do canal da Internet e do respectivo potencial, não deixando de encarar os seus clientes directos como uma rede global, devendo procurar e estimular benefícios mútuos.

3 Análise de Marketing

3.1 Introdução – Evoluções do Marketing

Nas últimas décadas, a relação de forças entre a indústria, o retalho e o consumidor sofreu profundas mudanças. Com uma oferta de produtos baixa e sem pressão concorrencial, as indústrias pioneiras começaram por dominar o mercado. O aumento do número de competidores fez aumentar a importância do retalho que centralizava a interface com o consumidor. Com o amadurecimento deste e o aumento de informação e meios da sua parte, o poder ficou finalmente, em grande parte dos sectores, do lado do consumidor.

Enquanto os modelos anteriores privilegiavam acções de marketing centralizadas nos produtos e na publicidade, com os consumidores cada vez mais exigentes ganhou importância o marketing de relacionamento, de diálogo com o consumidor, fazendo uso de personalização em massa do marketing, mantendo um relacionamento de longo prazo com o cliente, maximizando o seu valor para com a marca.

O marketing-mix é uma perspectiva “push”, ou seja, num único sentido do Marketing, não reconhecendo as necessidades do consumidor. Por seu turno, uma visão mais “pull” ou interactiva deste relacionamento converte os tradicionais “4Ps” em “4Cs”, segundo a perspectiva do cliente: *customer need (product)*, *cost (price)*, *convenience (place)*, *communication (promotion)*. É sob esta perspectiva que os *new media* procuram diferenciar-se, na qual a sobrevivência de uma presença de sucesso na Internet se inclui.

3.2 Particularidades do webmarketing

A Petit Patapon procura compreender que a Internet é um meio particular, seja de comunicação ou de qualquer outro tipo de interacção, com diversas singularidades associadas. Em certa medida, o meio da Internet permite concretizar objectivos de Marketing que, até ao seu surgimento, não eram possíveis ou pelo menos na extensão que com ele são, como se poderá mais adiante constatar.

O próprio paradigma do comportamento de compra e os factores que afectam o processo de decisão de um cliente são distintos entre universo tradicional e o online. Se o comportamento em ambas as esferas pode ser afectado por certos factores incontrolláveis – sejam demográficos, sociais, económicos, culturais, psicológicos ou outros –, existe um número de ferramentas controláveis pelos *marketers* na influência do comportamento de compra, tradicionalmente denominados na literatura clássica de Marketing como os “4Ps” – *product*, *price*, *place* e *promotion* –, que constituem o marketing-mix tradicional. No entanto, além destes elementos, na interacção virtual existem factores que influenciam o comprador online como a funcionalidade do website, a presença de elementos destinados a reduzir a incerteza

do consumidor e a aumentar a sua confiança e a credibilidade do vendedor e aspectos de estética da apresentação, para além do marketing-mix. A Figura 15 sintetiza o paradigma do processo de decisão dos clientes:

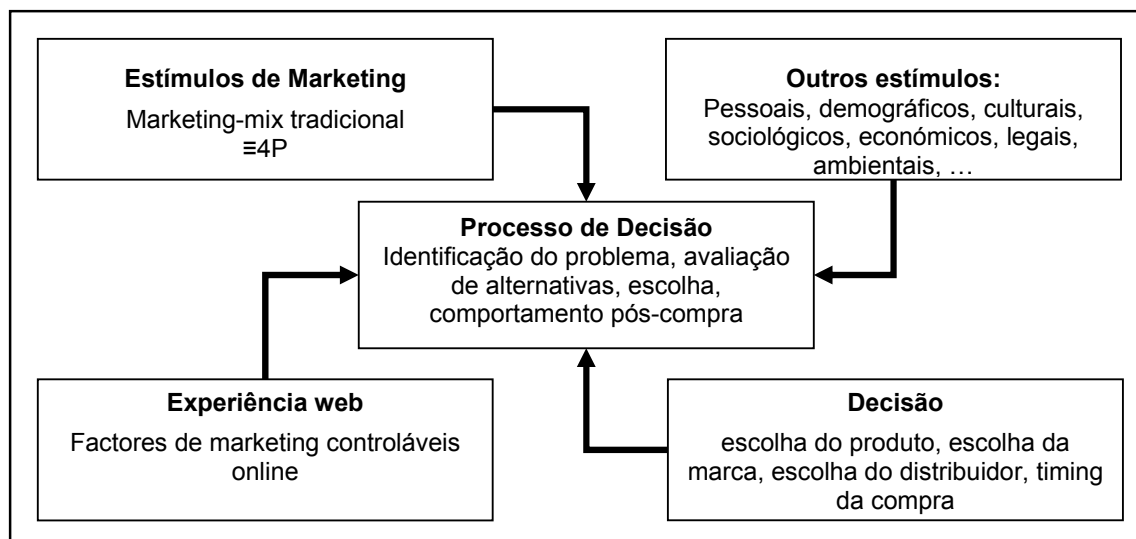


Figura 15 – Paradigma do comportamento e factores de decisão de compra online.

Finalmente, dado que a implementação das campanhas de Marketing na Internet é intensivamente baseada em tecnologia (de informação), é possível monitorizar com muita acuidade e actualidade o resultado de cada iniciativa, segmentando-o por variadas dimensões, como por exemplo pelo comportamento do utilizador no website ou pelo evento que deu origem à sua visita, enriquecendo o processo de tomada de decisões e de aprendizagem. Tal não é possível, pelo menos de uma forma tão directa, noutros meios de comunicação e de Marketing.

3.3 Apresentação do problema

3.3.1 Análise do sucesso da Petit Patapon – Comércio Electrónico

A Petit Patapon – Comércio Electrónico de Vestuário e Calçado S.A. dedica-se exclusivamente à venda de produtos da marca Petit Patapon através da Internet. Procura distinguir a sua estratégia de produto apresentando uma marca mais cuidada e diferenciada do que a oferta local e alguns gigantes internacionais, não descurando o lado prático e apostando fundamentalmente na qualidade e numa forte componente de moda, alvejando assim o segmento médio-alto da procura de vestuário de criança.

Desde o início da caminhada da Petit Patapon no universo online que esta optou pela internalização das operações específicas a este sector.

Assim, durante os primeiros anos de existência, a empresa-internet iniciou a descoberta deste mundo, adquirindo competências internas específicas de Marketing de Internet e realizando algumas experiências neste âmbito, tendo adquirido uma base de clientes – cerca de 4.500 clientes realizaram compras na petitpatapon.com entre 2001 e 2006 – e procurado perceber o que atraía estes clientes em todo o conceito, melhorando com o seu feedback. Esta aprendizagem constante permitiu crescer a um ritmo invulgarmente animador, como mostrou a Figura 1, para uma empresa neste sector com o seu nível de capital, a partir do mercado

português, orientado para a conquista do mercado norte-americano, particularmente exigente no sector do comércio electrónico.

A loja online procurou potenciar os pontos fortes em que a restante cadeia se tinha construído, tal como o poder da sua imagem e fotografia de catálogo, transmitindo os valores da alegria inerente ao crescimento de uma criança e procurando transmitir encantamento aos seus clientes.

Do lado comercial, o sucesso do website nos seus primeiros anos baseou-se nos seguintes factores:

- credibilidade, conseguida através da existência e do sucesso das lojas físicas;
- surpresa agradável com a experiência de encomenda;
- serviço ao cliente de elevada qualidade;

O factor da credibilidade foi conseguido através da existência e do sucesso a que as lojas físicas conduziram a marca.

Para tentar converter os utilizadores que efectuam compras em clientes assíduos na actividade de compra online, procurou-se desenvolver mecanismos que o incentivassem. Neste sentido, foram implementadas três medidas importantes:

- estabeleceu-se a política de “free shipping” em todas as encomendas para além da possibilidade de devolução e troca por qualquer razão;
- estabeleceram-se parcerias com transportadoras de forma a realizar somente envios na modalidade expresso;
- a acompanhar a encomenda, para além da opção, gratuita, de embrulho e de cartão de presente, era acrescentado um brinde adequado, tendo em conta o grupo de idade a que dizia respeito.

Finalmente, reconhecendo o hiato existente entre a experiência de compra tradicional e a experiência realizada online, apostou-se num serviço de *customer service* activo, com rápida capacidade de resposta, acompanhando o processo de cada cliente. Deste modo, pretendia-se transmitir um carácter humano nas relações criadas online.

Para o conseguir, foram criadas duas figuras responsáveis pelo serviço ao cliente, segundo uma segmentação em dois mercados: “Marion” responsável pelas comunicações com o mercado europeu; “Capucine” com os processos com o mercado americano.

Como forma de comunicação *offline* com a base de clientes e de registados na base de dados da empresa existem fundamentalmente dois veículos:

- o envio directo do catálogo da colecção;
- o envio de e-mails.

Os e-mails são o meio de comunicação privilegiado e que obtém maiores resultados directos. Existem comunicações regulares, como as que antecipam o lançamento de remessas de colecção, a abertura de épocas de saldos privados e generalizados e comunicações aquando de determinadas ocasiões, como a época natalícia ou outras.

Esporadicamente, é realizado o envio de determinadas campanhas através de correio regular.

3.3.2 Identificação dos desafios

Como mostra a Figura 1, os desafios que se colocam à Petit Patapon na sua tentativa de apresentar um ritmo de crescimento significativo são crescentemente complexos. Para isso, e como já foi referido, a empresa terá de assumir um plano de marketing que lhe permita sustentar esse objectivo para ir além do que as ferramentas actuais lhe permitiram e permitem crescer.

Estes desafios são fundamentalmente de duas ordens:

- Melhoria da qualidade da sua presença online;
- Aumento da sua visibilidade.

Tratando-se de duas dimensões diferentes, ambas convergem em última instância para a contribuição do aumento de vendas, embora por meios distintos. O primeiro produz efeitos fundamentalmente ao nível da fase de consideração do processo de compra por parte do utilizador potencial comprador, procurando que este ingresse no estágio de pós-venda, ou seja, que concretize a compra. Por sua vez, o segundo instrumento trabalha essencialmente ao nível do alcance conseguido pelas iniciativas de Marketing, e seu poder de atracção de visitantes até ao mundo da Petit Patapon.

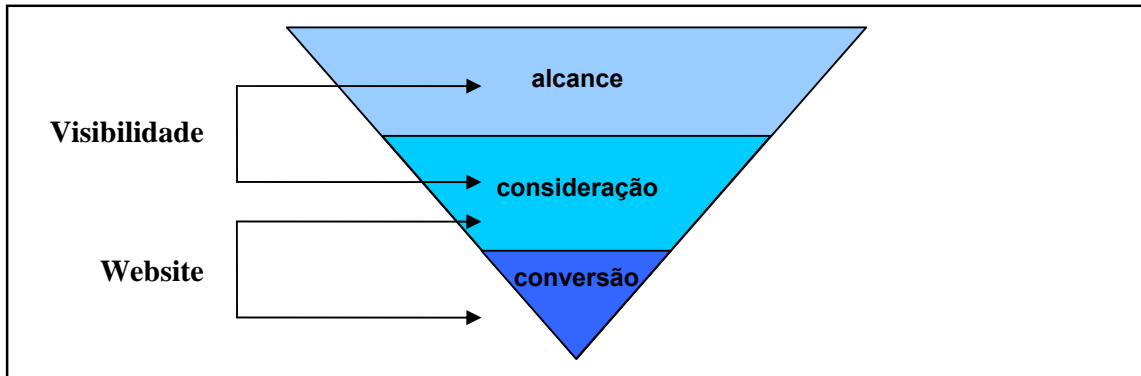


Figura 16 – Fases do processo de Marketing, proporções de utilizadores e mecanismos respectivos.

Hoje entende-se que estes dois instrumentos se complementam uma vez que operam em fases distintas do ciclo de vendas do canal de vendas online, ilustradas na Figura 16.

A Petit Patapon fez evoluir com o tempo a qualidade do serviço fornecido através do seu website, tendo optado pelo desenvolvimento interno (ou parcialmente interno, tendo-se mantido interno o controlo do desenvolvimento) de uma plataforma de apresentação e gestão do seu website.

No campo da visibilidade, foram conduzidas algumas iniciativas, nomeadamente aquando do lançamento da empresa, ou outras esporádicas, junto da imprensa e de outros meios, fundamentalmente nos Estados Unidos.

O campo de maior progressão para a Petit Patapon encontra-se, pois, no âmbito da visibilidade, onde possui pouca experiência, prendendo-se com a utilização de uma forma continuada de canais adequados para o efeito, garantindo uma presença eficaz e uma relação custo-benefício favorável.

3.3.2.1 Gestão do relacionamento

Um outro aspecto crítico que interessa destacar, tem a ver com capacidade de gestão do ciclo de vida de interacção com os seus clientes.

O conceito e modo de actuar da marca Petit Patapon na Internet conseguiram até ao presente cativar um número interessante de clientes fiéis, como se depreende da Tabela 9, notando-se a existência de um número de clientes que repetem um número significativo de vezes o acto de compra.

Tabela 9 – Exemplo do nível de fidelidade de alguns clientes entre 2001 e 2006.

nº encomendas >	nº clientes
15	79
23	28
31	12
39	4
47	2
55	2
63	2
71	2
79	2
87	2

Por outro lado, a análise da Tabela 10 relativa aos níveis de captação e de abandono de clientes revela dados preocupantes.

Tabela 10 – Captação e abandono de clientes entre 2001 e 2006.

País	Clientes adquiridos						Total
	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	
EUA	276	487	778	642	690	390	3263
Portugal	13	23	19	37	52	41	185
França	5	16	33	51	47	33	185
Reino Unido	4	8	12	59	52	46	181
Itália	1	1	30	47	63	31	173
Alemanha	0	7	17	29	39	35	127
Suécia	2	1	19	30	39	25	116
Finlândia	2	6	23	32	23	19	105
Espanha	5	4	9	13	29	27	87
Total	[1] 308	[2] 553	[3] 940	[4] 940	[5] 1034	[6] 647	[7] 4422

* até 08-08-2006

País	Perda clientes		
	abandono clientes*	taxa clientes perdidos**	taxa abandono***
EUA	1641	50%	75%
Portugal	72	39%	78%
França	69	37%	66%
Reino Unido	52	29%	63%
Itália	43	25%	54%
Alemanha	32	25%	60%
Suécia	27	23%	52%
Finlândia	33	31%	52%
Espanha	23	26%	74%
média	[8]	32%	64%

* abandono: compra até 2004 e não compra depois de 2005
 ** [8] / [7]
 *** [8] / soma([1]:[4])

País	Perda clientes		
	1a compra->aband./[8]	1a compra->aband./soma([1]:[4])	1a pres.->aband./[8]
EUA	68%	51%	19%
Portugal	83%	65%	10%
França	80%	52%	28%
Reino Unido	81%	51%	15%
Itália	70%	38%	44%
Alemanha	69%	42%	13%
Suécia	78%	40%	19%
Finlândia	70%	37%	9%
Espanha	83%	61%	17%
média	76%	49%	19%

Ou seja, apesar da manutenção e até reforço da notoriedade e da capacidade de atracção de novos clientes, cerca de 65% dos clientes adquiridos ao longo de 2001 a 2004 não regressaram nos últimos dois anos, considerando-se por isso que abandonaram a marca. Destes quase dois terços de abandonos, 76% realizaram apenas uma compra, ou seja, tiveram uma expressão reduzida para o negócio da empresa.

Desta análise se depreende que o sistema montado não está a conseguir reter uma fatia demasiado importante dos clientes que chegam até à fase de pós-venda.

Este aspecto poderá ser atacado ao nível dos melhoramentos sugeridos na secção 3.4 de acordo com a oferta de um melhor nível de serviço pretendido, mais adequado às necessidades de cada classe de cliente, e com a utilização de mecanismos que aumentem a probabilidade de retorno de clientes.

De facto, estudos realizados demonstram que o custo de aquisição de um novo cliente é cinco vezes superior ao custo de manter um cliente actual satisfeito e fiel. Por seu turno, pequenas diminuições na taxa de abandono de clientes rentáveis podem corresponder a elevados aumentos nos lucros; alguns estudos mostram que em certos casos aumentos de 5% na taxa de retenção equivalem a retornos crescentes da ordem de 40% a 95%. Além disso, a receita e o lucro originados por um cliente tende a aumentar com o período de permanência de interacção do cliente com a marca, dado o seu nível de confiança e o reduzido custo associado ao seu retorno.

3.4 Projecto website e sistema de gestão de conteúdos e ERP

Seis anos após o desenvolvimento da plataforma de gestão das operações da Internet, a Petit Patapon reconhece a desadequação do mesmo em relação às possibilidades actuais e, de forma mais crítica, na resposta às suas necessidades. Tecnologicamente, a Internet evoluiu de um modo rompante, tendo sido criadas e normalizadas diversas formas novas de actuar.

Com as mudanças verificadas, o sistema adoptado desenvolvido quase especificamente para o efeito foi descontinuado pelo seu fornecedor sendo neste momento a Petit Patapon o cliente exclusivo da mesma ferramenta, o que faz aumentar de um modo significativo o custo associado às intervenções no sistema.

A Tabela 11 sintetiza o diagnóstico do sistema informático existente, apontando as suas principais fraquezas em diferentes níveis.

Tabela 11 – Síntese das fraquezas do sistema informático.

Fraqueza	Observações
automatização dos processos de gestão do website deficiente	Necessidade de recurso a sistemas intermédios, a criação e manipulação de diversos ficheiros de texto, para munir o sistema da informação necessária relativa a stocks, descrição dos produtos, etc.
reduzida amigabilidade do sistema de gestão de conteúdos do website	A actualização de conteúdos implica a manipulação de código HTML e de Javascript. A criação de <i>links</i> entre as páginas criadas é manual, o que representa um processo moroso e sujeito a erros. Algumas partes do processo exigem mudanças em mais do que uma interface do programa. O sistema exige um elevado grau de familiaridade para ser utilizado.
automatização dos processos de gestão de facturação deficiente	O sistema de facturação não é completo; existe por exemplo a lacuna da emissão de notas de crédito e não é possível processar formalmente trocas e devoluções. Os créditos relativos a devoluções ou outros motivos são anotados por isso de forma independente em folha de cálculo, sem qualquer ligação com o restante sistema. No final de cada mês, o cruzamento entre o extracto relativo aos movimentos bancários e as facturas emitidas é realizado manualmente, associando a cada factura eventuais créditos que tenham sido posteriormente realizados.
dificuldade na obtenção e manipulação dos dados	A exportação de dados para folha de cálculo é deficiente e com dificuldades de manutenção de formato. Existem dificuldades significativas, não sendo por vezes possível sem elevado esforço, na filtragem segundo determinados critérios de uma amostra de dados para análise.
automatização dos processos de serviço ao cliente inexistente	Impossibilidade de marcação de um processo de cliente para determinada acção posterior e de partilha dessa informação. Os endereços de correio electrónico associados aos principais pontos de contacto com os clientes estão “minados” de uma muito elevada quantidade de <i>spam</i> , levando a perdas significativas de tempo no departamento de serviço ao cliente, representando um risco de atraso no follow-up dos processos e mesmo na eliminação de mensagens de origem fidedigna.
inexistência de sistema de CRM	Não existe uma ferramenta que auxilie a gestão do relacionamento com os clientes, quer no <i>follow-up</i> individual de um determinado processo (ex: na obtenção do historial de interacções com o cliente, na partilha de informações entre os departamentos), quer no planeamento de iniciativas de marketing segmentadas.
dificuldades na obtenção de manutenção e desenvolvimento do website	O tempo de resposta da empresa responsável pelo desenvolvimento e manutenção do website, baseada em Paris, é muito elevado, sendo mesmo difícil por vezes obter resposta sem que os problemas voltem a ser colocados e descritos.

Os problemas existentes afectam directamente os principais processos de negócio e os factores críticos de sucesso para a empresa.

Não permitindo a empresa melhorar o seu serviço como deseja e para o qual se sente preparada, os problemas concretizam-se sob a forma de críticas de clientes acerca de dificuldades de colocação de encomenda e fundamentalmente de navegabilidade e resposta do website.

Dado o quadro apresentado, concordou-se na elaboração de um projecto³ que marcaria o início de uma nova fase: o lançamento de um novo website, de acordo com as necessidades dos clientes, oferecendo uma gama de serviços mais alargada e apropriada e com formas de gestão adequadas.

Optou-se, pois, pelo desenvolvimento de raiz de um sistema de frontoffice/website, do lado do utilizador-cliente, e de um novo sistema de backoffice, do lado da empresa.

Traçaram-se os requisitos a que o novo sistema deve corresponder. Divide-se seguidamente as acções a desenvolver no quadro do investimento a realizar em mecanismos e ferramentas electrónicas com implicações ao nível das áreas funcionais de vendas, marketing, serviço ao cliente e gestão operacional.

3.4.1 Frontoffice/Website

Como premissa-base, considera-se que o website deve manter o seu vector de simplicidade para que possa atrair e reter a atenção de visitantes não familiarizados com o mesmo ou com a marca, transmitindo rapidamente o conceito de produto subjacente. Em termos práticos, tal significa que o website deve estar voltado para as necessidades do cliente, devendo nomeadamente ser simples e rápido realizar o processo de compra.

Uma análise mais detalhada deste ponto divide-se em alguns elementos-chave do website.

Sistema de apresentação de produtos

O modo de apresentação dos produtos na Internet é comumente nomeado como uma das limitações do negócio por esta via, em particular em produtos considerados sensíveis neste âmbito, onde o vestuário se insere, não representando a roupa de criança uma excepção pelo cuidado associado à compra destes artigos.

Neste sentido, devem ser implementados mecanismos que permitam ultrapassar ou minimizar tanto quanto possível estas barreiras, recorrendo a técnicas e tecnologias multimédia modernas capazes de as vencer.

Alargamento das formas de pagamento e confiança nas transacções

Para além da oferta e transmissão de segurança nas transacções financeiras através de canais fidedignos que garantam esta característica já contemplada, pretende-se o seu alargamento a novos meios que entretanto surgiram na Internet, designadamente a geração de números de cartão de crédito electrónicos temporários para efectuar compras: sistemas PayPal e MB Net.

O website deve ainda apresentar em local de apresentação secundária alguns “carimbos” homologados por entidades independentes credíveis destinados a transmitir confiança na decisão de compra dos utilizadores.

Sistema de promoção de produtos

Com o objectivo de flexibilizar a actuação ao nível da promoção do produto, devem ser criadas diversas possibilidades e modalidades de o concretizar. O sistema de gestão de conteúdos deverá permitir a inclusão de produtos sob um determinado regime de um modo fácil para a empresa.

³ Este projecto foi enquadrado numa candidatura ao Programa PRIME/SIED do Ministério da Economia, o qual viria a ser a ser integralmente aprovado.

Layout

Para além da necessidade de um carácter funcional e transparente ao utilizador, não é demais referir o papel central desempenhado pela apresentação estética, pelo que se pretende neste ponto o desenvolvimento de uma interface atractiva, amigável e coerente com todo o conjunto de serviços e funcionalidades definidos, e que possibilite alterações de acordo com os padrões estéticos da colecção principal em venda na loja. Neste ponto, é importante a colaboração mais alargada da marca Petit Patapon em geral, sendo a coerência da imagem alargada da rede um ponto importante a potenciar.

No ANEXO B: Funcionalidades a implementar no *Frontoffice* e no ANEXO C: Linhas orientadoras do desenvolvimento do website encontra-se uma lista exaustiva e categorizada das principais funcionalidades que o website a desenvolver deve contemplar e algumas linhas orientadoras para o seu desenvolvimento, respectivamente. Trata-se de um documento produzido com o intuito de discussão e aprovação interna das componentes do website.

3.4.2 *Backoffice de conteúdos*

O sistema de *backoffice* associado ao website (*backoffice* de conteúdos) deve espelhar todas as áreas do website, possibilitando a sua fácil e amigável edição, no quadro das funcionalidades oferecidas. Deve permitir uma gestão de conteúdos acessível e transparente aos responsáveis pela gestão operacional do negócio da empresa.

Também funções de apoio à gestão e à decisão devem ser disponibilizadas, através da geração de estatísticas relacionadas com diversos aspectos da “vida” do website.

Integração

A integração do sistema de suporte do website e do negócio a ele subjacente é, muito provavelmente, o desafio de maior dimensão deste projecto de sistemas de informação em sentido lato.

De facto, a Petit Patapon construiu uma marca sustentada numa rede da qual pode e deve retirar sinergias. Ao nível da integração de sistemas, refira-se que a sincronização dos processos de trocas e devoluções e de conversão de cheques-oferta em produtos entre lojas físicas, albergando também a Internet, realizável em todos sentidos, poderia representar uma vantagem adicional para o cliente e na adição de valor à marca, materializada na sua presença global. Tal é promovido por alguns operadores globais, e os próprios clientes da empresa-internet, fundamentalmente oriundos da América do Norte, solicitam esta possibilidade, manifestando mesmo não compreenderem a sua inexistência.

Actualização de conteúdos promocionais e de mensagens

A flexibilização introduzida nas possibilidades de sensibilização dos clientes para a concretização de compra (método chamado *call-to-action*) implica um acompanhamento por parte da facilidade com que essas intervenções podem ser feitas.

Num negócio que se dirige a diversas sensibilidades, a percepção, actualização e melhoramento ao nível da mensagem deve ser um processo contínuo. Daqui resulta a necessidade de um *backoffice* que espelhe fielmente o website por motivos de rapidez de acesso e de edição, quer dos conteúdos carregados por cada página quer das mensagens de ajuda que o utilizador possa receber ao longo da sua navegação.

Stocks

No que respeita aos stocks de produto, o factor crítico é a sua actualização e reflexo no website. Tal estará igualmente dependente de uma eficaz integração com os sistemas de informação do grupo. Sabe-se que não será possível ter toda a informação em tempo real, uma vez que algumas lojas apenas comunicam com a central uma vez por dia. Deve por isso realizar-se uma previsão conservadora que evite insatisfação numa encomenda não satisfeita, previsão essa baseada nos dados mais recentes disponíveis.

A actualização não deve permitir seleccionar ou mesmo visualizar um item no website cujo stock se encontra em ruptura.

Apoio à gestão

Pretende-se que seja possível guardar na base de dados de suporte ao website um conjunto de informação que possa ser útil à optimização da performance da gestão de produto e do próprio website.

Pretende-se armazenar a posição destinada a cada produto do catálogo electrónico disponibilizado no website, de modo a ser possível controlar o efeito da variável exposição e permitindo deste modo ajustamentos em futuros lançamentos e gestão de vida dos produtos.

A informação quanto ao percurso realizado no website por cada utilizador e o tempo de permanência em cada página/etapa é fundamental para perceber padrões desejados pelos clientes e, conseqüentemente, aspectos a melhorar por exemplo ao nível da interface e da sequência disponibilizada na visita. A demais geração de estatísticas associadas à vida do website deve igualmente ser uma possibilidade.

3.4.3 Backoffice de gestão/ERP e CRM

O impacto de um sistema de *frontoffice* desenhado à medida das necessidades de crescimento da empresa pode ser amplificado e acompanhado de ganhos de eficiência ao nível operacional, das funções administrativas e de gestão táctica e da informação.

Neste sentido, a opção pela implementação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Management*) preparado para interagir com o referido sistema e para o munir de informação de negócio que lhe seja relevante de um modo coerente afigura-se como lógica.

O módulo de *backoffice* é encarregue da gestão operacional da PetitPatapon.com, nomeadamente ao nível da gestão do fluxo documental da empresa, com especial incidência no processo de expedição e facturação e de trocas e devoluções. A função do *backoffice* é a de permitir o registo da emissão de documentos associados a estes processos (guias de remessa, vendas a dinheiro, notas de crédito), assim como a interligação entre estes. Trata-se de um módulo para o registo do *workflow* de negócio, permitindo a consulta partilhada de informação de gestão.

São exemplos de informação de gestão relevante:

- volume de vendas (total, por gama de produtos e por mercado)
- nº de expedições realizadas (por país)
- devoluções (por produto, por colecção, por mercado)

Naturalmente, em fase de implementação outros requisitos serão levantados para solução e implementação.

A partilha facilitada de informação a todos os departamentos da empresa e de um modo coerente é também um requisito prioritário. Os processos internos da Petit Patapon devem ainda estar sincronizados com o exterior, para um maior nível de eficiência das operações e, em última instância, um melhor serviço ao cliente. Assim sendo, o *backoffice* deve ser aglutinador da informação de vendas recebida do *frontoffice*, e de stocks de produtos, integrada com o fornecedor DisTebe.

Pretende-se desta forma tornar a PetitPatapon.com mais integrada na sua cadeia de valor, usando como base para os seus processos de negócio um sistema que permanece sincronizado com a informação dos seus fornecedores.

CRM

Sendo a PetitPatapon.com uma empresa de retalho através do canal online, uma parte muito significativa das suas operações é o serviço a clientes, pretendendo a empresa diferenciar-se e obter sucesso junto dos seus clientes através da excelência deste serviço.

Dado o nível de exigência dos consumidores de hoje quanto à relação de suporte que obtêm das empresas fornecedoras, o atraso ou desconhecimento por parte de um operador da totalidade da situação de um cliente poder ser um erro não corrigível na retenção do cliente. Todos os colaboradores da empresa devem, pois, actualizar e partilhar informação sobre cada caso concreto.

Existem estudos que demonstram que as razões de abandono de clientes se distribuem da seguinte maneira:

- 68% troca de fornecedor devido a maus serviços;
- 15% troca de fornecedor devido ao alto custo dos produtos ou soluções oferecidos;
- 12% sai devido a produtos com qualidade inferior;
- 5% sai por outras razões.

A maior fatia de abandono é, pois, constituída por factores directamente controláveis por parte da empresa.

Para se atingir o objectivo final do CRM de aumento da rentabilidade da organização sustentada através da satisfação dos seus clientes, é necessário estabelecer uma metodologia estratégica, operacional e tecnológica, que permita atingir esse fim, ou seja, maximizar o valor das interacções de cada (perfil de) cliente – ou *Lifetime Value* – com a marca. Como tal, qualquer estratégia de reforço da PetitPatapon.com no seu mercado-alvo terá necessariamente que permitir um serviço de apoio superior, unificando as capacidades internas com os meios de comunicação existentes, de forma a prestar um serviço consistente.

Propõe-se, neste sentido, a aposta num módulo de CRM (*Customer Relationship Management*) interligado com o sistema de gestão ERP, com os seguintes objectivos:

- registar todas as interacções dos clientes com a empresa (compras, devoluções, consultas, contactos por email, contactos telefónicos, etc.);
- auxiliar a emissão de e-mailings e mailings personalizados de acordo com diversas segmentações;
- aumentar a eficiência e eficácia dos colaboradores do *Customer Service* e da logística e da interligação entre estes.

Reitere-se que esta é uma área em que a PetitPatapon.com apresenta um forte potencial, dada a sua experiência no mercado e o conhecimento das necessidades dos seus clientes, reunindo as condições para percorrer o caminho de uma maior profissionalização neste sentido.

Como síntese do projecto lançado a concurso, foram levantados os requisitos e especificado o sistema ilustrado na Figura 17.

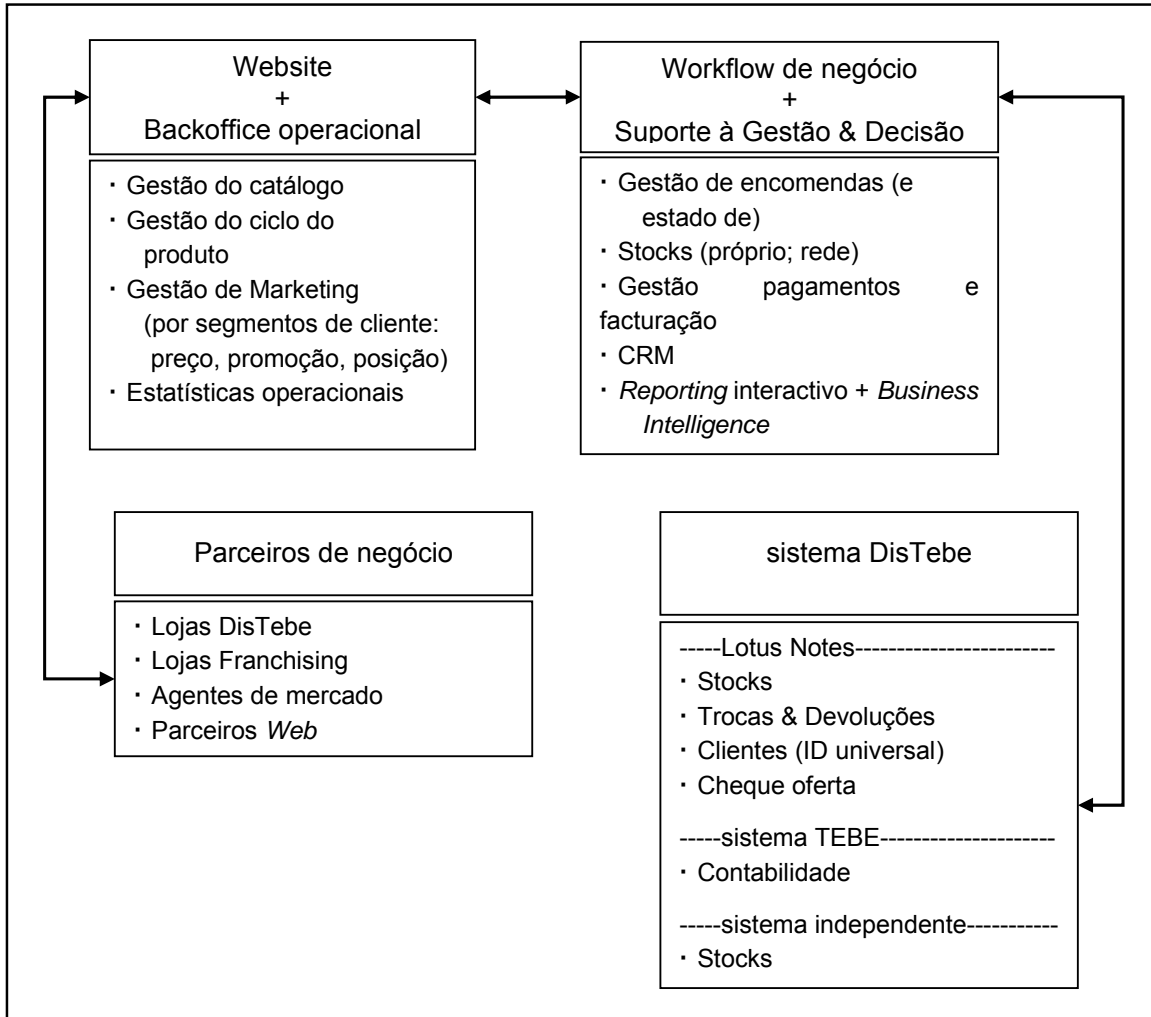


Figura 17 – Componentes do Sistema de Informação global proposto para a Petit Patapon.

3.5 Aumento da visibilidade no mercado

Para crescer, a PetitPatapon.com precisa de ser encontrada por potenciais compradores. Se confiar no seu website como meio eficaz de conversão de clientes chegados e de retenção de clientes adquiridos, terá ainda de encontrar formas eficazes de chegar até novos clientes.

A maioria dos consumidores na Internet realiza pesquisas direccionada a produtos e não directamente a marcas, procurando realizar acções de *shopping*, ou seja, de comparação intensiva e fácil de preços e de outros atributos antes de realizar a sua decisão de compra.

De facto, sendo a Internet um meio “pull”, o desafio dos vendedores reside no facto de os consumidores possuírem o comando de todo o processo e de poderem livremente decidir quando e como interromper o processo de interacção com o meio e ainda onde concretizar o processo de compra do bem pretendido.

Com taxas de conversão de visitas em vendas da ordem dos 2,5% em meses correntes, escalando até aos 7% em períodos de iniciativas de redução no preço dos produtos, é importante garantir a visita de navegadores na web, novos e regressados, por forma a alimentar continuamente o ciclo de vendas.

Note-se que a própria presença da Petit Patapon em motores de busca da Internet não é eficaz, como mostra a Tabela 12, uma vez que o seu website é apenas essencialmente referido quando o nome da marca é pesquisado.

Tabela 12 – Pesquisas em motores de busca que originaram visitas ao website da Petit Patapon.

Top 15 de pesquisas	Posição média
petit patapon	1
Petitpatapon	1
Petit	4
petit patapon	1
Patapon	1
www "petitpatapon com"	1
petit patapon france	1
centro commerciale monforte	1
petite patapon	6
centro commerciale monforte campobasso	1
www petitpatapon com	2
petit patapon wemmel	3
www petitpatapon com	1
lojas petit patapon	2

(Fonte: Google)

Por isso, a PetitPatapon.com precisa de encontrar canais que lhe permitam estar no caminho de potenciais compradores de uma forma eficiente, dentro de modelos que lhe convenham.

3.5.1 O custo por click

Existem diversos modelos de publicidade na Internet que actualmente se encontram em declínio, de que são exemplo a utilização de *banners* em websites terceiros apontando para o website publicitado, fundamentalmente por duas razões. A primeira tem a ver com a reduzida qualidade de muitos materiais criativos publicados e do seu destinado associado levando a que os utilizadores ou navegadores da web se habituassem a ignorá-los, criando a chamada “cegueira selectiva”, a que os banners estão hoje sujeitos. Por outro lado, o modelo de exploração destes meios não é o mais favorável às empresas que realizam a publicidade, uma vez que a remuneração é feita função de um determinado número de impressões do anúncio no ecrã dos visitantes, independentemente de estes serem ou não utilizados ou mesmo observados pelos utilizadores, ou do número de cliques recebidos.

Este modelo está a ser substituído com aparente sucesso na indústria da Internet por uma evolução que associa anúncios de empresas e produtos a pesquisas realizados pelos utilizadores ou ao contexto das páginas que estes visitam. Tratam-se de programas de “links patrocinados”, nos quais as empresas publicitárias apenas pagam o montante referente aos clicks efectivamente recebidos, num modelo “cost-per-click” ou CPC ou ainda PCP (*pay-per-click*). A diferença fundamental destes programas reside no facto de os utilizadores que activam tais anúncios se encontrarem tipicamente num estado de interesse mais avançado no conteúdo da sua pesquisa, constituindo os chamados “leads qualificados” (ou *hot leads*) a um website, sendo a probabilidade destes utilizadores se converterem em compradores substancialmente maior. Os algoritmos dos motores de pesquisa encarregam-se de assegurar, no interesse simultâneo de empresas e utilizadores, a relevância dos anúncios impressos para

a pesquisa realizada; não mais do que seis a sete anúncios são tipicamente mostrados, ajudando no enfoque do programa.

Operacionalmente, as empresas são responsáveis pela criação dos seus anúncios aos quais associam palavras-chave que serão o seu ponto de ligação para com o algoritmo de pesquisa. É definido pelas empresas o custo máximo que estas estão dispostas a despende por cada click individual, valor este que dita a posição do anúncio entre os eleitos pelo algoritmo de pesquisa, para além do seu *plafond* diário da campanha.

A optimização da presença e posição dos anúncios obedece a um conjunto de critérios, cuja explanação está além dos objectivos do presente relatório. Trata-se, pois, de uma campanha de custos controlados.

Durante o período deste projecto, lançaram-se dois programas desta natureza, junto dos dois maiores fornecedores destes serviços na Internet, Google e Yahoo!, dos quais se apresenta exemplos na Figura 18 e na Figura 19, respectivamente. A escolha esteve ainda associada ao facto de estes fornecerem ferramentas de acompanhamento e controlo e de serem os motores de busca mais usados no mercado Norte-americano, com 40% e 30% de quota, respectivamente.

Esta é ainda uma forma de dar visibilidade imediata à Petit Patapon nas pesquisas realizadas na Internet consideradas relevantes, uma vez que a optimização nos resultados de pesquisa genérica dos motores de busca é um problema complexo e que exigirá uma reflexão quanto à arquitectura do novo website, dado que o actual não oferece resposta a este mesmo objectivo.

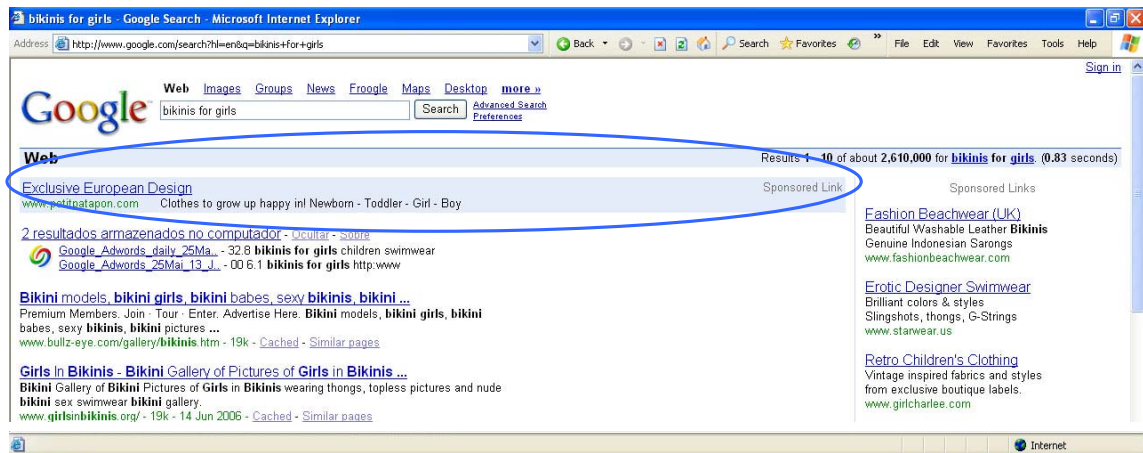


Figura 18 – Exemplo de presença no programa Google Adwords.

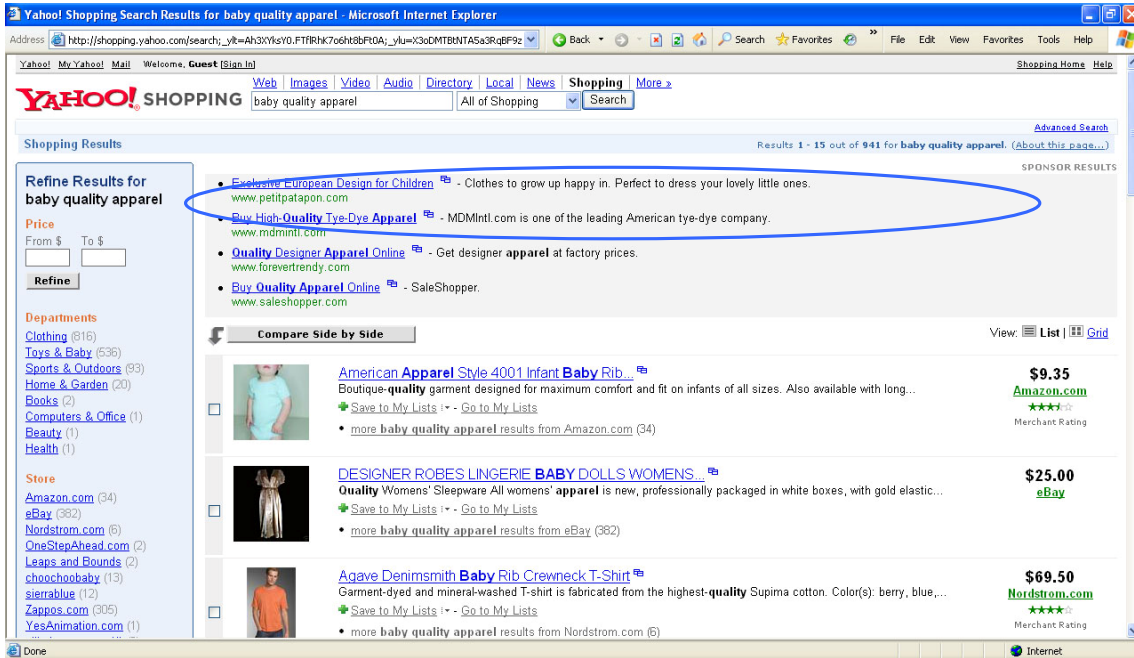


Figura 19 – Exemplo de presença no programa Yahoo! Search Marketing.

Os resultados deste programa entre 25-05-2006 e 26-07-2006 são mostrados na Tabela 13.

Tabela 13 – Resultados programa CPC no serviço Google Adwords.

orçamento diário	\$4,4/dia		
total transacções	24	854	Clicks
transacções teste	12	18,2	Clicks/dia
total transacções efectivas	12	71,1	Cliques/transacção
lucro médio estimado por transacção	35 €*	4	dias/transacção
lucro total médio estimado programa	420 €		

ROI programa Google **156%**

* valor médio de encomenda= € 50

Nota: o plafond diário foi totalmente utilizado

Tabela 14 – Análise sensibilidade ROI com lucro/encomenda

valor médio por encomenda	50 €	70 €	99 €	100 €
lucro médio estimado por transacção	35 €	52 €	75 €	70 €
ROI	156%	280%	448%	412%

O ROI (*Return on Investment*) é o rácio do lucro sobre os custos. O caso apresentado na Tabela 13 revela que o lucro obtido é uma vez e meia superior ao custo incorrido para o obter. No entanto, o valor tomado para este cálculo pressupõe um montante médio de encomenda relativamente conservador de 50 €, o que é inferior à média verificada na empresa, que ronda os 100 €. Atentando à Tabela 14 que faz variar o ROI esperado com o valor médio por encomenda, denota-se que o ROI real obtido poderá ter sido ainda significativamente superior.

Como consequência deste período de teste, foi decidido o aumento do plafond diário da campanha a decorrer no Google, de modo a aumentar a visibilidade obtida e tirar maior partido da média de 71 cliques/transacção verificada, procurando reduzir o rácio do número de dias para atingir uma transacção.

Entretanto, para suprir a necessidade de medir com maior rigor os resultados financeiros deste programa, desenvolveu-se uma rotina em Javascript que permite monitorizar o montante

associado a cada encomenda, convertido da respectiva moeda para a moeda de base do sistema, o dólar americano. Será assim possível obter valores reais do ROI em futuras análises.

No programa junto da Yahoo! sabe-se que em 41 dias apenas se obteve uma transacção, desconhecendo-se o seu valor, dado que este fornecedor não permite nem mesmo via programação a monitorização desta variável. Uma vez que a presença neste canal continua a ser recomendada pelos especialistas de marketing na Internet, a Petit Patapon mantém a sua experiência, embora com um reduzido nível de investimento.

Uma última nota para sublinhar que estes programas contribuem também, de uma forma mais intangível, para o crescimento da notoriedade da marca, uma vez que os utilizadores que acedem ao seu website mas não realizam compra (de forma imediata) são possuidores de interesse no mundo em que a Petit Patapon se move, sendo por isso importante que tenham chegado até à sua loja online e tomado conhecimento da sua existência, aumentando a notoriedade (ou *brand awareness*) da marca.

3.5.2 Redes de afiliados

Uma das vias para fazer crescer um negócio, e a sua notoriedade, é o *networking*, ou seja, o contacto com pessoas ou entidades que possam originar negócio. Na Internet, esta estratégia pode ser conseguida através do *cross-linking*, ou seja, da ligação de um website a outro. No entanto, quando realizado manual e individualmente, trata-se de um processo moroso de conduzir e de alcance limitado. A Internet possui potencial em rede para atingir resultados em maior escala.

Para isso, existem parceiros terceiros na Internet, cuja missão é juntar vendedores a “referrals” na Internet. Estes parceiros possuem uma vasta lista de potenciais afiliados nas suas bases de dados, abertas a subscrições, que se podem candidatar à participação de um programa de afiliados lançado por um determinado vendedor.

Tipicamente, o modelo subjacente a este tipo de programa implica que o vendedor remunere uma comissão ao afiliado por cada visita oriunda do seu website que resulte em venda, proporcional ao seu valor. Por sua vez, o parceiro independente obtém também uma comissão que pode ser fixa e/ou variável com as transacções, para além de despesas de manutenção dos programas. Deste modo, os afiliados podem gerar receita a partir do seu tráfego que origine vendas noutros websites, e os vendedores aumentam a sua visibilidade e, em última instância, obtém vendas vendas.

Trata-se, portanto, de uma estratégia de *networking* em massa. A Petit Patapon estuda possíveis parceiros para o lançamento de um programa próprio competitivo de afiliados, facto que se encontra dependente não só das condições impostas por cada parceiro mas principalmente pela qualidade da base de dados de afiliados de partida que coloca à disposição.

Por aconselhamento com especialistas de mercado, este programa deverá ser lançado após a entrada de funcionamento em pleno da nova estrutura e website, de modo a tirar melhor partido, cativando da melhor maneira afiliados para o programa e visitantes/compradores, de modo a que estes possam ser mais eficazmente “persuadidos” a voltar directamente ao website, facto que também contornaria as comissões intermédias a remunerar.

3.5.3 Outros canais e modelos

Para além do CPC já abordado e dos programas de *affiliates*, existe um outro modelo de negócio inovador na Internet. Trata-se do *cost-per-order* (CPO) no qual o vendedor final paga a um parceiro intermediário que promove a venda dos seus produtos apenas mediante o volume de negócios alcançado.

A vantagem deste método, para além de ser 100% incremental, ou seja, de não existirem despesas de adesão ou outras, é o facto de o risco inerente ao investimento e custos de Marketing serem da inteira responsabilidade dos gestores desses canais.

Se os canais forem correctamente escolhidos, o aumento de receita oriundo desta via pode ser significativo. Actualmente na Petit Patapon estuda-se a inserção da marca no serviço SHOP.COM, a maior loja online do mundo a seguir aos também gigantes Amazon e Ebay.

Precisamente no Ebay e Amazon, realizam-se projectos de prospecção para a criação de uma loja da Petit Patapon, entre outros. Procura-se perceber as vantagens e desvantagens relativas da entrada em cada canal segundo critérios tais como:

- custos de entrada;
- esforço de integração da informação;
- possibilidade de interligação de sistemas;
- natureza do sistema de facturação;
- sistema de comissões.

Reconhecendo a importância da recolha do contacto de potenciais interessados quando estes não se convertem numa primeira instância em clientes, poderão ser também remunerados de forma mais conservadora os canais que direccionem “prospects” ou “leads”, ou seja, visitantes qualificados para a compra que ao invés de realizarem uma encomenda manifestam o seu valor potencial através da concretização de determinadas acções, como por exemplo o registo no website ou a subscrição de uma *newsletter*. Trata-se do modelo CPA, *cost-per-action*, segundo o qual se seleccionam acções que procuram medir, funcionando como variáveis *proxy*, o retorno de um determinado investimento quando o acompanhamento das encomendas, por exemplo, é difícil ou mesmo impossível. Nestes casos, de modo a diferenciar tráfego de elevada qualidade de tráfego de menor interesse, as métricas associadas às campanhas devem ser acções que tendencialmente se relacionem com vendas futuras.

Por último, citem-se os canais de comparação de preços e outros atributos de produtos individuais, através de mecanismos de pesquisa. É exemplo deste serviço o Froogle, oferecido pelo Google, a título de exemplo.

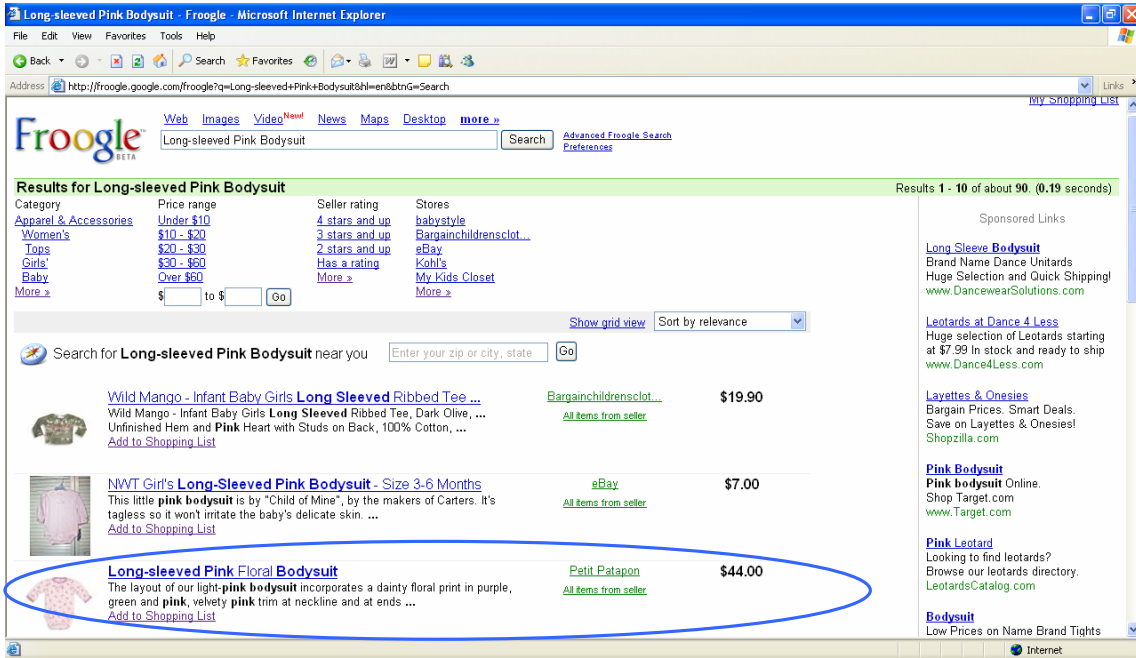


Figura 20 – Presença de produto da PetitPatapon.com no Froogle.

O que se revela factual é a incerteza associada à utilização do Marketing em massa, em televisão ou revista por exemplo, onde as taxas de resposta permanecem obscuras, não permitindo aferir do retorno dos elevados investimentos a que correspondem. A quantidade média de cliques em banners, por sua vez, não ultrapassa 1%; também a taxa média de resposta por mailing directo tem vindo em declínio variando de 1% a 2%.

A Figura 21 ilustra diferentes realidades associadas a diferentes canais utilizados no Marketing, chamando a atenção para a importância da qualidade do segmento alvo ou ajuste em relação aos objectivos em causa, em detrimento do alcance.

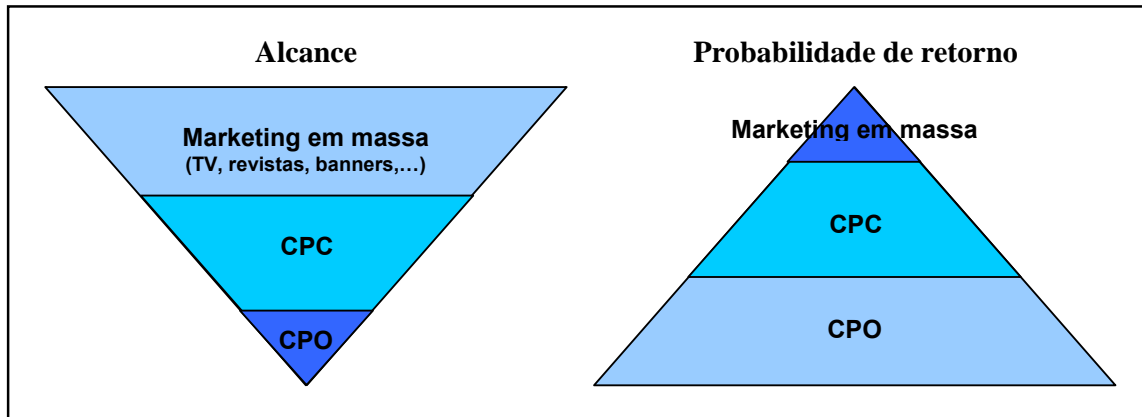


Figura 21 – Proporção de alcance qualidade do retorno em diferentes modelos e canais de Marketing.

3.5.4 Novos mercados

A aposta na Internet por parte da Petit Patapon tem como objectivo último alcançar mercados geográficos que seguindo o modelo de lojas físicas seria incomportável ou demasiado lento. Por isso, à medida que o modelo desenvolvido para a Europa Ocidental e para a América do Norte estabiliza, faz sentido que se pondere na conquista de novos mercados.

Dado o seu poder de expansão e a elevada taxa de adesão às novas tecnologias, o mercado da chamada “grande China” constituído por Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Singapura, Japão e China pode apresentar pólos de desenvolvimento interessantes.

O desafio associado a esta empresa é fundamentalmente de duas ordens: o modelo de negócio por detrás desta ulterior internacionalização e a compreensão e adaptação culturais necessárias.

Recentemente a PetitPatapon.com iniciou uma cooperação com uma empresária Dinamarquesa no sentido de desenvolver o negócio no mercado local. Trata-se de uma experiência com um nível de risco reduzido, num mercado onde possui pouca expressão, pelo que a presença de um parceiro poderia provar a virtuosidade de uma relação deste tipo. Segundo o modelo acordado, esta empresária assume os investimentos de publicidade da marca e website da Petit Patapon, recebendo uma comissão sobre as encomendas realizadas a partir da Dinamarca. Entretanto, foi adicionada no website a possibilidade de colocar encomendas na moeda Dinamarquesa de modo a facilitar a compra por parte destes visitantes. O desenvolvimento deste processo tem sido no entanto ainda enfraquecido por dificuldades burocráticas, facto que tem contribuído para alguma inércia de parte a parte nesta fase inicial.

Para mercados mais longínquos e culturalmente diversos, coloca-se mais seriamente a questão da distribuição física dos produtos e da oferta de serviço ao cliente, pelo que o modelo teria de revisto para uma versão mais evoluída. Não estando a Petit Patapon disposta a assumir o risco de criar um entreposto local de armazenagem e expedição, existem duas possibilidades: a tomada de stock por parte de um parceiro local ou a realização da expedição a partir de Portugal. A decisão decorrerá da vontade dos eventuais parceiros e do nível de investimento que desejarão efectuar, bem como da negociação entre a Petit Patapon e as empresas transportadoras. Sobre este aspecto, há indicação da possibilidade de conseguir negociar tarifas favoráveis que não impliquem o aumento significativo do preço final.

Resta referir a decisão ao nível do website e do serviço ao cliente, de separação ou unificação. O serviço ao cliente, na gestão do acompanhamento de encomendas, das trocas e devoluções e demais assuntos, será desejavelmente realizado localmente, favorecendo uma maior compreensão dos padrões culturais e facilidade de comunicação. Por seu turno, a escolha quanto ao website prende-se, para além de decisões de investimento, com a correspondência com os padrões locais e com a recepção das ordens de encomenda, ou seja, com o funcionamento do negócio. Websites separados facilitam a separação das encomendas por origem, permitindo a atribuição de méritos e comissões devidos a esforços de Marketing locais adequados, no entanto, coloca desafios ao nível da sincronização dos pedidos de encomenda principalmente no modelo de logística centralizada e de partilha de informação de imagem e outros direitos; um site único apresenta o cenário inverso.

Outra questão negocial tem a ver com a atribuição ou não de exclusividade no acesso aos mercados e alargamento à distribuição física em lojas por parte deste parceiro, para a qual terá de haver uma relação de confiança estabelecida.

A Figura 22 ilustra um possível modelo para as diferentes áreas geográficas.

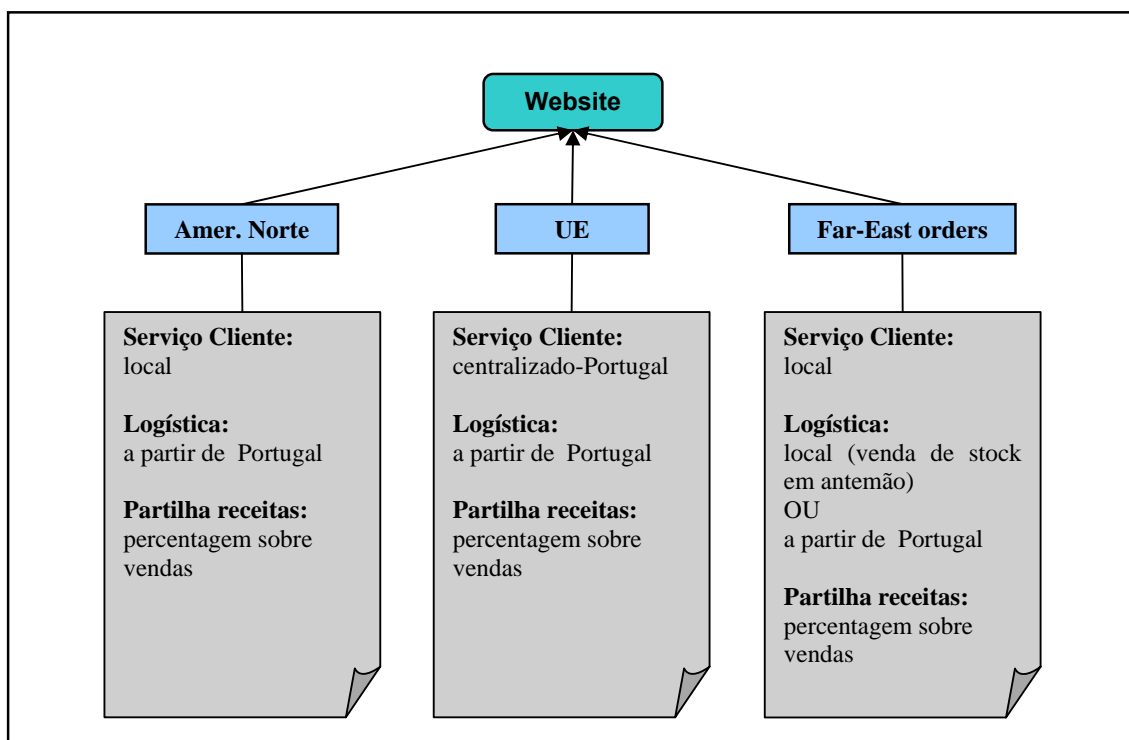


Figura 22 – Proposta de modelo operacional para diferentes mercados geográficos.

3.5.5 Joint-Ventures

Por “joint-ventures” entendem-se parcerias com elevado potencial de negócio. Prevê-se a possibilidade de dois tipos de parcerias:

- Tecnológico-financeiras;
- Comerciais.

Devem estabelecer-se parcerias tecnológicas estreitas ao nível do desenvolvimento e manutenção da plataforma do website e sua gestão. Trata-se de um activo crítico de diferenciação da marca, podendo estudar-se uma forma de crescer juntamente com o fornecedor deste serviço.

Além desta parceria, deve procurar-se um ou vários parceiros na criação, planeamento e acompanhamento de iniciativas de Marketing, fundamentalmente com objectivos de angariação de clientes, dentro de modelos de pagamentos proporcionais às aquisições realizadas. Também o desenvolvimento de competências e condições tecnológicas de estabelecimento de um sistema de CRM estabelecido pode passar por um parceiro com experiência neste ramo.

No âmbito das parcerias comerciais, pretende-se fundamentalmente contribuir para o aumento da visibilidade da marca, procurando, por exemplo, associar a Petit Patapon a uma recomendação por parte de outra marca onde se encontre complementaridade de interesses, tais como os segmentos dirigidos aos mercados feminino, das (potenciais) mães, acessórios, mobiliário infantil, produtos técnicos para crianças, entre outros. O desafio reside na adequada escolha do parceiro, quer a nível da sua marca e justeza do seu *target* para com o da Petit Patapon, quer a nível da sua própria presença online, como seja a dimensão da lista de contactos a partilhar.

3.6 Síntese das estratégias de desenvolvimento de negócio

A natureza do negócio da Petit Patapon Comércio Electrónico Vestuário e Calçado, S.A. implica que o mesmo viva ao sabor das visitas dos utilizadores da Internet que acedem à sua loja electrónica e da sua concretização em clientes efectivos. Deve, portanto, ser implementado um sistema que incentive ambas estas vertentes a realizar-se e a aprofundar-se.

O salto pretendido no volume de negócios passa inequivocamente pela apresentação de um novo website. Mais do que um refrescamento da interface da empresa com os seus clientes, trata-se desta vez de um salto qualitativo na qualidade da oferta do seu produto.

Como foi argumentado, a vida útil das ferramentas desenvolvidas e apresentadas aos clientes da Petit Patapon Comércio Electrónico Vestuário e Calçado, S.A. como meio de crescimento contínuo e acentuado das suas vendas está perto de terminar. Entende-se como inevitável a disponibilização de novos serviços e modos de actuar que em geral fornecedores do ramo ou similares já oferecem, mantendo no entanto as características e valores próprios associados à marca.

Uma gestão de produto mais eficaz, suportada pela flexibilidade da base de dados e pelas ferramentas disponibilizadas no backoffice, permitirá obter melhor controle, concretizar uma política de Marketing mais eficaz e consequentemente melhores resultados, de acordo com os objectivos dinamicamente traçados.

O objectivo de alargamento do raio geográfico de acção na conquista de novos mercados passa também pela apresentação de uma estrutura sofisticada e de acordo com os trâmites geralmente associados às melhores práticas de comércio electrónico no mercado.

A obtenção dos objectivos de geração de visitas, sua transformação em encomendas, de impulsionamento do volume realizado por encomenda e de taxa de retorno à loja verá assim significativamente amplificada a sua probabilidade de sucesso.

A Tabela 15 apresenta em síntese as estratégias de desenvolvimento de negócio disponíveis.

Tabela 15 – Síntese das estratégias para desenvolvimento de negócio.

Canal	Descrição	Desafios
Novo website e serviços		Desenvolver os serviços que conferem maior valor aos visitantes.
Rede de afiliados	Criação de parcerias do tipo <i>linking</i> em massa, oferecendo comissões no caso de originarem vendas.	Encontrar parceiro com a base de dados de afiliados mais atractiva (de melhor qualidade)
Novos canais	Novos modelos de negócio para além da venda directa - CPC, CPO, CPA, motores de comparações, etc.	Encontrar canais que explorem modelo mais favorável.
Novos mercados	Exploração do negócio noutros mercados geográficos.	Definição modelos de logística e de serviço ao cliente.
Parceiros		Encontrar parceiros com características comerciais e tecnológicas apropriadas.

3.7 Importância da medição no Marketing

Dado que a concorrência é cada vez mais forte e que o cliente tem cada vez mais informação à sua disposição, os responsáveis de Marketing devem ter uma maior atenção na fase de planeamento das suas iniciativas, bem como cuidado na escolha do canal utilizado e na mensagem veiculada, de modo a atingir um público relevante e de uma forma efectiva.

Como forma de avaliação das alternativas e até das próprias equipas, o estabelecimento de objectivos para as diferentes iniciativas e a medição e monitorização dos processos e da sua contribuição para o negócio adquire particular importância no contexto das organizações.

Neste sentido, existe na PetitPatapon.com uma preocupação em definir métricas que permitam prever e controlar os efeitos de cada campanha.

Neste sentido, a nível operacional foi instalado o sistema de *web analytics* “Google Analytics” oferecido pela empresa líder mundial no sector da pesquisa em Internet e afins, Google, com o intuito de medir e monitorizar com a acuidade diversos factores relacionados com o tráfego direccionado ao website. As principais vantagens deste serviço em relação ao anteriormente utilizado na empresa, tem a ver com a amigabilidade da interface, permitindo o manuseamento sob a forma gráfica e tabular dos dados e de uma forma mais rápida bem como a possibilidade exportação de fácil dados, e o facto de permitir instalar “filtros” sob o tráfego que, por exemplo, excluam os acessos realizados internamente na empresa com fins de teste, não inflacionando os valores de tráfego obtido e ainda o de permitir realizar análise cruzadas de dados. Os valores não são ainda incrementados pelos acessos realizados por computadores por forma automática, tais como em pesquisas de indexação intensivas realizadas por motores de busca.

Além disso, é possível personalizar medições específicas que se pretende realizar, em particular a resposta a determinadas iniciativas, pelo que neste momento já é possível controlar importantes acções tais como o efeito de:

- Posição e mensagem de banners no website;
- Número de visitas originadas pelo envio de campanhas de e-mail.

No futuro, com o melhoramento dos sistema de “tracking” interno, será possível acompanhar o ciclo de interacção com cada cliente em resultado de cada iniciativa, como por exemplo, após o envio de e-mail a um cliente ou registado, saber quando este acedeu ao website e quando exerceu determinada acção, em particular, quando encomendou.

Veja-se na Figura 23, Figura 24 e na Figura 25 resultados que denotam níveis de retorno ao website por parte dos visitantes relativamente reduzidos, uma proporção de aproximadamente metade de novos visitantes e, finalmente, a contagem das visitas por origem dos canais de Marketing, respectivamente.

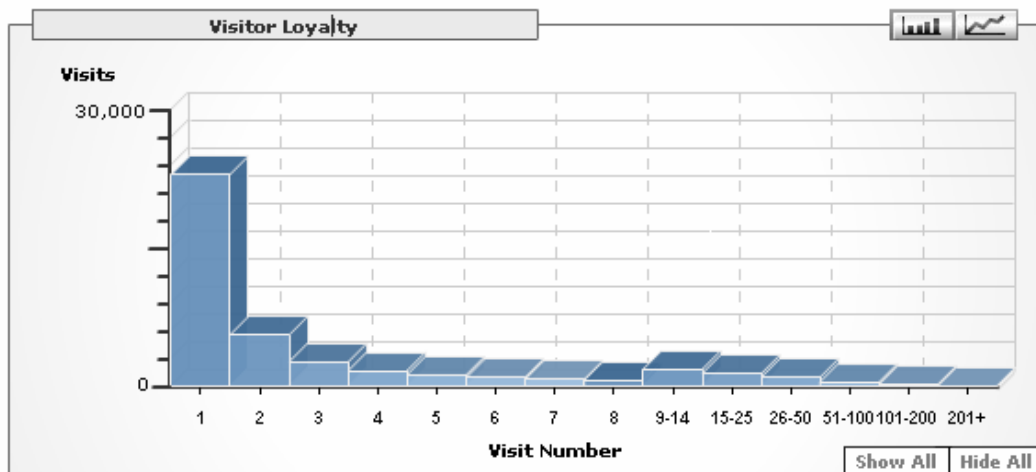


Figura 23 – Medição do número de visitantes por frequência no website.

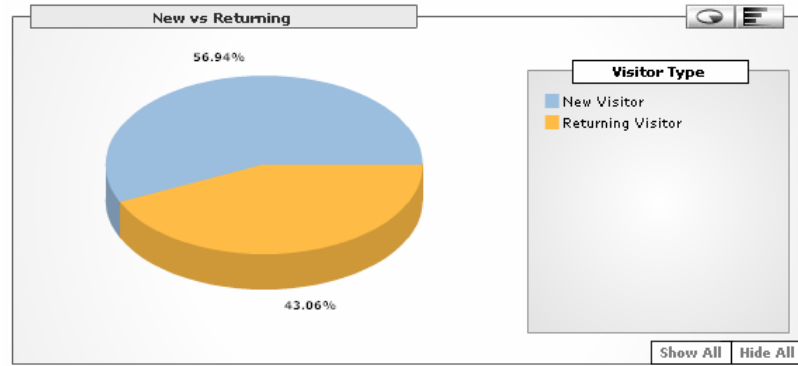


Figura 24 – Medição da taxa de novos visitantes nos acessos ao website.

	Campaign/Source	Visits	P/Visit
1.	(direct)	7,830	3.92
2.	(organic)	3,883	4.90
3.	(referral)	2,104	4.05
4.	MRKT6HA08	1,292	4.11
5.	MRKT6HB10	621	3.27
6.	MRKT6HT11	46	3.57
7.	MRKT6HG10	36	4.17
8.	MRKT6HN10	18	2.83
9.	FW06_04_08_2006_pixie	14	3.00
10.	teste_interno3	5	2.20
Totals:		15,858	4.16

Figura 25 – Medição da origem dos visitantes ao website por canal de Marketing.

Num quadro de medição sistemática e global das iniciativas de Marketing, desde a actividade no website às campanhas executadas nos diferentes canais, será possível determinar o *return on advertising spending* (ROAS) de cada canal utilizado, ou seja, o montante de receita gerado por cada unidade montaria dispendido em Marketing.

3.8 Outras iniciativas

3.8.1 Envio de e-mailings e respectivos problemas

A ferramenta mais eficaz ao alcance da PetitPatapon.com para comunicar com os seus clientes e promover o de relançamento de tráfego ao website e de vendas é o envio de *e-mailings*. A Figura 26 mostra o efeito destes envios no tráfego do website, correspondendo os picos existentes nesta evolução às datas de envio das mensagens.

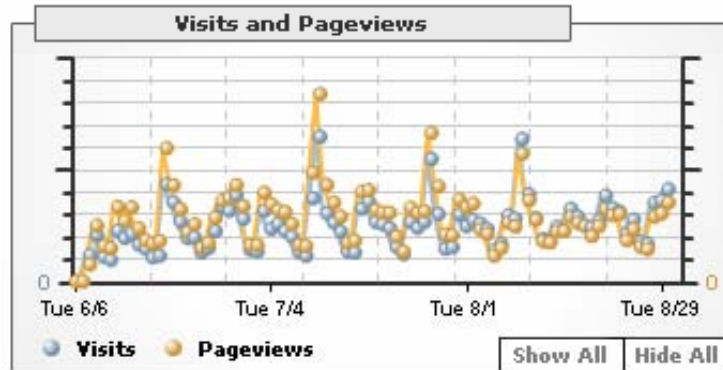


Figura 26 – Evolução do tráfego resultante do envio de e-mails.

Trata-se uma ferramenta de custo reduzido no qual a Petit Patapon aplica um conceito baseado em:

- imagem e fotografia fortes que a marca possui em cada colecção;
- personalização e segmentação do envio por grupo de idade de interesse dos clientes e registados;
- produção de texto que procure produzir encantamento nos seus destinatários.

Existem no entanto algumas dificuldades no recurso a esta ferramenta.

O primeiro prende-se com o “envelhecimento” constante da base de dados de endereços de e-mail. Sendo um dos principais activos da empresa, frequentemente existem clientes que mudam de endereço, tanto electrónico como físico, para além da actualização das suas preferências por exemplo quanto aos grupos de idade de preferência ser motivo de reduzida confiança. Estima-se com base nas devoluções das mensagens enviadas que 30% da base de dados de endereços não exista actualmente.

Uma larga base de dados de clientes leais e de “prospects” qualificados é a base na qual um programa bem sucedido de e-mails é construído. Todos os elementos de Marketing de e-mail sofisticado – segmentação, personalização, conteúdo dinâmico, etc. dependem da dimensão e qualidade da “mailing list”.

Por outro lado, o processo de criação dos e-mails é muito exigente. Para além do alvo ser disperso geograficamente, os motivos de “copywrite” por vezes ameaçam escassear. Recentemente adoptou-se uma política de criação de um “template” único a manter ao longo de cada colecção de modo ao cliente poder encontrar coerência nas comunicações da empresa e mesmo entre os e-mails e restantes materiais da marca, para além da adopção de apenas uma frase marcante por e-mail, em detrimento da produção de um texto.

3.8.2 Exemplo de segmentação e desenvolvimento de marketing relacional

Tal como é mostrado na secção 3.3.2.1, existe um elevado número de clientes que se considera que abandonaram a marca ou que, tendencialmente, estarão em vias de o fazer. Existe, pois, uma lacuna no relacionamento com os clientes que não tem cultivado o seu retorno à actividade comercial no website. Também se entende como lógica a diferenciação no tratamento dos clientes, fundamentalmente no que concerne ao valor que estes representam para a marca, entre os que se fidelizam e os que a abandonam após reduzida interacção, por exemplo.

Nesse sentido, realizou-se uma experiência segundo a qual se segmentou a carteira de clientes em três grupos:

- clientes de elevado valor;
- clientes de valor interessante embora inactivos;
- clientes de reduzido valor.

Aplicou-se esta distinção numa iniciativa de envio de Marketing directo de um material da marca, o LookBook, habitualmente destinado à imprensa, agentes de divulgação da colecção e a celebridades do grande público e outras figuras públicas, sendo que a PetitPatapon.com decidiu recentemente o envio aos seus clientes. Dado o elevado valor associado à produção e envio de cada unidade, procurou-se maximizar a probabilidade de obter benefícios deste investimento adequado a cada cliente.

Decidiu-se que os clientes considerados de reduzido valor não seriam abrangidos por esta iniciativa. Os clientes que acumulam um período de inactividade superior a um ano juntamente com um histórico inferior a duas encomendas são enquadrados neste grupo. Note-se que tal abrangeu cerca de metade dos clientes da história da empresa; no entanto, o reduzido valor que as suas transacções originaram e a sua antiguidade levam a considerar uma expectativa muito reduzida quanto a estes contactos.

Por seu turno, os clientes com inactividade superior a um ano mas tendo realizado mais do que duas encomendas representam clientes que interessa e se afigura como mais provável recuperar. A estes, é enviado o material, juntamente com uma monofolha com uma mensagem amigável, referindo que a nova colecção no website lhes está disponível com uma redução de 20% por um período limitado de um mês. Note-se que existe um elevado cuidado na Petit Patapon com a aplicação de reduções de preço, sob pena de tal poder lesar o carácter *premium* e exclusivo de uma marca de gama alta. Por esta razão, para além de períodos abertos de saldos de fins de colecção e períodos de saldos privados para clientes especiais, raramente a estratégia de redução de preço é a ferramenta de promoção utilizada. Com esta redução pontual e limitada no preço, pretende-se estimular a visita ao website destes clientes e a sua conversa na realização de encomenda, após a qual se espera a sua fidelização. Este segmento representa cerca de 40% dos clientes.

Finalmente, clientes com mais do que três encomendas nos passados dois anos são considerados fidelizados, pelo que se pretende comunicar com estes e estimular o relacionamento. Apenas 15% representam esta parcela mais lucrativa.

Para estes dois tipos de clientes foram conduzidas simulações diferentes, consultando diversos especialistas de mercado da empresa, no que respeita às expectativas de adesão nos níveis de consideração e conversão, tanto para os clientes activos como para os clientes inactivos.

Juntamente com o lucro esperado de cada encomenda, tendo em conta os descontos associados a conceder e os diferentes custos incorridos, estimou-se ao resultado esperado desta campanha. Realizaram-se ainda análises de sensibilidade para avaliar o risco inerente aos pressupostos tomados. Este exemplo é mostrado na Tabela 16 e na Tabela 17.

Tabela 16 – Simulação do resultado esperado em segmentação clientes – clientes inactivos.

Clientes inactivos					
alcance campanha	1.500				
Encomenda média esperada					
+ valor médio encomenda	115 €				
- custo variável artigos	19,24 €				
- custo variável médio envio	9,60 €				
% desconto	20%				
- valor desconto	23,08 €				
= lucro/encomenda	63,50 €				
Envio materiais					
	preço/unid				
impressão LookBook	1,12 €				
impressão monofolha	0,19 €				
	USA EUROPA				
envio	€ 927,23 € 695,25				
custo associado à campanha	<u>3.591 €</u>				
incremento necessário nº encomendas	57				
conversão interesse (visita ao site)	20%				
conversão compra	30%				
encomendas esperadas	90				
Análise sensibilidade aos pressupostos					
encomendas esperadas (alcance = 1.500)					
	<i>conversão interesse</i>				
	10%	20%	30%	40%	50%
10%	15	30	45	60	75
20%	30	60	90	120	150
<i>conversão compra</i> 30%	45	90	135	180	225
40%	60	120	180	240	300
50%	75	150	225	300	375

Tabela 17 – Simulação do resultado esperado em segmentação clientes – clientes fidelizados.

Clientes activos	
alcance campanha	600
Encomenda média esperada	
+ valor médio encomenda	115 €
- custo variável artigos	19,24 €
- custo variável médio envio	9,60 €
% desconto	5%
- valor desconto	11,54 €
= lucro/encomenda	80,81 €
Envio materiais	
	preço/unid
impressão LookBook	1,12 €
impressão monofolha	0,19 €
	USA EUROPA
envio	€ 577,89 € 278,10
custo associado à campanha	<u>1.643 €</u>
incremento necessário nº encomendas	22
conversão interesse (visita ao site)	40%
conversão compra	10%
encomendas esperadas	24

Análise sensibilidade aos pressupostos encomendas esperadas (alcance = 600)		conversão interesse				
		10%	20%	30%	40%	50%
conversão compra	10%	6	12	18	24	30
	20%	12	24	36	48	60
	30%	18	36	54	72	90
	40%	24	48	72	96	120
	50%	30	60	90	120	150

Refira-se que como forma de medição desta experiência piloto será implementado no website na interface de confirmação de encomenda um campo de texto no qual o cliente é solicitado, de modo a ser identificado como beneficiário da campanha, que insira um código promocional. Tal vai permitir saber da adesão e benefício deste tipo de programas.

3.8.3 Exemplo de campanha member-get-member

Estudo realizados revelam que os consumidores obtêm informações sobre produtos tecnológicos através das seguintes influências:

- 13% da propaganda tradicional;
- 20% dos sites de Internet;
- 34% do Marketing boca-a-boca.

Por outro lado, os factores de comoção sobre um produto ou serviço tecnológico distribui-se da seguinte forma:

- 0% da rádio;
- 1% dos painéis;
- 4% de propaganda na TV;
- 4% de propaganda impressa;
- 15% de revistas;
- 40% de referências de colegas ou familiares.

Esta é apenas uma evidência do potencial, muitas vezes ignorado, da ferramenta poderosa e comparativamente barata que os próprios clientes representam. Refira-se ainda que se sabe que um cliente é cerca de três vezes mais propenso a comunicar a sua insatisfação em relação a uma marca ou produto do que uma impressão positiva, pelo que este meio pode também funcionar seria e negativamente contra uma empresa. Por último, podendo a conquista de um cliente ser de difícil concretização, a sua reconquista é frequentemente impossível.

Como experiência inicial de aproveitamento deste meio, a PetitPatapon.com, após ter definido formas e práticas comuns no mercado incluídas no âmbito do projecto do seu novo website, lançou uma iniciativa como forma de testar averiguar o tipo de resposta a esperar.

Com fortes limitações tecnológicas que suportassem a iniciativa, desenhou-se um plano “tell-a-friend” no qual se enviou um e-mail a alguns clientes, explicando um programa do tipo *member-get-member*, segundo o qual um cliente obtém benefícios se conseguir arrecadar um outro cliente para a empresa. Neste caso particular, o nível dos benefícios era crescente com o número de clientes obtidos pelo *referral* respectivo. Os clientes podiam reencaminhar a mensagem da Petit Patapon, podendo inclusive utilizar um *template* de texto fornecido

explicando as regras do programa; os novos clientes obtinham também benefícios de adesão. Estes deviam registar-se no website, identificar no processo de registo o nome e e-mail do amigo que os referiu e, no período de 10 dias, realizar uma compra. Seguidamente, era-lhes aplicado manualmente pelo serviço a clientes da empresa o crédito no cartão de crédito respectivo, uma vez que o website não permite reconhecer casos de clientes particulares e realizar estas operações automaticamente, e enviado um e-mail ao *referral* comunicando que o amigo completou o processo e que por isso terá direito na sua encomenda seguinte, dentro do mesmo período, a um nível de desconto respeitante ao número de clientes que arrecadou com sucesso até ao momento.

Tratou-se um processo com inúmeras limitações, fundamentalmente tecnológicas e exigentes do ponto de vista do cliente. Resultaram ao todo quatro clientes novos, dois deles obtidos pelo mesmo cliente, concluindo a totalidade do processo no período de dez dias.

Com o novo website em funcionamento, os processos de reencaminhamento da mensagem, de reconhecimento automático de cada cliente e relações entre clientes e de processamento de desconto no próprio website serão tecnologicamente possíveis.

3.9 Observações

Pese embora as sinergias de trabalho desenvolvidas, a PetitPatapon.com é uma unidade ou empresa distinta da DisTebe, que gere a marca Petit Patapon. O risco associado à opção de uma estrutura separada é o de descolagem na comunicação que chega até ao consumidor. Existem vantagens no reconhecimento de uma marca global, multi-canal, transmitindo segurança ao consumidor sob vários os pontos de vista.

A Petit Patapon tem ainda da trabalhar em prol da integração e coordenação dos vários canais de comunicação da marca, dentro dos chamados “4Cs” da comunicação:

- coerência – ligação lógica;
- consistência – carácter não contraditório e substractivo;
- continuidade – sequência no tempo;
- complementaridade – carácter sinérgico.

Ao nível prático existem desafios de rede importantes como a oferta de um cartão de cliente único e comum às lojas próprias e franchisadas e à loja Internet, bem como um sistema de trocas e devoluções que transmita confiança e beneficie tendencialmente clientes e marca, criando um “chapéu” comum seu protector. Tratam-se de desafios resolúveis via engenharia de tecnologias de informação, os quais se procurará que sejam cobertos no âmbito do projecto do novo sistema informático da empresa-internet, reunindo os responsáveis pelo seu desenvolvimento e pelo sistema actual interno e das lojas.

4 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

O presente relatório tem por base um projecto que se desenvolveu num período de seis meses. Ao longo deste período, foi necessário contactar com a realidade de uma marca de sucesso na gestão de vestuário de gama alta através de uma rede de lojas físicas a nível internacional e de sucesso também no lançamento de um projecto de investimento sério nas tecnologias de Internet, procurando que este se possa assumir como um importante canal de distribuição dos seus produtos.

Desenvolveu-se um projecto bipolar, no qual o objectivo do primeiro pólo era encontrar uma solução para um modelo de encomendas próprio do negócio da Internet e o do segundo a criação de formas de desenvolvimento de negócio com reflexo no aumento do volume de vendas.

No vector da gestão de produto encontraram-se algumas dificuldades na criação de um modelo de encomendas, tais como a escassez de histórico e alguma incoerência na terminologia dos dados entre as diferentes colecções. A estabilidade das proporções funcionais encontrada permitiu, porém, pensar num modelo que possibilitasse extrair informação de forma consistente das colecções passadas, desagregadas nas principais dimensões da colecção e factores de decisão por parte do cliente.

Como opção táctica alvejando a redução dos stocks de fim de colecção e reconhecendo uma significativa concentração das vendas, sugeriu-se a redução do número de referências a adquirir, concentrando a sua escolha de um modo que não lesasse a imagem da marca nem a oferta da mesma. Os resultados da análise à variedade oferecida e os critérios propostos vão permitir construir uma oferta equilibrada no sentido de uma oferta inteligente.

Dado que as colecções na indústria do vestuário são semestrais, não foi ainda possível quantificar resultados desta política de compras implementada. De qualquer modo, trata-se fundamentalmente de uma estratégia para o website, de correspondência dos requisitos da procura e de minimização dos custos de stock. Os seus efeitos serão visíveis de forma mais amplificada com a exploração do negócio sob o novo website e do modo como a sua exploração irá decorrer, nomeadamente da forma como as vendas acompanharão o *pushing* de Marketing realizado directa e indirectamente aos produtos adquiridos pela empresa.

Paralelamente, desenvolveu-se um esforço de *benchmarking* ao negócio de venda a retalho pela Internet, bem como um estudo das possibilidades de negócio neste canal. Com efeito, o cumprimento dos objectivos de gestão de continuar a multiplicar o volume de vendas passa inevitavelmente por encontrar novos meios de encontrar novos clientes e de fidelizar os clientes entretanto adquiridos. Trata-se, portanto, de um problema de Marketing.

Tendo em conta as especificidades do Marketing na Internet, identificaram-se os desafios da PetitPatapon.com para que esta possa estar alinhada com as melhores práticas neste sector,

que a permita obter uma estrutura capaz de crescer sustentadamente. Baseando a tese da proposta no argumento de a qualidade da presença online ser complementada com o aumento da visibilidade da marca, desenvolveram-se diligências neste sentido.

De facto, com taxas de conversão entre visita e compra abaixo das médias de mercado e com uma performance reduzida na manutenção da carteira de clientes, mostrou-se que o sistema actual demonstra algumas lacunas.

Analisou-se este sistema e escreveu-se um projecto ambicioso de arquitectura de um sistema global que abrange a interface da loja com o seu cliente, até ao seu sistema de informação de gestão e à interligação com a rede em que se insere. Reconhece-se especial importância na implementação de um sistema de CRM que capitalize as relações com os clientes.

Por outro lado, fez-se um estudo dos canais que podem interessar à Petit Patapon numa óptica de manutenção de um serviço de qualidade e de aumento da sua visibilidade e vendas. Os desafios e riscos associados a cada um destes canais foram identificados e algumas experiências foram conduzidas, indicando o caminho para uma acção mais assumida no futuro.

Sublinhe-se a importância da medição no processo global de Marketing, facto facilitado num meio de utilização intensiva como é a Internet, a que a Petit Patapon não deve deixar de recorrer como forma de melhorar continuamente a sua acção e aprendizagem das regras de negócio e dos seus clientes, como está aliás a acontecer.

Igualmente no período de seis meses em que se desenrolou este projecto, não são esperados resultados significativos do arranjar de um estudo e alinhamento das políticas de Marketing, antes, findo este termo, o apontar de um caminho que se considera adequado para enfrentar os desafios identificados.

A curto prazo, espera-se a condução de uma fase pautada por experiências de média envergadura por forma a descobrir quais os canais de visibilidade onde mais interessa à Petit Patapon estar presente, dado que esta tem pouca experiência nesta área, enquanto o novo sistema de website não se encontrar montado. A nível de Marketing de relacionamento podem ser conduzidas também experiências de forma a atestar do efeito conseguido das variações introduzidas nas políticas de comunicação em e-mail, Marketing directo e serviço ao cliente.

5 Referências e Bibliografia

Chaffey D., Richard M., Johnston K., Ellis-Chadwick F., *Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice*, Prentice Hall, Second Edition, 2003.

Azevedo A., Pomeranz R., *Marketing de Resultados*, MBooks do Brasil, 2004.

Constantinides E, *Influencing the online consumer's behavior: the Web experience*, Internet Research, Volume 14, Number 2, 2004, pp. 111-126.

Vilares M., Coelho P., *Satisfação e Lealdade do Cliente – Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*, Escolar Editora, 2005.

McConnel B., Huba J., *Buzzmarketing – Criando Clientes Evangelistas*, MBooks do Brasil Editora, 2006.

6 ANEXO A: Critérios diferenciadores na escolha de fornecedores

Linhas de discussão – Sistema de *Frontoffice* e *Backoffice* para a Petit Patapon.com

Requisitos

- Elaboração de manual de utilização e manual de administração do website e backoffice
- Formação dos recursos humanos da empresa
- Construção de um sistema modular: facilidade de adição-desactivação-extracção de funcionalidades do sistema
- Acesso ao código-fonte
- Possível interacção com sistema IBM Lotus Notes – estudo e consultoria no desenho da solução integrada a desenvolver
- Nomeação de gestor de projecto e acompanhamento/interface
- Importação de dados do sistema actual (encomendas, clientes, ...)
- Possibilidade de importação e exportação em formatos a definir (ex: XML)
- Integração com algum pacote de Web Analytics: para extrair informação relativa ao tráfego no site (nomeadamente armazenar percursos utilizados e tempos de visita)

A discutir:

- Abordagem de solução de CRM;
- Definir antecipadamente requisitos de hardware.

7 ANEXO B: Funcionalidades a implementar no *Frontoffice*

Oferta principal de funcionalidades no novo website

Promoção

- **Top 5 products**
- **Last pieces/opportunities**
- **Product of the week/day**
- **Most preferred gifts**

Feature to implement (to pop up, to be visible, ...) at the homepage.

Modelos de oferta de produto/serviços

- **Gift finder**

Leading the inexperienced user to an actual gift suggestion through a set of a small number of easy-to-answer questions (age, gender, type of skin, ...).

- **Packs**

Possibility to show a set of garments as a whole, allowing its selection for shopping “with one click”.

- **Design your outfit**

Sort of puzzle tool through which the user can drag-and-drop and watch together the items selected while wandering through the store. Some matching pieces are presented along the same window to help on the process. It would work as a try room and a shop assistant.

- **Gift certificate (cheque oferta)**

Offering friends credit at Petit Patapon online store.

- **Birthday wish list**
- **Personal product customization**

Along with the products where customization would be allowed, a small fee e.g. for the name inscription on the product would be presented.

- **Coupon code (special occasions, private sales, ...)**

Field enabling a customer to identify himself/herself within a specific promotion or campaign he/she may have won the right to. The system would automatically compute the respective promotion prices.

- **Outlet e-store. Previous collections**

Way to present a catalogue made of previous collections' items.

- **Chat with PP customer service**
- **Novas formas de pagamento: PayPal, MB Net, credit on return**

Alternative products

- **E-cards. Birthday, ...**

Registo

- **Cartão cliente: Oferta aderente; desconto por múltiplos de volume e de unidades; rewards cumulating points system; private sales**

Creating and giving value to the registration of a customer through a portfolio of possibilities.

- **Saudação personalizada. Inquérito sobre a última experiência de compra**
- **Ofertas personalizadas**

At the end of the registration process and the corresponding inquiry, the user is offered a first-order discount on a category according to his/her preferences.

- **Baby registry**

Storing the birthday of babies on the database (eventually more information) and a list of e-mail addresses of potentially interested people on being reminded of the occasion and of his birthday wish list.

Geração de visitas

- **BUZZ**

Way to achieve a word-of-mouth marketing, turning the brand such a one which is talked about and making its world and particular curiosities explored. (Specification under study together with a Marketing school)

- **Tell a friend (website, produto específico, emailing). Vantagens na angariação de clientes**

Rewarding a customer for bringing customers in. If the recipient of the invitation turns into a customer by ordering at the website, the sender is rewarded (though points cumulating, discounts, etc.).

- **Emailing. Personalizado**
- **Banners**

(study the possibility of including (partners') banners on the website)

User advising guide

- **Garment care**

Transmitting the brand's product quality in a more effective way.

- **Healthy upbringing**
- **Newborn essentials**
- **FAQ's: Info - wrapping, order process, change & return**

(a set of informative, instructive and helpful webpages)

Business opportunities

- **Affiliates, Cross linking, Link Share**

(study the possibility of including references to partners' websites)

Layout – padrão de cores dinâmico com entrega

- **Homepage. Transmissão de valor (conceito, idades abrangidas, ...)**
 - **Página “server down” amigável**
 - **Novidades. Artigos e eventos**

Should be designed to be successfully ranked on search engines.

- **Indisponibilidade de stock antes de acesso a ficha de produto**

Not allowing navigating until a specific item shopping/selection if it is not available on stock.

- **Possibilidade de fazer reserva de produto no caso de a entrega ainda não ter sido concretizada e ser alertado da mesma**
- **Inquéritos, sondagens**

Making surveys and inquiries in order to get useful information for customer and product management.

- **Press room**

It could be used together with the BUZZ concept. Press releases including Petit Patapon references or garment pictures could be included.

- **How to reach your PP store?**

Making the PP network friendlier to present.

- **My account**

User management interface featuring orders status tracking, rewards points system status, ...

- **Site map**
- **Size chart: foot size; body chart**
- **Product details: zoom, back picture, special details (texture, bands, ...), garment care**
- **Offer other colors**

Where adequate, showing a palette to easily change the color of the presented item.

- **Contact us. Formulário; opção resposta telefónica; opção chat; ligação às FAQ's.**
- **PP album (hall of fame). Poll Baby of the Month -> poster award**

Possibility to upload children's photos.

- **Adição de línguas: Italiano, Espanhol**
- **Comunidade de interesses (blog, fórum, chat). Petit Patapon World. PP environment protection/causes. Favorite Links (jogos, rua sésamo, etc.)**
- **Quick mailing list registration**
- **Looks great with (matching pieces). Apresentar thumbnails na própria página**
- **Shopping bag. Melhoramentos de navegabilidade e apresentação de thumbnails**

8 ANEXO C: Linhas orientadoras do desenvolvimento do website

Preâmbulo

Este documento pretende reunir a descrição das acções a implementar no âmbito do processo de reestruturação do sistema de informação da Petit Patapon. Deverá ser utilizado nomeadamente aquando da discussão com o fornecedor do serviço da sua implementação.

FRONT-OFFICE

Estrutura Website

Premissa base

O website deve manter o seu vector de simplicidade. Em termos práticos, isso significa que deve estar voltado para as necessidades do cliente, ou seja, deve ser nomeadamente simples e rápido o processo de compra.

- Petit Patapon supports Verisign secure transfers

O website deve apresentar em local secundário alguns “carimbos” destinados a transmitir confiança aos utilizadores na decisão de compra.

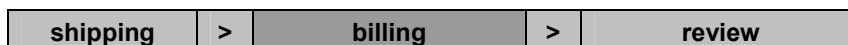
- Suportes de navegabilidade

Apresentar no topo do corpo de cada página de conteúdo uma “árvore de navegação” indicando onde o utilizador se encontra no site e a forma típica de navegação.

Ex: [Home](#) > [Customer Service](#) > Privacy Policy (sendo o último a página actual; os restantes funcionando como links)

Nos processos de compra e de registo (e outros com mais do que uma página de processo) deve ser indicado ao utilizador o passo em que se encontra e o número global de passos, com indicação de um título para cada passo.

Ex:



- Experiência de compra

Políticas

Em local secundário do website, devem encontrar-se os “Terms of Use” e “Privacy Statement”, salvaguardando o bom uso do website por parte do utilizador e a política de tratamento de dados por parte da empresa, respectivamente.

O benchmarking realizado em várias marcas de referência no comércio electrónico permite realizar uma proposta em breve.

- Terms of Use
- Privacy Statement

Reflexão estratégica PPV global PP

Importância de:

- Integração e coerência do marketing-mix entre as iniciativas ligadas à cadeia de lojas e as iniciativas do meio da Internet.
- Ligação lojas-internet dos processos de vales de desconto e de trocas e devoluções (excluindo nestes a época de saldos). Estes permitem às lojas aumentar o seu tráfego de potenciais clientes. Por sua vez, compras superiores a um determinado montante realizadas nas lojas, podem oferecer vales de desconto para compras na Internet.

E-mails

- eficácia dos e-mails

deve ser possível gerar automaticamente um código no envio de cada e-mail específico a cada destinatário para conseguir medir o efeito de acesso ao website e de compra num prazo de n dias de cada destinatário.

- *tell-a-friend*

cada e-mail deve conter (como opção para o designer) uma área de *tell-a-friend* que na versão html corresponde a um campo de texto e na versão de texto a um link para uma janela pop-up. Esta área explica que se trata de reencaminhar a mensagem para alguém a quem se julgue a mesma poder ser útil. O utilizador sabe que no caso de compra por parte do destinatário sugerido tem direito a um desconto na sua compra seguinte.

(tecnicamente, o endereço de e-mail do destinatário fica guardado no sistema associado ao utilizador que o sugeriu e é enviada a mensagem; se o utilizador novo se registar ou efectuar uma compra tendo acedido ao website através do e-mail, é efectuada a actualização do benefício correspondente na conta do primeiro cliente, sendo-lhe enviado um e-mail informativo).

O destinatário do e-mail redireccionado vê em rodapé a indicação "If you received this email from a friend, click here to sign up for Petit Patapon emails." para se poder inscrever na lista de e-mails da Petit Patapon e/ou registar-se.

- e-mail sucesso *tell-a-friend*

Subject: your friend has also joined Petit Patapon!

On the 21st of June 2006, you sent out an e-mail forwarding a message we had sent to you on the subject "Sales at Petit Patapon, get 20% off". Meanwhile, your friend has also been fascinated with the world of Petit Patapon and has just performed an order.

We are most happy to inform you are entitled a 10% discount on your next purchase for helping us satisfying more people and their lovely ones!

We treasure your loyalty!

(e-mail semelhante para tell-a-friend de sucesso a partir do website/ficha de produto)

Todos os e-mails devem possuir no final a política de privacidade e os termos de uso do website.

Customer inquiries

Na área “Contact us” do website deve encontrar-se um formulário que solicita a categorização do contacto efectuado. Esta categorização permite filtrar à partida os contactos pelas diferentes áreas de trabalho no serviço ao cliente, o encaminhamento imediato apropriado e ajudar a priorização dos mesmos.

O utilizador deve ser chamado à atenção para a existência das FAQs que esclarecem muitas dúvidas relacionadas com procedimentos de encomenda, trocas&devoluções, etc. podendo assim esclarecer eventualmente de imediato a sua questão.

O cliente deve informar o método e horário de contacto preferidos dentro do horário de trabalho de Barcelos.

No final do preenchimento do formulário, é enviada para o ecrã e para o e-mail fornecido uma mensagem informando o tempo de resposta estimado “due to current workload”.

(em backoffice deve ser possível actualizar o valor para cada uma das categorias de motivo de contacto ou de uma só vez para todas)

Ex:

Subject: Support Request Confirmation

Dear Melinda Jones,

Your inquiry* has been submitted to Petit Patapon customer service. We appreciate your contact and will follow it up individually.

We will respond as soon as possible, typically within one business day. If you have additional questions, please search within our carefully designed FAQs section or submit another inquiry.

We hope you enjoy your experience with Petit Patapon.

--* copy of your inquiry:-----

Dear Sirs,

...

Affiliates

A propagação da marca Petit Patapon por uma rede de parceiros na Internet parece ser um instrumento fundamental e uma oportunidade na obtenção de um elevado número potencial de clientes.

Poder-se-á levar a cabo esta acção através do desenvolvimento de uma ferramenta que permita a criação e a gestão das parcerias internamente ou através da aquisição de um serviço que permita anunciar em massa a disponibilização e gestão deste serviço por parte da Petit Patapon. Em qualquer dos modos, a Petit Patapon deverá rever a cada candidatura de parceiro, seu website e políticas.

Outras acções

- Manutenção lista de e-mails

Devem ser identificados os clientes, ou seja, utilizador com histórico de compras, cujo endereço de e-mail se encontra desactualizado. Por uma questão de lealdade, deve ser efectuada uma tentativa de manutenção do contacto, seja por anexo ao envio do catálogo seguinte de indicação de necessidade de actualização dos dados, seja por envio de correio especificamente desenhado para o efeito.





Keep linked with us

Lançar a oferta da tecnologia RSS

- Google homepage, Google Reader and your favorite feed reader aggregator

You can now add headlines on what is happening at Petit Patapon to your Google personalized homepage or to your favorite aggregator tool.

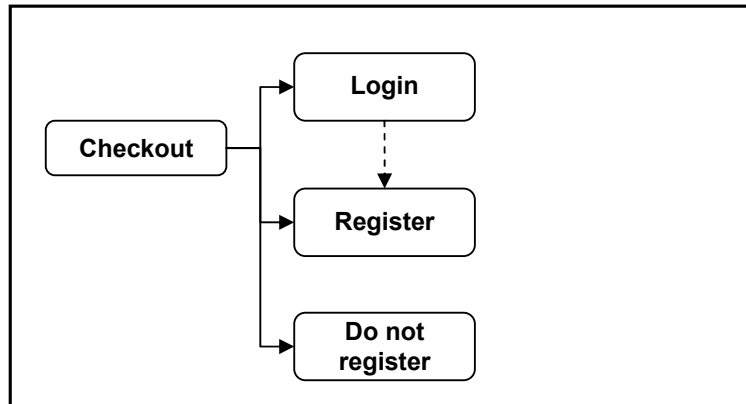
We are posting updates on new products and collection offering, special campaigns, sales openings and much more. Subscribing to our feed is a very easy way to stay connected and updated and to be the first one to know... and arrive at us.

- ❖ Subscribe directly using an aggregator tool:   
- ❖ Subscribe to your favorite rss feed aggregator by copying the link 
<http://www.petitpatapon.com/rss/promotions.xml>

O back-office deve permitir lançar facilmente conteúdos neste serviço.

Processo de compra

Com produtos inseridos no shopping bag, o utilizador pode realizar o checkout. Nesse momento, caso não tenha realizado login, possui três opções: efectuar login, realizar registo caso ainda não possua conta, proceder à compra sem efectuar registo.



O acto de proceder à compra sem efectuar registo pretende evitar a desistência de potenciais clientes perante uma fase de captação de informação além do estritamente necessário. Neste caso, apenas será solicitada informação de contacto electrónico, telefone, moradas de entrega e facturação e de método de pagamento. Como tentativa de manter contacto latente com este cliente, é apresentada também uma caixa de selecção junto do campo de endereço de e-mail a questionar do desejo de receber correspondência da Petit Patapon por e-mail)

O cliente é no entanto avisado das vantagens de se registar, nomeadamente:

- ❖ Makes shopping easier; you don't need to insert your data every time
- ❖ Order status
- ❖ Histórico de encomendas
- ❖ Acumulação de pontos de acordo com valor do histórico convertíveis em descontos
- ❖ Latest promotion and events information
- ❖ Gift card balance
- ❖ ...

Ao longo de todo o processo de compra, devem ser apresentadas alternativas para complementar o shopping bag e as opções tomadas ao longo da navegação.

Registo

Para além das vantagens do registo acima referidas, o preenchimento de um inquérito que traga valor à Petit Patapon poderá oferecer 5% de desconto nas compras futuras do cliente – funcionado como cartão de cliente –, o que seria válido para clientes activos, ou seja, realizando compras no último ano.

O registo possui as seguintes secções:

- ❖ Account access data: login=e-mail address; password
- ❖ Contact information: title; first name; last name; address, state, zip code, city, country, content preferred language, preferred currency, phone number, preferred e-mail type
- ❖ Catalogue preferences
- ❖ Birthdays (nome, ligação [filho, sobrinho,...]) => envio e-mail standard com postal com oferta de desconto <= coupon code
- ❖ How did you find us
- ❖ Help us improving

My Account

Esta área deve conter os seguintes elementos:

- Actualização de contacto (nome, morada(s), telefone, e-mail)
- Actualização de grupos de idade de maior interesse

Inquéritos

- Inquérito a clientes novos

15 dias após a primeira compra de um cliente deve ser enviado um e-mail (deve garantir-se que é enviado após a recepção da encomenda) com um link para preenchimento de um inquérito de satisfação do produto-serviço. A resposta a este inquérito oferece ao cliente um determinado montante de pontos a acumular na sua ficha de cliente ou mesmo uma percentagem directa na encomenda seguinte, incentivando-se deste modo a retenção do cliente.

Os clientes que não se registaram no acto de compra recebem igualmente um e-mail equivalente, no qual é indicado um código promocional a inserir no registo que permitirá associar à sua ficha de cliente os dados da encomenda que originou este benefício.

- How did you find PetitPatapon.com?
 - ◆ Friend
 - ◆ TV, Magazine
 - ◆ Gift
 - ◆ Stores
 - ◆ Sponsored web ad
 - ◆ Search Engine
 - ◆ Online shopping
 - ◆ Other:
- How do you feel about the garments you received?
 - ◆ Just perfect
 - ◆ Very nice

- ◆
- How did you see your shopping experience, such as garments selection?
- Did the order and all the process and services included match your expectations?
 - ◆ Yes, they were actually surmounted.
 - ◆ Yes, it was just what I was expecting.
 - ◆ No, I got disappointed because:
- If you find any point in which we could improve, we would appreciate your help on it:
.....

- Inquérito sobre as últimas duas experiências de compra

De forma a manter o contacto com os clientes, deve mostrar-se que a Petit Patapon valoriza o melhoramento contínuo na satisfação dos clientes e por isso pretende saber da experiência

- Inquérito anual

No caso de clientes com menos de duas encomendas num período de um ano (a contar a partir do registo) o cliente deve receber um e-mail com um inquérito acerca da sua satisfação e percepção da marca/serviço.

How did you feel about this collection? Very appealing, good, not so good

How did you feel about the offer? Enough garments per category, not enough

How did you feel about the price? High, about right, low

How would you rate our site in terms of how easiness of use? Easy; OK; hard

In your last orders, how did you feel about?

- the quality of the garments

- the size of the garments

- the colors of the garments

- Inquérito pontual

No caso da necessidade de aprendizagem para além da experiência de compra, pode usar-se o sistema de inquirir cada n-ésimo visitante ao website. Deve ser explicado o objectivo do inquérito, as vantagens do preenchimento e ser dado feedback (follow-up) no final do processo.

BACK-OFFICE DE CONTEÚDOS

Ter listagem decrescente de vendas por produto/grupo_idade-família. Permitir facilmente seleccionar produtos a colocar na homepage ou noutra área definida.

CRM – customer-service quality improvement

categorizar acções levadas a cabo pelo Serviço ao Cliente. ex: respostas dadas a e-mails: standard tipo x, específico tipo x, ... para efectuar contabilização das necessidades e melhorias a realizar.

- melhorar Marketing one-to-one

Aquando de uma encomenda, o sistema deve guardar e associar ao cliente o(s) grupo(s) de idade, o tipo e a quantidade de peças de forma a, indirectamente, traçar o perfil de preferências dos clientes com o intuito de segmentar campanhas de marketing e poder personalizar ofertas.

Sempre que for possível associar uma visita a um registado – a partir do momento em que faz login, quando entra no site através de um link de um e-mail [links devem ter identificação do utilizador] – o sistema deve guardar certas variáveis que permitem caracterizar o comportamento e preferências deste utilizador – ex: grupo de idade visitados.

Com o login do utilizador, o site deve sugerir em área apropriada um conjunto de produtos actuais de acordo com o histórico do cliente.

Processo de lançamento de conteúdos online

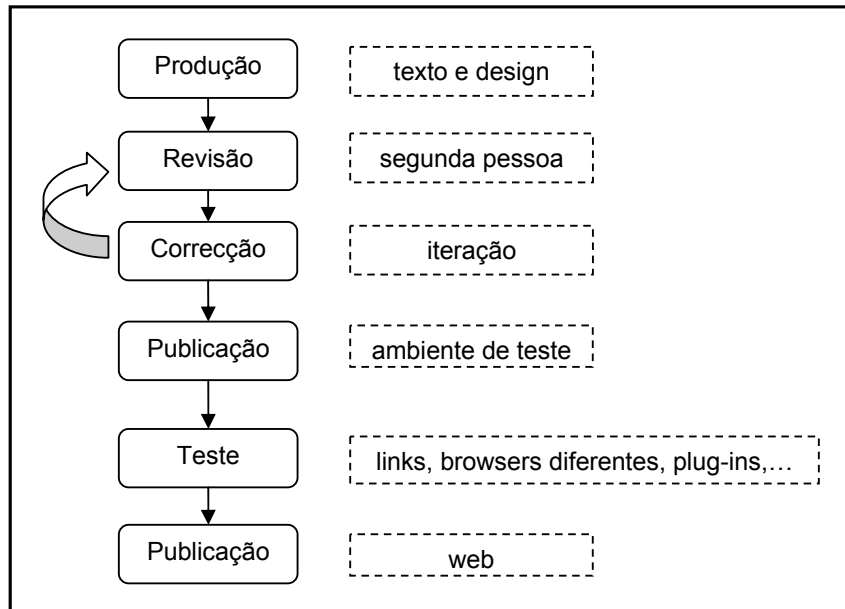
Manutenção

e-mail

processo de prototipagem

ter possibilidade de testar website/páginas antes de as tornar públicas

Lançamento de conteúdo – processo de prototipagem



LINHAS ESTRATÉGICAS

Parceiro tecnológico

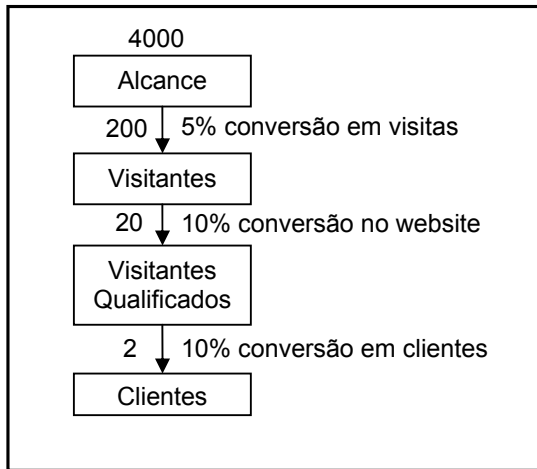
A experiência demonstra que um serviço de manutenção da plataforma de serviço electrónica com facturação por hora de dedicação não é apropriado. A importância para o negócio da melhoria constante da sua oferta, a correcção de lacunas e a resposta a requisitos de clientes implicam que se celebre um contrato de nível de serviço acordado. Dele devem constar um prazo máximo de resposta em relação ao pedido de intervenção informando acerca do período de desenvolvimento necessário e do seu prazo de conclusão.

Definição de objectivos

As seguintes métricas irão permitir comparar os diferentes esforços de marketing ao longo de um determinado período

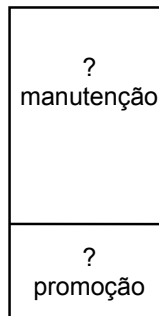
<p>Atracção</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir x.000 novos visitantes; ▪ Adquirir x novos endereços de e-mail; ▪ Adquirir x visitantes qualificados; 	<p>Conversão</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Converter x% da carteira de clientes em visitantes assíduos; ▪ Converter x% da carteira de clientes em
---	---

...	clientes activos; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Converter x% de visitantes qualificados em clientes; ▪ Converter x% de publicidade offline em vendas online ...
Custo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo de aquisição por visitante ▪ Custo de aquisição de registo ▪ Custo de aquisição offline de cliente ▪ Custo de aquisição online de cliente ...	



Estruturação do orçamento

Qual o peso da manutenção do serviço e qual o peso da promoção?



Definir distribuição de esforço entre retenção e aquisição de clientes, com influência na definição do sistema de pontos e descontos com base, por exemplo, no histórico de compras e na performance *tell-a-friend*.

O sistema deve armazenar os descontos concedidos a cada cliente por desconto do sistema de pontos atribuídos ao seu histórico de clientes, por sucesso na aquisição de clientes através do sistema *tell-a-friend*, e por desconto do benefício do registo. Em contraposição, deve colocar-se o valor das encomendas geradas por este esforço.

10 ANEXO E: Comparação entre modelos: previsão vs monitorização

Dois modelos de gestão da colecção – Previsão vs. Monitorização

1. Modelo baseado na previsão da procura

parte \ timing	antes da colecção	durante a colecção
<i>Lojas</i>	<u>Previsão</u> decisão e <u>compra</u> da colecção n+1	pedido de peças adicionais ao armazém (folga muito limitada)
<i>DisTebe</i>	organização da produção faseada por temas/entregas envio da 1ª entrega	Identificação de alguns desequilíbrios de stock (quase exclusivamente nas lojas próprias) e troca de algumas referências

2. Modelo baseado no acompanhamento da procura

parte \ timing	antes da colecção	durante a colecção
<i>Lojas + DisTebe</i>	<u>Previsão</u> análise e estimativa das necessidades para a colecção n+1	fornecem elementos qualitativos quanto à procura percebida
<i>DisTebe</i>	organização da produção faseada por temas/entregas envio da 1ª entrega	<u>análise</u> diária da evolução das vendas & stocks realização de novas entregas e trocas com base na evolução registada

Notas quanto à evolução:

- . aumento da responsabilidade da DisTebe quanto à decisão da produção;
- . aumento dos custos de transporte pela diminuição de economias de escala;
- . necessidade de sistema de acompanhamento e resposta à evolução da colecção.

1. Modelo baseado na previsão da procura



2. Modelo baseado no acompanhamento da procura

