

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Outsourcing como estratégia da empresa – O caso MD Group

Marta Manuela Sousa Pinto

Coimbra, 2019

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Marta Manuela Sousa Pinto

Outsourcing como estratégia da empresa – O caso MD Group

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de
Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e
Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao
Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do
Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Balaus Custódio

Arguente: Prof. Doutor João Daniel Faria Gomes Morais

Orientador: Prof. Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro

Janeiro, 2019

Dedicatória

A Deus, por ser essencial na minha vida.
Socorro presente na hora da angústia, ao
meu pai Abílio, à minha mãe Manuela, ao
meu irmão Edgar e ao meu namorado
Samuel.

Agradecimentos

O término deste Relatório de Estágio não seria possível sem o apoio de algumas pessoas que contribuíram para esta caminhada tão importante da minha vida, tanto a nível pessoal como profissional.

Deste modo, agradeço:

À Professora Doutora Alexandra Leandro, pela sua disponibilidade e pelos conselhos sábios que me transmitiu no desenrolar do trabalho. Foi um privilégio ser sua orientanda.

Aos responsáveis pela Instituição MD Group, Miguel Pedro e Daniel Paiva, por toda a compreensão e acompanhamento durante o meu estágio.

À Inês Micalli, por todo o apoio, disponibilidade e amizade demonstrados dentro e fora da organização.

Às minhas supervisoras Madalena e Constança, pela dedicação e motivação no decorrer do estágio.

Às colegas que fiz nesta instituição, pelo papel fundamental que têm na minha vida.
Às amigas de sempre.

Aos meus pais Abílio e Manuela, ao meu irmão Edgar e à minha cunhada Anna por todo o apoio e incentivo. Por nunca me terem deixado desistir e por acreditarem em mim, incentivando-me sempre a lutar pelos meus objetivos e nunca desistir de nada na vida. Obrigada pela paciência.

Finalmente ao meu namorado Samuel, por todo o amor, carinho, compreensão e paciência demonstrada durante todo o processo.

A todos um muito Obrigada.

***Outsourcing* como estratégia da empresa – o caso MD Group**

Resumo: O presente trabalho final surge no âmbito da conclusão do Mestrado de Marketing e Comunicação da ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra, para a obtenção do grau de mestre.

Este trabalho sintetiza todas as experiências e conhecimentos adquiridos durante a realização do estágio na empresa MD Group, durante quatro meses, de fevereiro a maio. Decorreu sob a orientação da Instrutora Madalena Maia e Constança Casquilho. Elas acompanharam todo o percurso de estágio e integração na entidade de acolhimento.

O objetivo central do relatório final de estágio é explicar a importância do *outsourcing* como estratégia global da empresa, tendo como caso a entidade acolhedora, MD Group.

O estágio foi direcionado para a prestação de serviços e práticas de *outsourcing*, uma vez que a entidade acolhedora não só é uma empresa de marketing e publicidade, como também uma empresa de *outsourcing*, servindo o presente documento como base de relato de todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Palavras-chave: MD Group; *Outsourcing*; Estratégia Global da Empresa; Prestação de Serviços.

Outsourcing as company strategy – The MD Group Case

Abstract: This presentation is the conclusion of the Master of Marketing and Communication of the ESEC – School of Education of Coimbra, to obtain the master's degree.

It summarizes all the experience and knowledge acquired during my internship at the company MD Group, the lasted four months February to may, under the guidance of Supervisor Madalena Maia an Constança Casquilho. They helped and supported the entire internship and integration process.

This report is to explain the importance of outsourcing as a global strategy for the company, taking into account the welcoming entity MD Group.

The internship was aimed to the provision of services and outsourcing practices, since the host entity is not only a marketing advertising company, but also an outsourcing company, serving this document as a basis for reporting all the activities developed along the stage.

Keywords: MD Group; *Outsourcing*; Global Company Strategy; Provision of Services.

Sumário

INTRODUÇÃO	13
Relatório final de estágio.....	15
CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
1. Contextualização do Tema	19
1.1. Identificação da entidade acolhedora	19
1.2. História da Empresa.....	20
1.3. Apresentação da Empresa.....	20
1.4. Instalações Físicas	22
1.5. Funções assumidas dentro da organização	22
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
2. Relevância do Tema	25
2.1. Relevância do Tema e do Estágio.....	25
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA	29
3. Revisão da Literatura.....	31
3.1. O que é o Outsourcing?.....	31
3.2. Tipos de Outsourcing	32
3.3. Motivações e Riscos do Outsourcing	34
3.4. Vantagens e Desvantagens do Outsourcing.....	35
3.4.1. Vantagens e Desvantagens atribuídas ao Outsourcing	35
3.5. Processo de implementação do Outsourcing	36
3.6. Estratégia Empresarial	38
3.6.1. O outsourcing como estratégia da empresa.....	44
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	47
4. Objetivos do Estágio.....	49
4.1. Objetivos Gerais.....	49
4.2. Objetivos Específicos.....	49
4.3. Atividades desenvolvidas na MD Group.....	50
4.3.1. Integração e contextualização do local do estágio curricular.....	50
4.3.2. Atividades desenvolvidas no espaço MD Group.....	50

4.3.2.1. <i>Gestão de Clientes</i>	51
4.3.2.2. <i>Prospecção e angariação de clientes para o mercado energético</i>	51
4.3.2.3. <i>Negociação e conclusão de negócios</i>	52
4.3.2.4. <i>Gestão de conflitos</i>	52
4.3.2.5. <i>Relações interpessoais</i>	53
4.3.2.6. <i>Estratégias de abordagem ao cliente final</i>	53
4.3.2.7. <i>Gerar vendas e identificar oportunidades de negócio</i>	53
4.3.2.8. <i>Esclarecimento de dúvidas.</i>	53
CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA	55
CONCLUSÃO	61
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	71
Anexo I – Instalações Físicas	73
Anexo II – Formação Teórica.....	75
Anexo III – Reunião Pré-Empresarial	78
Anexo IV – Sistema de Trabalho	80
Anexo V – 10 NÃOS.....	81

Sumário de Figuras

Figura 1- Logótipo da MD Group	19
Figura 2 - Localização da MD Group	21
Figura 3 - Processo de Implementação de Outsourcing.....	38

Sumário de Quadros

Quadro 1 - Ferramentas da estratégia	40
Quadro 2 - Fases do ciclo de vida do produto.....	42
Quadro 3 - Análise Swot.....	43

Sumário de Esquemas

Esquema 1 - 7 P's.....	41
Esquema 2 - Modelo SMART	43

Abreviaturas

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

MKT – Marketing

EUA – Estados Unidos da América

INTRODUÇÃO

Relatório final de estágio

O presente trabalho foi realizado no âmbito da unidade curricular de Estágio, do Mestrado em Marketing e Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra. Como referido no regulamento da unidade curricular, os alunos podem optar entre as modalidades dissertação, projeto e estágio. Neste caso, optou-se pela realização do estágio curricular que teve lugar na MD Group.

A MD Group é uma organização que tem uma abordagem visionária e criativa, sendo caracterizada por ser uma empresa de Marketing e Publicidade especializada na área de *Outsourcing*. Esta empresa também forma colaboradores, apostando na sua formação contínua.

O estágio decorreu na empresa MD Group, em Algés, onde teve início a 1 de fevereiro e término a 31 de maio, perfazendo um total de aproximadamente 700 horas. As supervisoras de estágio foram Madalena Maia e Constança Casquilho. As funções desempenhadas durante o estágio centraram-se essencialmente ao nível de *account manager*.

A escolha da realização de um estágio curricular prende-se com o facto de este ser um processo de desenvolvimento e aprendizagem onde existem oportunidades como a troca de experiências, a obtenção de conhecimentos e mudança de atitudes. Este tem como principal objetivo preparar o estudante para o mercado de trabalho, através de uma aprendizagem social, mediante um ambiente de aprendizagem acompanhado e supervisionado.

Com este relatório de estágio pretende-se descrever as tarefas realizadas, enquadrando-as numa ótica de preocupação em aprofundar a temática do *outsourcing* e explicar a importância deste conceito como estratégia global da empresa.

Encontra-se dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo é feita a contextualização do tema, identificada a entidade acolhedora, a história da empresa, a missão, visão, valores, instalações físicas, funções assumidas dentro da empresa e a sua localização geográfica.

Um segundo capítulo é alusivo ao enquadramento teórico, apresentando-se a relevância

do tema e do estágio. O terceiro capítulo diz respeito à revisão da literatura onde é abordado o *outsourcing*, as suas motivações e riscos, vantagens e desvantagens e o processo de implementação.

O quarto capítulo descreve as atividades desenvolvidas no estágio e os seus objetivos. O quinto capítulo expõe uma reflexão crítica pessoal sobre o estágio realizado e os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado. As conclusões encerram o trabalho.

CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

CAPÍTULO I – Descrição da Organização

1. Contextualização do Tema

Neste capítulo é feito um enquadramento geral sobre a organização em que é realizado o estágio: identificação da entidade acolhedora, história da empresa; missão, visão e valores, instalações físicas, funções assumidas dentro da organização e a sua localização.

1.1. Identificação da entidade acolhedora

Denominação da Empresa: MD Group

Ano de Fundação: 2017;

Atividades: Marketing, Publicidade, *Outsourcing*, Formação de Equipas.

Sede: Rua Quinta de Santa Marta, Algés;

Contacto: 214 181 874;

Figura 1- Logótipo da MD Group



Fonte: www.mdgroup.pt

1.2. História da Empresa

A MD Group foi fundada em agosto de 2017 por Daniel Paiva e de Miguel Pedro, que tinham como objetivo a criação de uma organização com uma estrutura sólida, baseada nos princípios adquiridos ao longo da vida e nas experiências e oportunidades que lhes foram concedidas. É uma organização que tem uma abordagem visionária, criativa e inovadora, surgindo desta forma, um novo departamento de Marketing Digital, elevando as capacidades da empresa.

A MD Group é caracterizada por ser uma empresa de Marketing e Publicidade, especializada nas áreas de *outsourcing*, prestação de serviços e formação trabalhando em todas as vertentes de marketing, proporcionando soluções para empresas, construindo e melhorando a sua imagem em diversas plataformas.

Desta forma, a MD Group forma colaboradores, apostando na sua formação, para que mais tarde possam alcançar o mesmo patamar dos seus percursores. Assim nasceu o *MD Academy*. A empresa acredita não só nas oportunidades que dá aos seus colaboradores, mas também na formação contínua e na troca de experiências. Deste modo, organizada mensalmente uma conferência relacionada com o mundo de negócios, de forma a manter os seus colaboradores atualizados, aumentando assim a sua produtividade, pois defendem que um profissional atualizado e qualificado é uma mais-valia para qualquer empresa.

Esta empresa aposta também na consciencialização social, sendo assim criado o *MD Institute*. Esta é uma das vertentes criadas dentro da empresa pelos próprios colaboradores, que visa uma ação social conjunta e ativa através de angariação de fundos para instituições de caridade, apelando assim à consciencialização social e mostra o *networking* da empresa que vai além do *business*, centrando-se desta forma também no Ser Humano.

1.3. Apresentação da Empresa

A MD Group é uma empresa criada em 2017, que é caracterizada por ser uma empresa de Marketing e Publicidade, posicionando-se no mercado português como uma

empresa especializada na área de *outsourcing*, prestação de serviços e formação de equipas de trabalho. O seu principal objetivo é ser uma empresa de referência, prestando e garantindo serviços de qualidade aos seus clientes, disponibilizando equipas jovens e eficazes. A principal área de negócio da empresa é a prestação de serviços no setor da energia, através da angariação de clientes, negociação e fecho de negócios, fidelização de clientes e gestão de conflitos.

Missão

Tem como missão investir numa nova geração de empresários, com uma base de trabalho e formação intelectual para o mercado português.

Visão

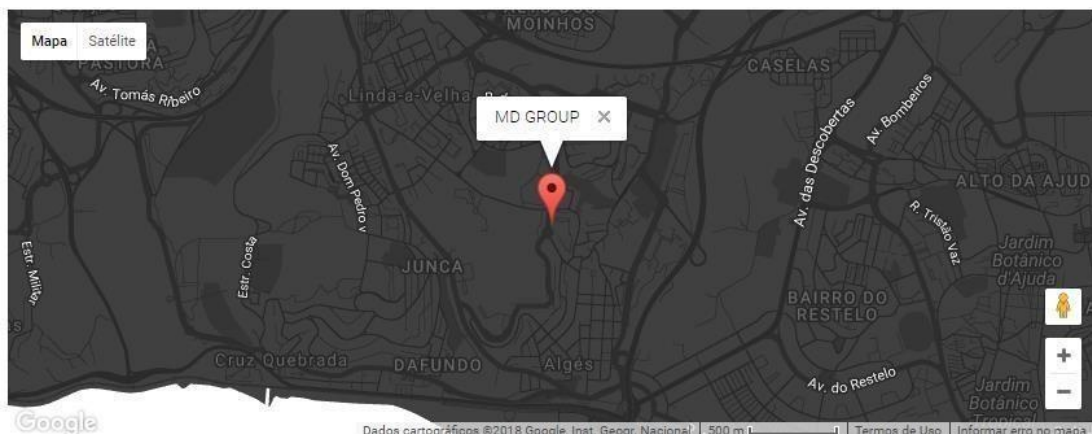
Ser um escritório de referência em soluções de marketing direto em Portugal, formando e investindo em profissionais de alto nível.

Valores

Relativamente aos valores, esta empresa prima por proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de confiança, baseado na honestidade, gratidão, respeito e ambição.

Localizada no concelho de Oeiras, na freguesia de Algés, na Rua Quinta de Santa Marta, como é possível observar na figura 2.

Figura 2 - Localização da MD Group



Fonte: <https://mdgroup.pt/contactos/>

1.4. Instalações Físicas

Em termos de espaço físico, a MD Group apresenta instalações novas, como se pode perceber pelo ano de fundação, o ano de 2018, contando com linhas retas e cores frias, o que dá a sensação de profissionalismo. (Anexo I).

1.5. Funções assumidas dentro da organização

As funções que me foram atribuídas na MD Group foram: angariação de clientes, prospeção de clientes, gestão de conflitos, negociação e fecho de negócios, criação de um relacionamento com os clientes tendo em vista a sua fidelização. Estas funções de *account manager*¹ foram exercidas durante quatro meses, com uma carga horária semanal de, aproximadamente, quarenta e cinco horas, numa cidade que não me era familiar (Lisboa e arredores).

¹ *Account Manager*: Gestor de clientes

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO II - Enquadramento Teórico

2. Relevância do Tema

A escolha do tema “*Outsourcing* como estratégia da empresa – o caso MD Group”, surge pelo facto da realização do estágio ter decorrido na organização MD Group, que é uma empresa de marketing e publicidade, especializada na área do *outsourcing*. Acresce ainda o facto das tarefas realizadas durante o estágio terem incidido nesta área.

De acordo com a revisão da literatura, pode-se dizer, de uma forma simples, que o *outsourcing* é uma prática/processo em que uma organização contrata os serviços de outra empresa, ou seja, os serviços de alguém externo, para a realização de tarefas de atividade interna. Desta forma, as organizações adquirem mais disponibilidade para se concentrarem no seu *core business*²

2.1. Relevância do Tema e do Estágio

Como referido anteriormente, o *outsourcing* é um processo em que se recorre aos serviços de alguém externo da organização para realizar tarefas pretendidas.

O conceito cresceu exponencialmente nos últimos anos, trazendo maior produtividade, qualidade, maior eficácia e uma redução dos custos fixos para as empresas, permitindo desta forma que se concentrem nos aspetos fulcrais da gestão empresarial, na sua atividade principal. A crescente procura destes serviços, faz com que o conceito seja atualmente responsável por uma grande fatia da nova empregabilidade do nosso país.

As organizações prestadoras de serviços, normalmente possuem melhores infraestruturas, que funcionam de maneira ágil e eficiente. Na verdade o *outsourcing*, deve ser encarado como uma grande realidade, uma vez que é visto como uma solução na procura de inovação e flexibilidade, trazendo benefícios para a empresa contratante.

² Core Business: atividade principal.

Este termo ganha cada vez mais força, pelo simples facto das organizações recorrerem constantemente a serviços externos como parte da sua estratégia de negócios³.

Como já foi anteriormente referido, o *outsourcing* é um processo no qual uma organização presta serviços a outra, utilizando-o como estratégia, com o objetivo de criar um relacionamento favorável para ambas as partes, de médio ou longo prazo, obtendo assim um melhor desempenho nas atividades pelas quais a empresa que contrata decide não desempenhar e nas quais a empresa que é contratada é especialista. Desta forma funcionam como parceiras, onde a empresa que contrata não consegue ou tem certa dificuldade em realizar alguns serviços e por querer diminuir custos, opta por terceirizar empresas que são especialistas na área.

Também Quinn e Hilmer (1995) defendem que, o *outsourcing* trata-se de uma ferramenta estratégica para as empresas. Segundo estes autores, as organizações ganham vantagem competitiva ao concentrar os seus esforços no seu *core business* e ao subcontratar serviços para desempenhar atividades que a empresa não consegue ou não tem conhecimentos específicos.

A MD Group é especializada em dar formação, ou seja, formar *account managers*, na área de prestação de serviços. Como cada vez mais as organizações recorrem a serviços externos, esta identificou uma oportunidade de negócio. A implementação de práticas de *outsourcing* seria um grande contributo para o sucesso económico da empresa.

Para Kotler (1998) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. De acordo com o autor, os serviços possuem quatro características, Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Percibilidade.

Há intangibilidade, quando os serviços não são tangíveis, ou seja, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da sua compra. Mas os serviços também possuem a característica da inseparabilidade pois não podem ser separados dos seus fornecedores, quer sejam máquinas ou pessoas.

³ Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/outsourcing-gestao-inteligente/31674/>, consulta a 12 de Abril de 2018

Isto é, se uma pessoa presta o serviço, então esse indivíduo é parte do serviço. Como o cliente está presente quando o serviço é prestado, a relação prestador de serviços com o cliente é uma característica do marketing de serviços.

Por outro lado, pode-se dizer que há variabilidade nos serviços pois dependem de quem os fornece e do lugar onde são prestados. Normalmente os clientes estão conscientes dessa variabilidade e por isso, as empresas prestadoras de serviços tomam providências como a formação de pessoas, a padronização do processo de prestação de serviços, o acompanhamento da satisfação do consumidor e das suas reclamações, possibilitando dessa forma a sua correção. Os serviços não podem ser armazenados para venda, porque são prestados em tempo real, obedecendo à característica da perecibilidade.

O *outsourcing* é uma ferramenta bastante poderosa, pois amplia a capacidade operacional e estratégica. A decisão da sua implementação na MD Group, definia uma estratégia empresarial que teria como objetivo focar os seus esforços na atividade principal da empresa, ou seja, a prestação de serviços. No entanto, atualmente, a prestação de serviços é direcionada para uma empresa que produz energia renovável, a Iberdrola.

Com colaboradores especializados na área, tornava-se fácil satisfazer as necessidades dos seus clientes. A Iberdrola tem como tarefa principal a produção de energia renovável, por isso contratou os serviços da Gotmink para esta captar clientes, tendo esta estabelecido uma parceria com a MD Group para aumentar essa captação. Portanto, implementar o conceito seria uma tomada de decisão acertada para aumentar a sua lucratividade.

Ter uma estratégia bem definida é indispensável nos dias de hoje para que as organizações consigam atingir o sucesso económico. Esta preocupação é cada vez mais notória, no entanto continuam a existir erros.

A organização onde foi realizado o estágio poderia não ter sido bem-sucedida ao implementar o *outsourcing* como estratégia da empresa mas, isso não aconteceu pois tem conseguido satisfazer as necessidades do cliente Gotmink, ou seja aumentar a captação de clientes para a Iberdrola.

Fazer *outsourcing* das atividades de marketing é cada vez mais uma estratégia para o crescimento da organização e para a sua estabilidade, daí a Iberdrola, a maior produtora de energias renováveis da Europa e dos EUA, ter subcontratado os serviços da Gotmink, especialista na prestação de serviços na área das telecomunicações, eletricidade e gás e conseqüentemente esta ter subcontratado os serviços da MD Group. Como referido anteriormente, a organização acolhedora não só é especializada na área de *outsourcing* e prestação de serviços como também na formação dos seus colaboradores para que estes consigam atingir os objetivos pretendidos pela empresa.

As estratégias das empresas devem ser adequadas ao tipo de negócio, sendo essenciais para que as organizações se mantenham no mercado, vendendo mais e de uma maneira mais sustentável e eficiente.

A realização do estágio nesta área deve-se ao facto da MD Group ter práticas de *outsourcing* e ter utilizado essas práticas como estratégia da empresa. Após a integração, observação e pesquisa sobre a organização e a sua atividade principal, a estagiária optou por este tema devido às razões acima mencionadas e pelas atividades desenvolvidas durante o estágio, que serão abordadas no decorrer do trabalho.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO III – Revisão da Literatura

3. Revisão da Literatura

3.1. O que é o *Outsourcing*?

O conceito *outsourcing* é de origem anglo-saxónica, é uma palavra mais utilizada atualmente, o conceito utiliza-se diariamente nas empresas. O *outsourcing* está associado a alguns conceitos, como terceirização, externalização ou mandar fazer fora.

O *outsourcing*, define-se como um contrato, no qual uma organização presta serviços a outra mediante um pagamento, por um período de tempo previamente acordado, serviços esses que podem ser prestados numa área de atividade de outra empresa com recursos próprios. Deste modo, uma empresa recorre aos serviços de organizações externas para desenvolver uma área de negócio de forma mais eficiente, sem necessidade de recorrer a contratações internas, obtendo assim mais tempo para se focar nos aspetos cruciais da gestão empresarial.

“O outsourcing é a operação através do qual uma empresa confia a outra tarefa de executar para si, de acordo com um caderno de encargos ou requisitos pré-estabelecidos, uma parte ou a totalidade dos atos de produção de bens ou determinadas operações específicas, de que aquela conserva a responsabilidade final” (Marques, 1992).

De um modo geral, o *outsourcing* é um processo estudado de deslocação de serviços para serem realizados por terceiros e considerado como uma ferramenta de gestão bastante poderosa, pois além de utilizar recursos, permite ampliar a capacidade operacional e estratégica. A este propósito, Pimenta (2006) refere que,

“O outsourcing é uma técnica de administração à qual as empresas têm recorrido com o intuito de aumentar a sua produtividade e competitividade no mercado. É uma estratégia empresarial com o objetivo de concentrar esforços e inteligência na atividade principal da empresa, deixando as outras atividades a cargo de parceiros

especializados em funções específicas, produzindo melhores resultados e trazendo ganhos efetivos para ambas as partes”

Assim, as organizações que optem por terceirizar determinadas atividades, podem concentrar-se nos seus serviços estratégicos, procurando maior competitividade e produtividade, de forma, a que as tarefas secundárias e auxiliares sejam realizadas por empresas especializadas (Faria, 1994). Além de que as organizações, com o *outsourcing* podem obter vantagens financeiras, como a redução de custos, tecnológico, operacionais e competitivos, devido a disponibilizarem mais tempo aos seus assuntos estratégicos (Araújo, 2001).

Para Girardi (1999), as vantagens obtidas com a utilização do *outsourcing* são a racionalização dos recursos, o foco na atividade principal, o desenvolvimento económico, a especialização por segmento, e a valorização dos recursos.

Para que as organizações se mantenham competitivas e com capacidade de resposta rápida e eficaz é necessário que os recursos humanos estejam atualizados, o que para as empresas é bastante dispendioso, dado que os orçamentos são cada vez menores, o que não permite a formação dos seus quadros. Surge assim o *outsourcing* como solução para a maioria das pequenas e médias empresas que desejam aumentar o seu volume de negócios. No entanto, é necessário que as empresas alterem a sua cultura de modo a potencializar ao máximo esta estratégia de mudança e criatividade.

Recorrendo ao *outsourcing*, a empresa pode focalizar os seus recursos para atividades onde detém maiores competências. O facto de uma atividade ser estratégica, não significa que não possa ou não deva ser desenvolvida por uma entidade externa. O que a organização tem de avaliar são os benefícios que terá ao disponibilizar recursos para processos chave e os custos de perda de *know-how* e de controlo sobre as atividades que são transferidas para terceiros (Brito e Ramos, 2000).

3.2. Tipos de Outsourcing

De acordo com os autores acima referidos, existem duas tipologias de *outsourcing*, dependendo do critério de análise.

Pizarro (2010) considera vários tipos de *outsourcing*. Se o critério for no âmbito do *outsourcing*, existem dois tipos:

- *Outsourcing* total ou puro;
- *Outsourcing* seletivo ou parcial.

O *outsourcing* total é praticado quando existe a contratação externa da maioria das funções da empresa. Já o *outsourcing* parcial é praticado quando existe a contratação externa de apenas algumas funções.

Outro critério, que mede o nível de decisão ou o nível de intensidade da relação entre a empresa e o prestador de serviços externo é o critério de intensidade, onde existem quatro tipos de *outsourcing*:

- *Outsourcing* operacional;
- *Outsourcing* tático;
- *Outsourcing* estratégico;
- *Outsourcing* transformacional.

O *outsourcing* operacional ocorre quando se contrata um terceiro externo à organização, tendo em conta a necessidade de realizar total ou parcialmente determinadas tarefas ou tarefas secundárias, ou seja, são decisões idealizadas para um curto prazo e a relação entre a organização e o prestador é simples. O grau de liberdade do prestador de serviços não apresenta impacto ao nível da qualidade de serviço. O *outsourcing* tático envolve a disponibilização de recursos humanos e materiais que permitam à organização ter vantagens. A prática desta tipologia tem como finalidade a diminuição imediata de custos, a eliminação de investimentos, a redução de custos com o pessoal sem analisar outros benefícios ou possíveis riscos. O *outsourcing* estratégico, é a decisão de atingir o nível de intensidade mais elevado nas relações organização-fornecedor. Neste caso é uma decisão tomada de longo prazo onde existe planeamento e colaboração. As organizações trabalham de forma integrada com menos prestadores garantindo um elevado nível de serviço. A relação entre comprador e

fornecedor evoluiu para uma relação de parceiros de negócios em que ambos são beneficiados. O *outsourcing* transformacional, é a ferramenta que redefine o negócio. As organizações precisam de se transformam a si próprias, o que se torna um desafio cada vez maior. As empresas que aplicam com sucesso este tipo de *outsourcing* obtêm vantagem competitiva e identificam que a principal característica é a capacidade de inovação que os prestadores possuem.

3.3. Motivações e Riscos do *Outsourcing*

As empresas recorrem ao *outsourcing* pelas mais diversas razões, sendo que os riscos e benefícios associados dependem do nível de *outsourcing* e serviços solicitados.

Existem diversas opiniões sobre as motivações ou riscos do *outsourcing*. Alguns autores defendem que traz benefícios para as empresas que tomam a decisão de o implementar, como por exemplo:

- Financeiros;
- Acesso a novas tecnologias;
- Concentração no negócio;
- Profissionais qualificados;
- Benefícios técnicos;
- Benefícios políticos.

Já os opositoristas acreditam que a empresa perde o controlo do negócio:

- Custos não esperados;
- Recursos humanos internos qualificados;
- Aparecimento de soluções mais eficientes num curto espaço de tempo;
- Subcontratado ter vantagem competitiva na gestão de informação;
- O subcontratado tornar-se menos eficaz e eficiente do que a organização;
- Considerar o *outsourcing* como um fim, em vez de um meio de concentração de recursos em determinadas áreas essenciais.

3.4. Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing*

O *outsourcing* estipula dois conceitos fundamentais que são a capacidade de resposta rápida e a afetação dos recursos humanos no desempenho específico de determinadas funções. Para Valença e Barbosa (2002), a decisão do *outsourcing* deve-se a três fatores: “a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas”.

O recurso ao *outsourcing* implica vantagens e desvantagens, abaixo aborda-se algumas dessas vantagens e desvantagens.

3.4.1. Vantagens e Desvantagens atribuídas ao *Outsourcing*

Para Santos (1998), as vantagens e as desvantagens⁴ atribuídas ao *outsourcing* são:

Vantagens do <i>Outsourcing</i>	Desvantagens do <i>Outsourcing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Libertação de recursos necessários para atividades fulcrais da empresa; • Acesso a novas tecnologias e a especialistas que não tem dentro da empresa; • Penetração em novas indústrias ou mercados; • Nova estrutura organizacional com menos níveis hierárquicos; • Desempenho garantido em atividades de difícil gestão; • Permite maior foco na satisfação dos clientes; • Afetação mais lógica de recursos; • Risco partilhado com a empresa subcontratada; • Redução de custos operacionais e de recrutamento; • Aumenta a eficiência e produção; • Permite a transformação de custos fixos em custos variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do controlo na execução de algumas funções; • Perda de confidencialidade; • Perda do foco no cliente; • Possibilidade de conflitos de interesse; • Menor concordância com a estratégia, missão e história da empresa; • Possibilidade de menor dedicação pelo subcontratado; • Má qualidade do serviço prestado; • Perda de know-how; • Se desejar regressar ao desempenho interno dessas mesmas atividades subcontratadas, os custos serão elevados; • Possibilidade do subcontratado não ter experiência.

⁴ SANTOS, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma ferramenta de Gestão para o Séc. XX*. Porto: Texto Editora.

3.5. Processo de implementação do *Outsourcing*

Quando uma organização decide recorrer ao *outsourcing* de serviços deve ter como base um processo de implementação, que deve estar estruturado em diferentes bases. Estes processos devem ser controlados e verificados pelos gestores da organização, visto tratar-se de uma ferramenta estratégica, no entanto a sua execução deve ficar ao encargo de uma equipa inteira.

A metodologia proposta por Oliveira (2002) baseia-se numa metodologia adequada a questões operacionais e estratégicas da empresa, contando com seis fases.

- **1º Fase - Criação de uma equipa de trabalho**

A equipa deve ser constituída por representantes de topo, indivíduos da área afetada e participantes neutros. A colaboração de profissionais que não pertencem à organização permite eliminar lacunas de conhecimentos, para além de proporcionar uma perspetiva objetiva, que de outra forma seria difícil.

- **2º Fase – Formulação dos objetivos e forma quantificada**

A equipa de trabalho deve analisar e medir os custos e a qualidade dos serviços prestados pelo departamento interno, decidindo quais as atividades que serão terceirizadas. Esta análise servirá de comparação para as propostas dos fornecedores, possibilitando desta forma uma melhor compreensão dos serviços a contratar.

- **3º Fase – Seleção prévia das empresas prestadoras de serviços**

As possíveis empresas, prestadores de serviços são reduzidas a duas ou três, com base em fatores genéricos, como a estabilidade financeira, a sua reputação, experiência, conhecimento do negócio, localização, recursos à subcontratação, capacidade de resposta a um aumento do nível de atividades e oferta de uma série diversificada de aptidões.

- **4º Fase – Pedido de propostas aos vencedores**

Na quarta fase, pede-se aos vencedores que apresentem as suas candidaturas pormenorizadamente. É pertinente convocar uma reunião entre as empresas prestadores de serviço e a equipa de trabalho, onde serão analisados determinados aspetos, como o volume de negócios previsto, as tarefas que irão desenvolver e o crescimento esperado.

- **5º Fase – Avaliação das propostas**

As propostas deverão ser comparadas de acordo com os seguintes critérios:

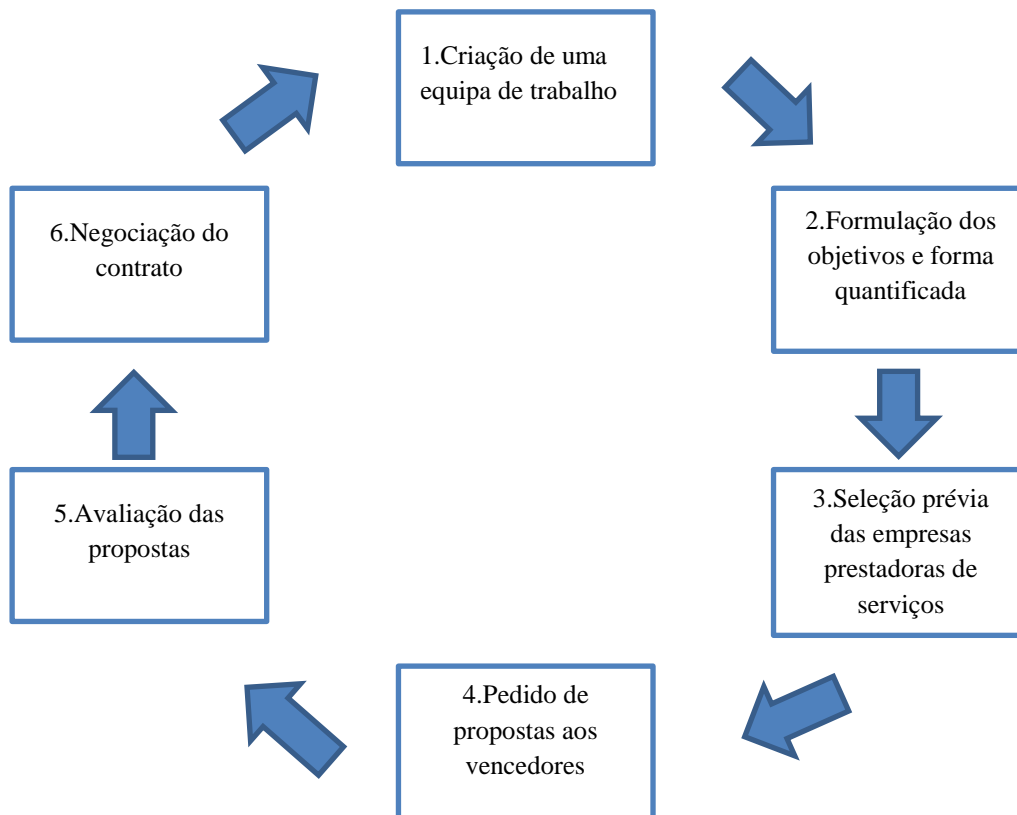
- Compatibilidade com requisitos;
- Preços;
- Desempenho;
- Tecnologias;
- Níveis de serviço e apoio;
- Questões de pessoal;
- Investimentos em investigação e desenvolvimento.

- **6º Fase – Negociação do contrato**

Para minimizar a dependência total relativamente à empresa prestadora de serviços, há alguns aspetos que se devem considerar:

- a) Pagamentos, penalizações e incentivos;
- b) Medidas de performance;
- c) Processos de resolução de conflitos;
- d) Situações que originem uma renegociação imediata do contrato;
- e) Assistência pós-contratual.

Figura 3 - Processo de Implementação de Outsourcing



Esquema realizado pela autora, Adaptado de Oliveira (2002)

O *outsourcing* não é por si só uma ação, mas sim uma estratégia, com a finalidade de ampliar a sua vantagem competitiva, ou seja, é uma estratégia para organizar e gerir a organização. O esquema acima explica as várias etapas do processo de implementação do *outsourcing*.

3.6. Estratégia Empresarial

A palavra estratégia teve origem na Antiga Grécia, derivada do grego “strategos” e significa “general no comando das tropas”. A palavra tem origens militares, que significa a arte ou ciência de saber conduzir forças militares para conseguir derrotar o inimigo.

No final do século XVIII, com a Revolução Industrial, o significado do termo foi ampliado à política e à economia. No entanto, na área empresarial, a palavra foi

implementada, por Van Newmann e Morgeinstein em 1947, num livro sobre a teoria dos jogos, onde a estratégia consiste na tomada de várias decisões por uma organização de acordo com cada situação.

Até aos dias de hoje, a implementação de uma estratégia tem servido para exprimir as capacidades de um gestor de empresa (general) para derrotar a concorrência (inimigo) no contexto do mercado (campo de batalha), que tem como principal objetivo garantir o sucesso da empresa (vitória da batalha).

Pasquale (2012, p.107) defende que, para que os objetivos sejam alcançados é importante decidir qual a estratégia a implementar e quais as ações a realizar. A estratégia é estabelecida com base na missão, visão, crenças, valores, objetivos e situação da organização. A este propósito Oliveira (2004, p.424) diz que a estratégia é o percurso e a melhor forma para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios definidos pela empresa. Já Porter (1996, p.68) define estratégia como sendo “(...) a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

A definição de uma estratégia eficaz tem sido referida como uma competência de um gestor, no entanto esta capacidade não é uma aptidão pessoal. Desta forma, abraçando a essência do pensamento de um dos inspiradores do conceito de visão estratégica, Sun Tzu refere que “Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos de temer o resultado. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.” (Tavares, 2003, p. 27).

Para uma estratégia ter sucesso, deve passar por várias etapas:

Quadro 1 - Ferramentas da estratégia

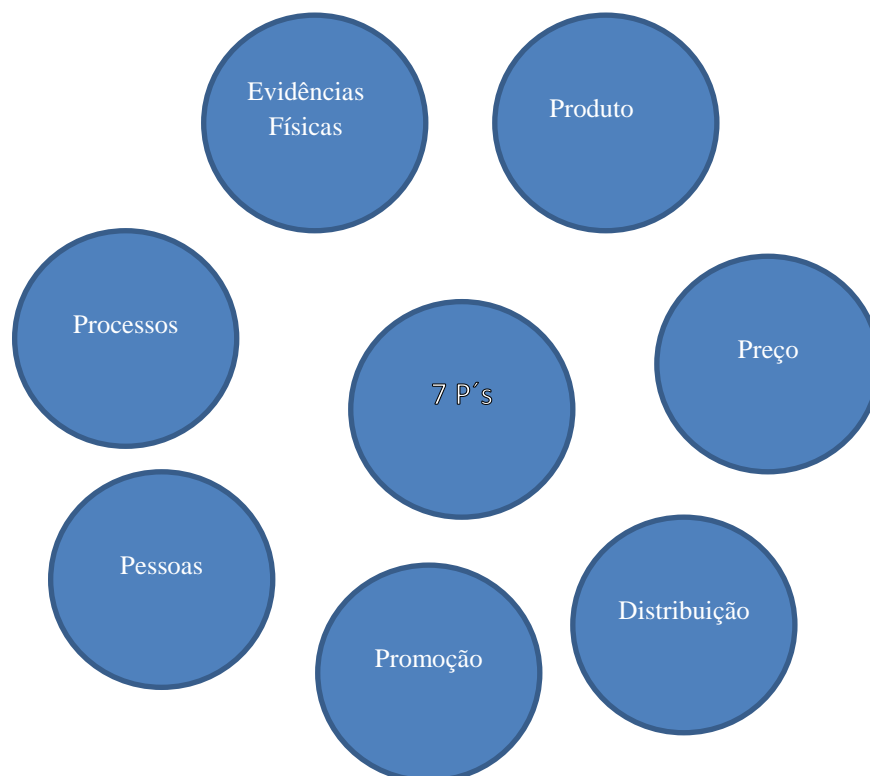
Análise Externa (“conhecer o inimigo”)	
PEST	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos Políticos • Aspectos Económicos • Aspectos Sociais • Aspectos Tecnológicos
5 Forças de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de novas entradas • Rivalidade entre concorrentes atuais • Poder Negocial dos fornecedores • Poder negocial dos concorrentes • Pressão dos produtos substitutos
Análise Interna (“conhecerno-nos a nós mesmos”)	
7 P’s	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Distribuição • Promoção • Pessoas • Processos • Evidências Físicas
Análise Externa/Interna	
Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos Fortes • Pontos Fracos • Ameaças • Oportunidades
Matriz A.D. Little	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de competitividade (Dominante; Forte; Favorável; Convincente; Fraco) • Ciclo de Vida do Produto (Lançamento; Crescimento; Maturidade; Declínio)
Formulação da Estratégia	
Missão, Visão, Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e definição destes conceitos.
Objetivos SMART	<ul style="list-style-type: none"> • Específicos • Mensuráveis • Atingíveis • Realistas • Temporizáveis
Tipo de Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Vários tipos de estratégias possíveis
Implementação e Controlo	

Quadro realizado pela autora

Portanto, a análise externa tem como objetivo compreender a relação entre a empresa e o seu ambiente. Nesta etapa pode ser utilizado o modelo PEST (Thomas Wheelen e J.David Hunger 2006), onde se pode analisar os aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos. No entanto, outro autor, Michael Porter (1980) defende que se deve analisar a competição entre empresas, para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Para tal, considera cinco fatores, as 5 forças de Porter: Potencial de novas entradas, Rivalidade entre concorrentes atuais, Poder negocial dos fornecedores, Poder negocial dos concorrentes, Pressão dos produtos substitutos.

A análise interna, tem como objetivo avaliar a qualidade e a quantidade dos recursos dentro da empresa, pretendendo-se identificar características que permitam à organização diferenciar-se das outras, criando desta forma vantagens competitivas. Nesta etapa, Bernard Booms e Mary Bitner (1981) definiram o modelo dos 7 P's, que permitem avaliar internamente a empresa, Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

Esquema 1 - 7 P's



Esquema adaptado pela autora

Porém uma outra ferramenta pode ser nomeada, como por exemplo a Matriz A. D. Little, que identifica o grau de competitividade da empresa (dominante, forte, favorável, convincente, fraco) e o ciclo de vida do produto (lançamento, crescimento, maturidade e declínio).

Quadro 2 - Fases do ciclo de vida do produto

Fases do ciclo de vida do produto					
Posição Competitiva		Lançamento	Crescimento	Maturidade	Declínio
	Dominante	Segurar a Posição	Segurar a posição	Segurar a posição. Crescer dentro do setor	Segurar a posição
	Forte	Tentativa de melhorar a posição.	Tentativa de melhorar a posição.	Segurar a posição. Crescer dentro do setor	Segurar a posição
	Favorável	Tentativa de melhorar a posição	Tentativa de melhorar a posição	Manutenção. Encontrar um nicho e tentar protegê-lo	Colher ou desistência faseada
	Convincente	Tentativa de melhorar a posição	Encontrar um nicho e protegê-lo	Encontrar nicho e protegê-lo ou desistência faseada	Desistência faseada ou abandono
	Fraco	Melhorar ou abandonar	Reviravolta ou abandono	Reviravolta, desistência não assistida	Abandono

Quadro adaptado pela autora

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa, identificando os pontos fortes e os fracos que dizem respeito ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças que dizem respeito ao ambiente externo.

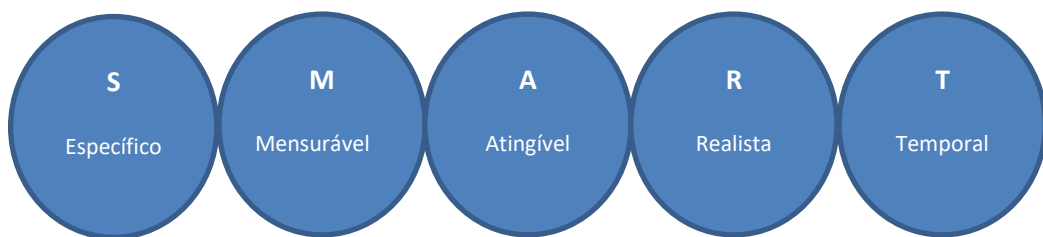
Quadro 3 - Análise Swot

Fatores Positivos		Fatores Negativos
Fatores Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Quadro adaptado pela autora

Nesta etapa já se conhece a empresa e o “inimigo”/concorrência, portanto é necessário formular a estratégia para conduzir a organização ao sucesso. Para tal, são definidas a missão, visão e valores. Porém, o autor Peter Drucker, considera que também devem ser definidos objetivos globais e específicos, através do modelo SMART: específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais.

Esquema 2 - Modelo SMART



Esquema adaptado pela autora

A última etapa é constituída pela implementação e pelo controlo. A implementação é o momento em que são gerados planos e cronogramas que determinam as ações necessárias à realização da estratégia, ou seja, em que prazo serão realizadas, quem são os responsáveis e de que forma é definida a comunicação da estratégia.

“Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz e da formulação da estratégia organizacional” Certo e Peter (1993, p.17) A implementação requer necessariamente o seu controlo, permitindo a obtenção de um *feedback*, aprendendo e aplicando medidas de correção.

3.6.1. O *outsourcing* como estratégia da empresa

O *outsourcing* é um método que permite à empresa contratar serviços, ou seja, recorrer a empresas externas para que estas executem atividades internas. Trata-se de uma estratégia empresarial, que se alargou devido ao fenómeno da globalização e da necessidade de otimizar os recursos das empresas.

Esta ferramenta estratégica é baseada na transferência de uma atividade a um terceiro, que seja especializado na área. Isto acontece porque num contexto de grande especialização, as empresas concentram-se nos seus recursos e entregam a outras, as atividades específicas.

Assim, utilizar o *outsourcing* em parceria permite à organização perdurar no mercado, evitando despesas no processo. No entanto, a empresa que utiliza esta ferramenta deve recorrer à contratação de uma organização que seja credível e tenha *know-how*. O recurso à prática do *outsourcing* permite que a empresa ganhe vantagem competitiva e garanta dessa forma a flexibilidade necessária para um mercado cada vez mais exigente.

Na última década, muitas empresas de diferentes setores, como por exemplo o setor energético e o setor das telecomunicações apostaram na prática do *outsourcing*. Este procedimento foi impulsionado, não só para aumentar a produtividade, como também para reduzir custos. Esta prática faz com que a totalidade de custos externos ganhassem importância sobre os custos operativos totais de uma empresa. Deste modo, a gestão das práticas de *outsourcing* e das organizações responsáveis pelas mesmas, têm cada vez mais um carácter estratégico.

Esta prática tem alguns pontos negativos como a diminuição da sua relação com os fornecedores, focando-se apenas na redução de custos. Poderá haver uma diminuição da qualidade do serviço o que colocará em causa a imagem da empresa e, conseqüentemente, quebra da confiança e má percepção do serviço prestado aos clientes.

No entanto, as empresas que praticam o *outsourcing* como estratégia são, maioritariamente bem-sucedidas.

CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

CAPÍTULO IV – Descrição das Atividades

Neste capítulo pretende-se descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular que se realizou na MD Group, em Algés, durante um período de quatro meses.

4. Objetivos do Estágio

O estágio curricular realizou-se na empresa MD Group, e teve como objetivo aprofundar as competências profissionais, aplicando conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

4.1. Objetivos Gerais

1. Adquirir experiência na área empresarial, mais propriamente na área de *account manager*;
2. Facilitar a inserção na vida profissional, através da promoção do conhecimento e na integração da dinâmica empresarial;
3. Desenvolver a aplicação de métodos e técnicas de intervenção na área de *account manager* como a angariação de clientes, negociação, relações interpessoais, estratégias de abordagem aos clientes, gestão de conflitos, vendas e fidelizações.

4.2. Objetivos Específicos

1. Conhecer a dinâmica empresarial;
2. Pôr em prática técnicas de *account manager* em contexto de trabalho;
3. Participar em diferentes atividades para melhor integração na empresa;
4. Conhecer a organização e o seu setor de atividade;
5. Integrar numa equipa;
6. Contacto com as técnicas e métodos da organização;

7. Aplicar no terreno as competências adquiridas na formação prática;
8. Desenvolver aptidões intra e interpessoais.

4.3. Atividades desenvolvidas na MD Group

4.3.1. Integração e contextualização do local do estágio curricular

Os primeiros dias de estágio serviram para a integração e adaptação à empresa. Inicialmente foram-me apresentadas as instalações da organização, os seus colaboradores e a equipa que iria integrar. Nos dias seguintes recebi formação teórica (Anexo II) e prática, com o objetivo de aprender e realizar as tarefas corretamente e de forma autónoma. Todas as manhãs eram iniciadas com reuniões motivacionais e à quinta-feira realizava-se uma reunião pré-empresarial (Anexo III), onde eram apresentados os passos necessários para que pudéssemos vir a ter a oportunidade de, mais tarde, podermos ter a nossa própria organização.

4.3.2. Atividades desenvolvidas no espaço MD Group

Considero o estágio um processo de desenvolvimento e aprendizagem, onde existe oportunidades, como a troca de experiências entre funcionários de uma organização, o adquirir conhecimentos e atitudes relacionadas com a profissão escolhida pelo estagiário. Portanto, o estágio curricular tem como principal função preparar o estudante para o mercado de trabalho, através de uma aprendizagem social, mediante um ambiente de aprendizagem, acompanhado e supervisionado. O estágio dá-me a oportunidade de aplicar, na prática, alguns dos conhecimentos adquiridos não só durante o Mestrado, como também ao longo de toda a minha vida académica.

O estágio curricular foi realizado na organização MD Group, sediada em Algés, durante quatro meses, de fevereiro a maio, com uma carga horária semanal de 45h aproximadamente.

A escolha do local deveu-se à minha principal característica, que é conhecer novos lugares, adquirir novas experiências e fazer novos relacionamentos.

As expectativas eram bastante altas e o receio do desconhecido também. Ter a oportunidade de fazer parte de uma organização, de integrar numa equipa de trabalho, pôr em prática alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo destes anos, a realidade do mundo de trabalho, tudo se tornava real e permitia a concretização das aprendizagens para o que tinha vindo a ser preparada.

As tarefas desempenhadas durante a realização do estágio na MD Group, centraram-se essencialmente nas funções de um *account manager* que consiste num conjunto de processos de gestão de relações de interdependência com clientes, de modo a promover a eleição dos mesmos pela organização, tendo como objetivo a construção de relações comerciais sólidas e rentáveis, de longo prazo, com cada um deles.

De seguida são referidas as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular.

4.3.2.1. Gestão de Clientes

Um cliente é definido como aquela pessoa ou organização que utiliza um produto/serviço, produzido por uma empresa.

No caso da empresa, esta dedica-se à prestação de serviços na área das energias renováveis, devido à parceria com a Gotmink e conseqüentemente da parceria desta com a Iberdrola. Esta tarefa, passa por um conjunto de estratégias direcionadas para a interação entre a marca e o consumidor, consistindo na utilização de recursos, para atrair, conquistar e fidelizar clientes.

4.3.2.2. Prospecção e angariação de clientes para o mercado energético

O sucesso do negócio depende de uma equipa que tem uma estratégia bem organizada e com um plano de prospecção e angariação de clientes bem estruturado. Portanto, antes de sair à procura de clientes, é necessário organizar o processo.

4.3.2.3. Negociação e conclusão de negócios

A negociação é um processo em que se procura um acordo mutuamente benéfico, onde as pessoas se encontram e falam abertamente sobre os seus interesses. Nesta tarefa em particular é utilizado o sistema de trabalho empresarial (Anexo IV) e são aplicados os 5 passos do *pitch*: 1- Apresentação (apresentação pessoal); 2- História Breve (explicação breve do que se está a passar); 3- Sensação de posse (fatura na mão); Fecho (o cliente quer fazer um novo contrato) e 5- Multiplicar (saber se tem mais algum contador), 4 Impulsos: 1- Cobiça (mencionar algum vizinho, despertando cobiça no possível cliente); 2- Desinteresse (o interesse é do cliente e não meu); 3 – Oportunidade (“estou aqui, por isso vamos tratar disto agora”) e 4- Urgência (“tenho mais pessoas para ir falar”) e os 3 Ingredientes: Sorriso (“quebrar o gelo); Contacto Visual (transmitir confiança) e Entusiasmo (efeito-espelho, “o cliente fica tão entusiasmado como nós”).

Desta forma, maioritariamente conclui-se o negócio.

4.3.2.4. Gestão de conflitos

O conflito está bastante presente nos dias de hoje não só na vida privada mas também dentro das organizações, pelo que é preciso compreendê-lo e saber lidar com ele para o sucesso pessoal e profissional. Esta tarefa, a gestão de conflitos, passou por esclarecimento de perceções, gerar opções e estabelecer acordos benéficos para ambas as partes. Passando também pela implementação dos 10 NÃOS (Anexo V): “1- Não te deixes influenciar negativamente; 2- Não deixes para amanhã o que podes fazer hoje; 3- Não digas que não és capaz; 4- Não percas tempo a pensar pequeno; 5- Não percas a tua confiança; 6- Não percas a tua dignidade; 7- Não fales dos outros, fala de ti; 8- Não digas para fazer algo que tu não fazes; 9- Não fales em problemas, fala em desafios; 10- Não desistir, não desistir, não desistir!”.

4.3.2.5. Relações interpessoais

O relacionamento interpessoal implica uma relação social, regido por um conjunto de comportamentos. Nesta tarefa em particular, existe a criação de relações interpessoais com clientes, através de comportamentos aprendidos e treinados, sendo exemplo disso o sistema de trabalho (Anexo IV) e com os restantes colaboradores da organização.

4.3.2.6. Estratégias de abordagem ao cliente final

Esta atividade não foi fácil de realizar. Exigiu bastante treino e prática. Inicialmente tive de desbloquear a minha atitude causada pelo medo de receber um “não” e depois aprender a nunca subestimar o cliente, falar de coisas que este não sabe, criar relação com o cliente, adaptar a linguagem a cada um, ter cuidado com aparência e manter uma atitude positiva.

4.3.2.7. Gerar vendas e identificar oportunidades de negócio

Gerar vendas era uma das atividades mais importantes para os resultados da equipa e a consequência de todo o trabalho por trás realizado.

Esta tarefa baseia-se no sistema de trabalho empresarial (Anexo IV), mais propriamente na Lei das Probabilidades (“Com quantas mais pessoas falarmos, mais sucesso teremos”) e na utilização da técnica de vendas A.I.D.A. Esta técnica é um processo de vendas A- atenção, I – interesse, D- desejo e A- ação.

4.3.2.8. Esclarecimento de dúvidas.

O estágio curricular passou também pelo esclarecimento de dúvidas a clientes, fornecendo informação e explicação sobre a Iberdrola, os contratos e energias renováveis. A execução destas tarefas devem-se não só às áreas de atividade empresarial, como também às minhas características pessoais, que se enquadram no perfil de um *account manager*. Tendo como exemplo, a facilidade de relacionamento

interpessoal, empatia, capacidade de planeamento e organização, facilidade em lidar com problemas e uma boa comunicação. Desta forma, as tarefas seriam alinhadas com os objetivos do estágio e as atividades realizadas seriam benéficas tanto para a empresa como para a estagiária.

Apesar de me ter sido proposto a continuação na organização, mas desta vez como trabalho e não como estágio, nada me preparou para tudo aquilo que vivi durante o estágio. O cansaço, a exigência e o desbloqueio de mentalidades foram dolorosos, no entanto as oportunidades que me foram dadas, o cumprimento de objetivos e a mudança de mentalidade sobre o mundo de trabalho e até de mim mesma, não só compensaram, como tiveram um contributo no meu crescimento pessoal e profissional.

CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA

CAPÍTULO V – Reflexão Crítica

Agora que terminei o meu estágio sinto que tenho de fazer uma reflexão mais geral sobre a experiência que tive durante os quatro meses, realçando os pontos fortes e limitações que senti durante o mesmo. A escolha da realização de um estágio foi uma opção, uma vez que não possuía qualquer experiência profissional. Durante o estágio na MD Group percebi a importância das funções de um *account manager*. Esta organização é especializada nas áreas de *outsourcing*, prestação de serviços e formação.

No geral o balanço que faço do estágio curricular é bastante positivo, uma vez que consistiu numa fase de crescimento tanto a nível pessoal como profissional, na medida em que foi um período de tempo de interação com a realidade empresarial, de aprendizagem e conhecimento, que penso ter superado os desafios através do sistema de trabalho, com uma postura positiva e profissional.

A estratégia empresarial consiste na utilização de todos os seus recursos para atingir os objetivos (conjunto de metas, finalidades e planos que permitem à organização atingir esse objetivo). É baseada nas atividades da empresa e na sua missão e no tipo de empresa que quer ser.

Uma das estratégias empresariais é o *outsourcing* que, como foi definido ao longo do trabalho, consiste no recurso aos serviços de alguém externo à organização para realizar tarefas pretendidas permitindo ampliar a capacidade operacional e estratégica.

O meu estágio foi realizado numa empresa de *outsourcing* tendo assumido a função de *account manager*, tendo realizado tarefas como o relacionamento com o cliente, a prospeção de novos clientes, as relações interpessoais e originar vendas.

Durante o período de estágio, tive a possibilidade de desenvolver os meus conhecimentos na área de prestação de serviços e comunicação. Estive envolvida em projetos de prestação de serviços, assumindo como principal função a de *account manager*, como referido anteriormente.

O outsourcing como estratégia da empresa MD Group, através da prestação de serviços na área da energia à Gotmink e esta à Iberdrola, constitui uma parceria geradora da maioria dos lucros da empresa. Desta forma a MD Group consegue garantir que os seus objetivos sejam alcançados (investir numa nova geração de empresários, com uma base de trabalho e formação intelectual no mercado português). Por outro lado, permite a criação da oportunidade dos seus colaboradores abrirem a sua própria empresa e terem toda a ajuda inicial que precisarem.

Este estágio permitiu-me ter a primeira experiência em contexto real de trabalho. De facto, no mundo empresarial é necessário muita luta e dedicação para ultrapassar os obstáculos que possam existir.

Das atividades desenvolvidas, confesso que aquelas que mais prazer me deram, são aquelas que mais dificuldade senti (angariação de clientes; negociação e conclusão de negócios; relações interpessoais). O facto de falar com mais de setenta pessoas diariamente, de não as conhecer e de ter de criar um “relacionamento” são tudo fatores em que senti extrema dificuldade. As limitações sentidas ao longo de todo o estágio foram poucas e não impediram a concretização do mesmo. A primeira limitação senti já a meio deste período, quando tive que atuar sozinha no terreno, ganhar a min há independência, porém esta limitação desapareceu passado poucos dias. Este estágio permitiu-me desenvolver competências pessoais como, adaptação, calma, positivismo e ponderação.

Foram as atividades que acabaram por se sobressair na organização, uma vez que é a parte fulcral das tarefas que me foram propostas. Arrecadei feedback positivo por parte dos colaboradores e administradores, devido a ter superado estas dificuldades com rapidez.

Relativamente a aprendizagens, aprendi que trabalhar em equipa é muito mais difícil do que aquilo que pensava, no entanto é uma mais-valia para todos. Por mais que me sentisse preparada para o estágio e para trabalhar em equipa, deparei-me que não estava preparada para lidar com uma situação de conflito ou até mesmo ter de executar uma tarefa individualmente.

Acrescento ainda que aprendi com todos os colaboradores da empresa com quem tive contacto, bem como a chefia da organização, e acredito que fui capaz de aprender com o que observei, conheci e experienciei.

Não posso deixar de referir que o facto de ter tido a oportunidade de estagiar numa cidade nova, foi muito importante para mim. Pude verificar que cada colaborador apresenta diferentes formas de trabalhar, apesar de receberem todos a mesma formação. Assim, ao longo do estágio pude, não só perceber essas particularidades individuais, mas também aprender a adequar a minha postura e forma de comunicar com cada cliente.

Um aspeto fundamental que não posso deixar passar e que me marcou durante todo o tempo de estágio e ao longo de cada hora, foi sem dúvida o trabalho em equipa. Estive inserida numa equipa com quem aprendi muito e por vezes pude acompanhar outras equipas para observar o método de trabalho de cada pessoa e retirar aprendizagens, adequando as que achasse benéficas para desempenhar as minhas tarefas. Mais uma vez tive a oportunidade de perceber a importância de estar acompanhada por pessoas que nos apoiam e ajudam a melhorar diariamente. Não aconteceu ser acompanhado todos os dias e este processo se assim não o fosse não teria sido vivido desta forma.

Penso que, foi na prática com os clientes, que aprendi. Pois é no contexto real, com todos os imprevistos, constrangimentos e falhas que se aprende e se aperfeiçoa.

A lição mais valiosa que aprendi com o estágio foi não levar os problemas para o lado pessoal, adotando uma postura profissional. Uma outra aprendizagem que retiro do estágio é a importância que a família e os amigos têm na nossa vida. É com a experiência que aprendemos, mas se ouvirmos os conselhos de quem já tem experiência tudo se torna mais fácil.

CONCLUSÃO

Conclusão

Este trabalho teve como objetivo descrever o estágio curricular realizado na MD Group, a fim de obter o grau de Mestre em Comunicação de Marketing e a minha experiência pessoal.

Numa visão geral, considerei ser uma experiência enriquecedora, porque contribuiu para desenvolver competências interpessoais e intrapessoais, nomeadamente na relação com o próximo, com o cliente, conhecer-me a mim mesma e identificar emoções, e a forma como me vejo no mundo.

As estratégias de abordagem ao cliente final foram essenciais para desenvolver a capacidade de me superar a mim própria, que será indispensável no meu futuro profissional, uma vez que, de todas as atividades desenvolvidas, esta foi a que senti mais dificuldade na sua realização, pois, muitas vezes tinha de a realizar sozinha. No entanto pude sempre contar com o apoio da equipa.

O mais interessante no estágio foi poder aplicar os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, às atividades desenvolvidas no estágio, permitindo-me a sua realização. O que contribuiu para a elaboração do presente relatório e que também serão fundamentais para o meu futuro profissional.

Neste sentido, cumpre-me concluir que as expectativas do estágio foram claramente superadas, não só devido ao meu esforço mas também à ajuda dos colaboradores que me acompanharam durante estes quatro meses, bem como à forma como fui recebida pela organização.

A MD Group, enquanto entidade acolhedora, desenvolveu um ótimo trabalho na minha integração e também no acompanhamento e disponibilidade durante todo o tempo de estágio.

Durante os quatro meses de estágio, a evolução foi notória. No entanto, este não foi apenas uma fase para exercer alguns dos conhecimentos adquiridos no Mestrado em

Marketing e Comunicação, foram também quatro meses gratificantes e enriquecedores, pois durante o mesmo, adquiri novos conhecimentos.

Para concluir, sou da opinião que as empresas que implementam o *outsourcing* como estratégia global da empresa, diferenciam-se dos seus concorrentes e atuam de maneira mais competitiva no mercado.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

(s.d.). Obtido de https://www.google.pt/search?q=esec+log%C3%B3tipo&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiOr8rFhczYAhVIchQKHWRIDP0Q_AUICigB&biw=1242&bih=614#imgrc=yFrDUQcHGDwVMM:

(s.d.). Obtido de <https://www.mdgroup.pt/contacto>

ARAÚJO, L. C. (2001). *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.

BELO, L. C. (2009). Contribuição para o estudo do planeamento financeiro em pequenas empresas com contabilidade terceirizada.

BERGES, E. (2015). *Outsourcing - Terceirização na cadeia de suprimentos*. Obtido de <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/outsourcing-terceirizacao-na-cadeia-de-suprimentos/88462/>

BRITO, C. M. (2001). O Marketing das compras.

Calleja, J. (29 de setembro de 2008). Outsourcing ou “A arte de bem gerir fora o que é de dentro”. Obtido de *Jornal de Notícias*: https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/outsourcing_ou_a_arte_de_bem_gerir_fora_o_que_eacute_de_dentro

Certo, Samuel C., Peter, J. Paul. *Administração Estratégica:Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993

Conceito de Outsourcing. (s.d.). Obtido de *Que Conceito*: <https://queconceito.com.br/outsourcing>

DOS SANTOS, L. P. (2013). A importância da contabilidade como instrumento na gestão das empresas.

FARIA, A. (1994). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo de trabalho*. São Paulo.

FERNANDES, J. M. (2003). *Gestão da Tecnologia como parte estratégica competitiva das empresas*. Brasília.

FERNANDES, M. A. (2011). O impacto do Outsourcing na Performance das Organizações: da Teoria à realidade; um estudo em empresas de confecção da região metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil.

FONSECA, J. P. (2010). Contributo do Outsourcing da actividade logística para a eficiência energética. Lisboa.

FRANCO, S. M. (2012). O outsourcing no sector das telecomunicações português.

Gestão da Marca: Estratégia e Marketing/Fred Tavares – Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Lda, 2003

GILLEY, K., & RASHEED, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, p. 763-790.

GIOSA, L. A. (2003). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.

GIRARDI, D. (1999). A importância da terceirização nas organizações.

Laranjeiro, a., & Noronha, A. (s.d.). “Outsourcing” é estratégia de longo prazo. Obtido de Jornal de Negócios: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/quotoutsourcingquoteacutesteestrategia para longo prazo>

Marcondes, J. S. (s.d.). Estratégia Organizacional: Conceito. O que é? Definição, Origem. Obtido em Gestão de Segurança Privada: <https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/estrategia-organizacional-conceito/>

MARQUES, M. M. (1992). *Subcontratação e autonomia empresarial-Um estudo sobre o caso Português*. Edições Afrontamento.

Martins, H. (26 de Outubro de 2017). *O blog de Marketing e Vendas*. Obtido de Marketing Vendas: <https://www.marketing-vendas.pt/2017/10/26/key-account-management/>

MARTINS, S. P. (2001). *A terceirização e o direito do trabalho*. São Paulo: Atlas.

MASSERANI, G. A. (2011). *A terceirização da comunicação e as relações públicas: uma reflexão sobre a realidade brasileira*.

MEDEIROS, A. J. (2013). *Outsourcing das actividades de Marketing Digital nas PME*. Porto.

Nobre, A. K. (Junho de 2005). *Implementação e Controle da Estratégia Empresarial*. Obtido de DocPlayer: <http://docplayer.com.br/3755816-Implementacao-e-controle-da-estrategia-empresarial.html>

O contrato de outsourcing. (2010). Em S. N. Pizarro. Coimbra.

OLIVEIRA, S. P. (2002). *Outsourcing no sector bancário*. Porto: Vida Económica.

Outsourcing: o que deve saber. (s.d.). Obtido de Economias: <https://www.economias.pt/outsourcing/>

Pacheco, D. (06 de julho de 2009). *Outsourcing gestão inteligente*. Obtido de [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-outsourcing-gestao-inteligente/31674/):<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-outsourcing-gestao-inteligente/31674/>

PIMENTA, B. (2006). *Outsourcing em organizações não lucrativas*. Pizarro, S. N. (2010). *O contrato de outsourcing*. Coimbra Editora. Quinn, J. B. (1995). *Strategicoutsourcing* (Vol. 1).

Porter, Michael E. (1996), *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, 61-78;

Quinn, J. B. (1999). *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities* (Vol. 40).

QUINN, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, p. 1-12.

ROCHA, R. E., & NUNES, F. N. (2009). *A viabilidade da terceirização, parceria e aliança logística na indústria de confecções*.

RODRIGUES, A. d. (2001). O relacionamento do ciclo de vida da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas.

SANTOS, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma ferramenta de Gestão para o Séc. XX*. Porto: Texto Editora.

Significado de Estratégia. (s.d.). Obtido de significados: <https://www.significados.com.br/estrategia/>

Significado de Outsourcing. (s.d.). Obtido de GOOGLE: <https://www.google.pt/search?q=outsourcing&oq=outsourcing&aqs=chrome..69i57j35i39j69i60l3j0.2746j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Santos, M. O. (04 de Julho de 2011). Texto de Apoio Sobre o Conceito de Estratégia. Obtido de: http://home.uevora.pt/~mosantos/download/Estrateg_TextoApoio_25Jul11.pdf

VALENÇA, M. C., & BARBOSA, A. C. (2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em organizações de Minas Gerais.

VARAJÃO, J. E. (s.d.). *OUTSOURCING de SERVIÇOS de SISTEMAS de INFORMAÇÃO*. Lisboa: FCA -Editora de Informática.

Vence, D. (2004). *Explore the OUTER LIMITS* (Vol. 38).

Wheelen, Thomas; Hunger, J. (2006), *Strategic management and business policy: concepts and cases*. Edições Pearson.

YOUNG, S. (2000). *Outsourcing: lessons from the Literature*. Labour & Industry, vol. 10, nº3.

ANEXOS

Anexo I – Instalações Físicas

Receção



Escritório



Impacto Matinal



Discurso sobre o dia anterior, quando os objetivos são atingidos e o Grito Final



Anexo II – Formação Teórica

CONTRATOS

AGENTE COMERCIAL: VC do comercial que fez o registo em SFIB – **ATENÇÃO:** pode ser diferente do comercial do protocolo, isto acontece apenas quando se trata de comerciais novos que ainda não tem vc

NOME TITULAR: nome conforme documento de identificação

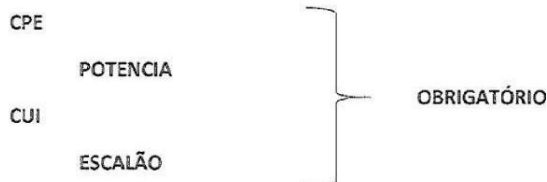
NIF: igual ao documento de identificação **OU** inf das finanças

PESSOA DE CONTACTO: titular do contrato **SE** diferente te de ter inre parentes o grau parentesco **OU** gerente **OU** administrador

TELEMOVEL/ TELEFONE: Obrigatório

MORADA DE FORNECIMENTO: igual à factura (ZONA DE DADOS DE CONTRATO)

MORADA DE CORRESPONDENCIA: Apenas quando é diferente da morada de fornecimento



REFERENCIA DE CAMPANHA: GAS E/OU LUZ Obrigatório conforme a campanha.

CONTA FIXA (APENAS É POSSIVEL FAZER NA LUZ): obriga a ter uma folha em anexo assinada pelo cliente bem como o valor e dia a decontar.

DOMICILIAÇÃO BANCÁRIA: Obriga a ter uma folha em anexo preenchida na totalidade assinada pelo cliente.

FACTURA ELECTRONICA: obriga a ter o e-mail à frente.

SERVIÇO URGENCIAS ELETRCIAS E/OU ASSISTENCIA GÁS: OBRIGATÓRIO

PROTEÇÃO PAGAMENTOS LUZ E GAS: Obriga a ter uma folha em anexo assinada pelo cliente e este tem de ter idade inferior a 75 anos.

ASSINATURA: igual ao documento de identificação **OU NO CASO DE NÃO SABER ASSINAR OU NÃO PODER ASSINAR** tem de ter essa informação (IGUAL AO DOC ID) em baixo e a impressão digital no local da assinatura (pode ser feito com bastante tinta de caneta no dedo do cliente).

<p>FATURA LUZ & GAS: LEGIVEIS (estilo fotocopia – <u>fundo branco</u>)</p> <p>PERIODO DE FACTURAÇÃO < 4 MESES</p> <p>TODOS OS DADOS (NOME, NIF, MORADA FORNECIMENTO, CPE/ CUI, POTENCIA/ESCALÃO)</p> <p>CONSUMOS</p>	<p>CONTRATOS RAIZ LUZ & GAS: LEGIVEL</p> <p>NOME</p> <p>NIF</p> <p>MORADA FORNECIMENTO</p> <p>CPE/ CUI, POTENCIA/ESCALÃO</p> <p>DATA DE INICIO DE CONTRATO (E QUE AINDA Ñ TENHA FACTURA)</p> <p>PERIODICIDADE DE FACTURAÇÃO</p>
---	--

CAMPANHAS

LUZ CASA (3.45kVA A 20.7kVA) – CASAIBE181
GAS CASA – CASAGAS118

Obriga a trazer

ASSINATURA IGUAL AO DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO (CC, BI, PASSAPORTE, TIT.RESIDENCIA)

COPIA FACTURA E RESTANTES DOCUMENTOS

TUDO TÊM QUE ESTAR 100% LEGIVEL, ESTIPO FOTOCOPIA FUNDO BRANCO E SEM FLASH

NEGOCIOS LUZ (EMPRESA 3.45 kVA a 20.70 kVA) – NEGOIBE181
NEGOCIOS GÁS (EMPRESA) – NEGOGAS118
PME LUZ (EMPRESAS 27.6 kVA a 41.40 kVA) – PLANPME181

Obriga a trazer

Certidão de empresa

ou

Início de actividade

ASSINATURA IGUAL AO DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO (CC, BI, PASSAPORTE, TIT.RESIDENCIA)

COPIA DOC ID, FACTURA E RESTANTES DOCUMENTOS

TUDO TÊM QUE ESTAR 100% LEGIVEL, ESTIPO FOTOCOPIA FUNDO BRANCO E SEM FLASH

CONDOMINIOS LUZ (DE 3.45 kVA a 20.70 kVA)
PLACOND181

Obriga a trazer

Estatutos

+

Acta de tomada posse.

ASSINATURA IGUAL AO DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO (CC, BI, PASSAPORTE, TIT.RESIDENCIA)

COPIA DOC ID, FACTURA E RESTANTES DOCUMENTOS

TUDO TÊM QUE ESTAR 100% LEGIVEL, ESTIPO FOTOCOPIA FUNDO BRANCO E SEM FLASH

MUDANÇA TITULARIDADE LUZ:

➡ Obrigatório comprovativo de morada ←

OU

Comprovativo de morada OU habilitação de herdeiros + certidão de obito

MUDANÇA TITULARIDADE GÁS: Obriga sempre a trazer o NIF do antigo titular do gás. ←

COMPROVATIVO DE MORADA + DECLARAÇÃO DOS 50€

OU

COMPROVATIVO DE MORADA OU HABILITAÇÃO DE HERDEIROS + CERTIDÃO DE OBITO

IBAN: (No caso dos Debitos Directos)

Se comprovativo de IBAN em nome do titular do contrato: OK

Se diferente do titular do contrato e corresponde à pessoa que assina o SEPA: OK

Se diferente do titular do contrato e da pessoa que assina o SEPA: o IBAN tem obrigatoriamente de corresponder ao da factura anterior.

COMPROVATIVO DE MORADA (CM)

➡ DATA INFERIOR A 4 MESES

EMPRESA CREDIVEIS (ex.
Telecomunicações, finanças, água):

Nome

NIF

MORADA igual à de fornecimento

Data (inferior a 4 meses)

BANCO:

Nome

MORADA igual à de fornecimento

Data (inferior a 4 meses)

SEGURANÇA SOCIAL/HOSPITAL:

Nome

Nº QUE COICIDDA COM O CC

MORADA igual à de fornecimento

Data (inferior a 4 meses)

COMPROVATIVO IBAN

CARTA DO BANCO:

Nome

IBAN completo

Data (inferior a 4 meses)

PAPEL DO MULTIBANCO:

IBAN completo

Nome da pessoa

CADERNATA DO BANCO:

IBAN completo

Nome da pessoa

Anexo III – Reunião Pré-Empresarial

MD GROUP
A TUA OPORTUNIDADE !!!
PRÉ-EMPRESARIAL

I – DISTRIBUIDOR

1-Atitude Positiva.

2- Ser Pontual.

3- Imagem.

4- Atitude Ambiciosa.

5- Qualidade de Liderança.

6- 5/8 Passos.

7- Ser Constante.

II – INSTRUTOR

III – TEAM LEADER

V - EMPRESÁRIO

VI - VICE-PRESIDENTE

_____, de _____ de 20____

Anexo IV – Sistema de Trabalho

5 PASSOS DO PITCH

- 1 Apresentação
- 2 História breve
- 3 Sensação de posse
- 4 Fecho
- 5 Multiplicar

4 IMPULSOS

- 1 Cobija
- 2 Desinteresse
- 3 Oportunidade
- 4 Urgência

3 INGREDIENTES

- Sorriso
- Contacto visual
- Entusiasmo

A TUA OPORTUNIDADE • MUDA A TUA MENTE

LEI DAS COM QUANTAS MAIS
PROBABILIDADES PESSOAS FALARMOS,
MAIS SUCESSO TEREVOS

MD
GROUP

Anexo V – 10 NÃOS

- OS
10
NÃOS**
- 1 Não te deixes influenciar negativamente
 - 2 Não deixes para amanhã o que podes fazer hoje
 - 3 Não digas que não és capaz
 - 4 Não percas tempo a pensar pequeno
 - 5 Não percas a tua confiança
 - 6 Não percas a tua dignidade
 - 7 Não fales dos outros, fala de ti
 - 8 Não digas para fazer algo que tu não fazes
 - 9 Não fales em problemas, fala em desafios
 - 10 Não desistir, não desistir, não desistir!

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1 Ver o lado bom das coisas | 5 Ser disciplinado |
| 2 Ser responsável | 6 Manter o entusiasmo |
| 3 Ter um plano | 7 Saber qual é o teu ponto G |
| 4 Aproveitar o tempo | 8 Ser constante |
- HÁBITOS
DE
SUCESSO**

TM