

# 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

## Relatório de estágio curricular na Prirev – Surface Technology, S.A.

Neide Sofia da Cruz Ramos

Coimbra, 2020

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Neide Sofia da Cruz Ramos

## Relatório de estágio curricular na Prirev – Surface Technology, S.A.

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. Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Arguente: Prof. Doutor Nelson Wei Ki Chang

Orientador: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

## **Agradecimentos**

Primeiramente quero agradecer aos meus pais pelos valores que sempre me transmitiram e por, ao longo da vida, me mostrarem que sem trabalho nada se consegue.

Em seguida, mas não menos importante, quero agradecer ao Christian pelo companheirismo, compreensão e dedicação que demonstra desde o início da nossa caminhada. Tenho a agradecer o incentivo e força que sempre me deu para alcançar os meus objetivos, principalmente quando as forças já eram poucas para continuar, não permitiu que desistisse. Obrigada!

Quero ainda agradecer a todos os amigos e família pela compreensão que demonstraram sempre que eu tive de “roubar” tempo do papel de filha, irmã, prima, tia, madrinha, amiga, etc. para dedicar tempo ao papel de estudante. De agora em diante não vos vou largar!

Agradeço também ao meu orientador Professor Doutor Nuno Fortes, pelo acompanhamento dado ao longo do percurso.

Não posso deixar de agradecer também à empresa acolhedora do meu estágio, na qual eu já trabalhava, mas onde passei a assumir novas funções depois desta experiência. Tenho de agradecer pela compreensão durante estes dois anos em que fui trabalhadora-estudante, em que se mostraram sempre flexíveis para que conseguisse cumprir os dois papéis. De referir que, atualmente, com a crescente oferta de recursos humanos especializados e experientes, devemos louvar a atitude de empresas que, como a Prirev, apostam na valorização dos recursos internos e que permitem que os seus funcionários evoluam profissionalmente.

*“Never let the fear of striking out keep you from playing the game.”  
(frase atribuída ao jogador de futebol americano Babe Ruth)*



## **Relatório de estágio curricular na Prirev**

**Resumo:** O presente relatório pretende demonstrar o resultado final de quatro meses de estágio desenvolvidos na empresa Prirev – Surface Technology, S.A., com o objetivo de concluir o Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialização de Comunicação de Marketing.

Ao longo desse período, desempenhei tarefas integrada no departamento comercial da empresa, no qual tive oportunidade de desenvolver atividades diferenciadas que permitiram aplicar conhecimentos teóricos e adquirir novas competências.

O primeiro capítulo deste relatório serve para apresentar a entidade de acolhimento do estágio, no sentido de contextualizar o trabalho que se segue.

A principal preocupação durante o estágio foi dar resposta às necessidades da empresa que, na sua maioria, estão associadas ao relacionamento com clientes. Tendo por base que a tipologia de negócio da empresa se baseia no mercado B2B, o marketing relacional assume uma importância superior em relação a outras técnicas de marketing existentes.

Assim, o marketing relacional e o mercado B2B são dois dos temas desenvolvidos no segundo capítulo, referente à revisão de literatura. Nesse mesmo capítulo, foram exploradas as temáticas da aquisição, retenção e reativação de clientes, pois fazia parte dos objetivos da empresa trabalhar estas temáticas. O sistema de gestão de relacionamentos com clientes – o CRM, também desenvolvido no capítulo de revisão de literatura, foi implementado na empresa com o objetivo de melhorar os resultados nessas três etapas de relação com clientes.

Para poder retratar a dimensão do estágio, elaborei, ainda, um capítulo onde é feita uma descrição das principais tarefas que desenvolvi ao longo dos quatro meses de estágio, onde se destaca o plano de marketing que, por isso, é merecedor de maior detalhe.

**Palavras-chave:** Marketing relacional, Marketing B2B, Gestão de clientes

## **Internship report at Prirev - Surface Technology, S.A.**

**Abstract:** This report aims to demonstrate the final result of four months of internship developed at Prirev - Surface Technology, S.A. in order to complete the Master's degree in Marketing and Communication.

Throughout this period, I performed several tasks in the commercial department of the company, having the opportunity to develop different activities that allowed the direct application of the theoretical knowledge, while acquiring new skills.

In the first chapter of this report it is introduced the internship host to contextualize the following work. Furthermore, the main focus of the internship was to address the needs of the company, which are mostly related with customer relationships.

Given that the company's business typology is based on the B2B marketplace, the relational marketing is of utmost importance compared to other existing marketing techniques. In this sense, the second chapter comprises a literature review exploring both B2B and relational marketing. It is also explored the customer acquisition, retention and reactivation, since as it was part of the company's main goals to work on these topics. Additionally, this literature review chapter is also focused in the customer relationship management system (CRM), which was implemented in-house in to improve the results in these three customer relationship steps.

In order to emphasize the dimension of the internship, I also prepared a final chapter describing in detail the main tasks that I developed during the four months of internship, highlighting the marketing plan.

**Keywords:** Relational Marketing, B2B Marketing, Customer Management

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
1.1- O GRUPO EMPRESARIAL J. PRIOR .....	6
1.2- A EMPRESA PRIREV .....	7
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1- MARKETING INDUSTRIAL - O MERCADO B2B .....	18
2.2 - MARKETING RELACIONAL .....	20
2.3- ADQUIRIR, RETER E REATIVAR CLIENTES .....	23
2.4 - O SISTEMA DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES – O SISTEMA CRM .....	27
<b>CAPÍTULO 3 - DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES .....</b>	<b>32</b>
3.1-CONTEXTUALIZAÇÃO .....	34
3.2- PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	34
3.3- ATIVIDADES REALIZADAS .....	35
<b>REFLEXÃO CRÍTICA .....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>

## **Abreviaturas**

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

AMA – *American Marketing Association*

B2B – *business to business*

B2C – *business to consumer*

CAC – custo de aquisição de clientes

CATIM – Centro de Apoio Tecnológico da Indústria Metalomecânica

CRM – *customer relationship management*

EN – *European standards*

IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*

ISO - *International Organization for Standardization*

LTV – *lifetime value*

PVD – *physical vapour deposition*

WS2 – *Modified Tungsten Disulfide*

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Caracterização dos recursos humanos.....	9
Tabela 2: As influências para o Marketing Relacional .....	20

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Evolução da faturação dos últimos cinco anos .....	8
---	---

## **Índice de Esquemas**

Esquema 1: Evolução do grupo J.Prior .....	6
Esquema 2: A evolução da capacidade de produção .....	7
Esquema 3: Evolução da imagem da empresa .....	14
Esquema 4: Do marketing transacional ao marketing relacional.....	22
Esquema 5: A arquitetura de um sistema CRM.....	30

## **Índice de Imagens**

Imagem 1: Vista do exterior.....	55
Imagem 2: Setor da preparação.....	55
Imagem 3: Setor da produção .....	55
Imagem 4: Organigrama da empresa .....	56
Imagem 5: Quadro de qualificações de ensino não superior.....	57
Imagem 6: Quadro de qualificações de ensino superior .....	58



## **INTRODUÇÃO**



A opção de desenvolver o trabalho final na variante de relatório de estágio prende-se com a vantagem de entrar em contacto com a realidade profissional. Desta forma, potenciou-se a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em contexto académico durante o primeiro ano de curso e, em simultâneo, adquirir experiência na área de estudo em questão.

Durante o período de estágio, integrei o departamento comercial, onde desempenhei funções como assistente comercial e de marketing, desenvolvendo tarefas de análise de mercado, gestão de clientes e de comunicação de marketing.

O estágio curricular foi desenvolvido na empresa Prirev – Surface Technology, S.A., sediada em Vagos, uma empresa especializada em revestimentos técnicos de PVD (*Physical Vapour Deposition*), que atua no mercado B2B. A empresa, criada em 2001, iniciou a sua actividade com reduzidas infraestruturas e apenas 5 funcionários constituíam os recursos humanos da mesma. O crescimento da Prirev deu-se a partir do ano de 2014, aquando do início do investimento em equipamentos técnicos. Esse investimento prolongou-se até ao ano passado e o objectivo da empresa passa por manter um investimento gradual em novos sistemas, tecnologia e equipamentos técnicos. O repentino crescimento da empresa, registado no passado recente, trouxe novos desafios com os quais a empresa não estava familiarizada, nomeadamente o aumento do número de clientes. Durante o meu estágio, desenvolvi diversas tarefas que promoviam, mesmo que indiretamente, as relações com clientes e potenciais clientes.

No que diz respeito ao enquadramento teórico, representado pela revisão de literatura presente neste trabalho, optei por explorar o tema “marketing industrial”, tendo em consideração a tipologia da empresa, assim como a temática do “marketing relacional”, pela pertinência da questão no mercado B2B e a importância do mesmo neste tipo de empresas. Ainda no capítulo de revisão de literatura, é explorada a “aquisição, retenção e reativação de clientes” e o “sistema de gestão de clientes”, temáticas relacionadas com as atividades desenvolvidas no estágio.

## **CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**



### 1.1- O grupo empresarial J. PRIOR

No ano 1977 nasceu, em Ponte de Vagos, a empresa mãe do atual grupo empresarial J. PRIOR. Inicialmente com o nome José Creoulo Prior & Filhos, Lda., a empresa centrava a sua atividade na comercialização de artigos de plástico para a rega na agricultura. Com apenas 20 colaboradores, este viria a ser o primeiro pilar do grupo J. PRIOR. Ao longo dos anos, a empresa foi mantendo o seu negócio original ativo e, a par disso, investiu em novas áreas de negócio. Atualmente, são 6 as empresas associadas ao grupo empresarial J. PRIOR:

- J. PRIOR – ejeção e extrusão de plástico;
- PRIFER FUNDIÇÃO – fundição injetada em alumínio e zamac;
- PRILUX – equipamentos e sistemas de regas e estufas;
- PRIFER – moldes e injeção de plásticos e fundição injetada;
- PRIREV – revestimentos técnicos de superfícies por PVD;
- PRINEMO – componentes plásticos para a indústria automóvel.

O grupo J. PRIOR conta atualmente com 783 colaboradores, registando um *turnover* financeiro de 90M€ (dados referentes ao ano 2018).

**Esquema 1:** Evolução do grupo J.Prior



**Fonte:** elaboração própria (baseado em [www.prirev.com](http://www.prirev.com))

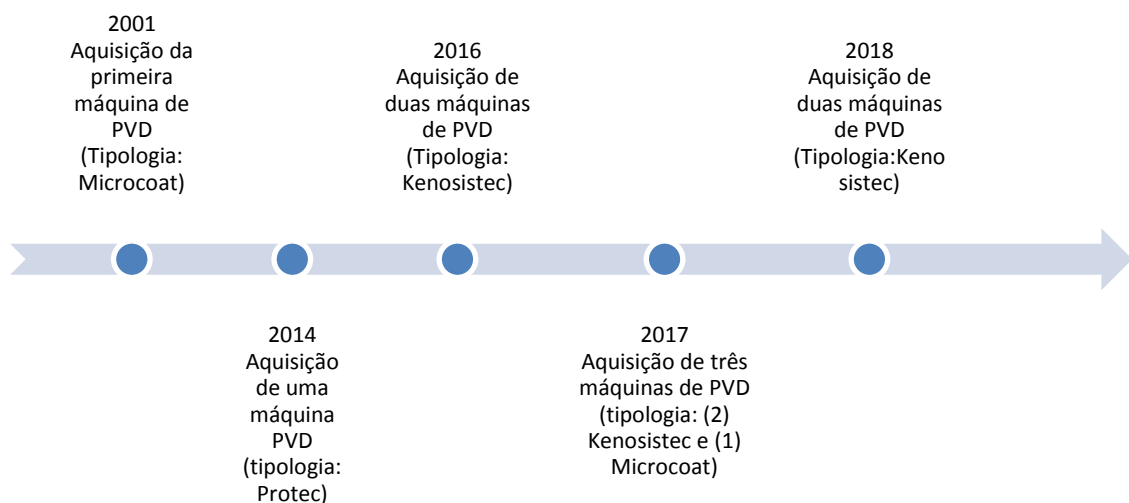
## 1.2- A empresa Prirev

### A história

A empresa nasceu em 2001, com a designação Prirev – Equipamentos e Revestimentos Técnicos, Lda. Aquando do seu nascimento, a empresa contava apenas com cinco colaboradores, uma máquina de PVD e umas instalações de 1.270 m<sup>2</sup> de área coberta e 7.200 m<sup>2</sup> de área total.

Nos últimos anos, devido à internacionalização, a empresa cresceu em novos mercados, alargando a sua área de atuação a países como: Espanha, França, Itália, Suécia, Suíça, Bélgica, Alemanha e Inglaterra. O crescimento do volume de negócios levou ao aumento de recursos humanos, contando atualmente com 126 colaboradores, e ao aumentando gradual do número de equipamentos especializados, sendo atualmente 9 as máquinas de PVD. Por consequência, aconteceu o aumento de infraestruturas, ampliadas para 4.000 m<sup>2</sup> de área coberta e 8.000 m<sup>2</sup> de área total, sendo que as novas instalações (imagens em anexo) foram inauguradas durante o ano de 2018. Foi também neste ano que a empresa alterou a sua tipologia, passando de sociedade por quotas para sociedade anónima, adotando desde então a designação de Prirev – Surface Technology, S.A.

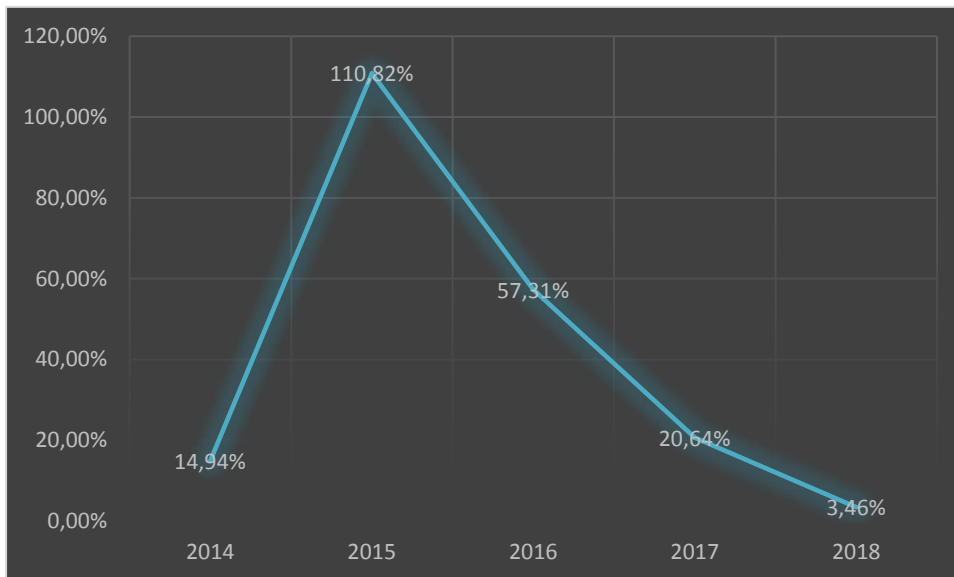
**Esquema 2:** A evolução da capacidade de produção



**Fonte:** elaboração própria (dados cedidos pela empresa)

O notório investimento efetuado na empresa Prirev, ao nível das infraestruturas, da tecnologia e dos recursos humanos, levou ao alargamento da capacidade produtiva. Essa ampliação traduziu-se no aumento da faturação nos últimos cinco anos.

**Gráfico 1:** Evolução da faturação dos últimos cinco anos



**Fonte:** elaboração própria (dados cedidos pela empresa)

Analisando a evolução da empresa e os valores apresentados, é importante referir que, no ano 2018, a empresa sofreu condicionantes ao nível da capacidade de produção causadas pelo período de mudança de instalações, fator que influenciou de forma direta os valores alcançados.

### **Missão e Visão**

A empresa tem como missão “tornar os parceiros mais competitivos nos seus mercados com produtos de valor acrescentado, maior diversidade de acabamentos e uma melhor qualidade e resistência” e assume como visão estratégica “alcançar a conceção e desenvolvimento de revestimentos PVD mais competitiva do mercado”

### Caracterização dos recursos humanos

A Prirev é actualmente composta por 126 trabalhadores, que se encontram distribuídos por diversos setores, como é possível analisar no organigrama em anexo.

Ao analisar os recursos humanos da empresa, é possível verificar que a maioria dos colaboradores são do sexo feminino, sendo a equipa da Prirev composta por 91 mulheres e 35 homens. Em relação à escolaridade, podemos verificar, no gráfico abaixo, que são os homens quem tem maior nível de escolaridade. Estes valores devem-se ao facto de a equipa especializada de engenharia ser composta quase na totalidade por homens e a equipa de operadores fabris ser composta maioritariamente por mulheres.

**Tabela 1:** Caracterização dos recursos humanos

Área funcional	Nível de qualificação* <sup>1</sup>	Mulheres	Homens	Subtotal	
Direção	Nível VIII		1	1	1
Administrativa e Financeira	Nível III	1	1	2	4
	Nível IV	1		1	
	Nível V	1		1	
Recursos Humanos	Nível VII	1		1	1
Comercial e Marketing	Nível VI		1	1	2
	Nível VII		1	1	
Engenharia, Conceção e Projeto	Nível VI		5	5	12
	Nível VII		7	7	
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Nível VI		1	1	3
	Nível VII		1	1	
	Nível VIII	1		1	
Logística e Aprovisionamento	Nível II	1		1	7
	Nível III	2		2	
	Nível IV	2		2	
	Nível VI	1		1	
	Nível VII	1		1	
Produção	Nível II	32	9	41	91
	Nível III	35	3	38	
	Nível IV	3	4	7	
	Nível V	1		1	
	Nível VI	3	1	4	
Qualidade e Melhoria Contínua	Nível II	1		1	5
	Nível III	1		1	
	Nível VI	1		1	
	Nível VII	2		2	
TOTAL					126

**Fonte:** elaboração própria (dados cedidos pela empresa em julho de 2019)

<sup>1</sup> Conforme o Quadro Europeu de Qualificações (em anexo)

## Os serviços prestados

A Prirev baseia-se no modelo de negócios B2B, prestando serviços de revestimentos por PVD, isto é, revestimentos cerâmicos com alta aderência e extremamente finos. Os serviços prestados pela empresa destacam-se no mercado, pois criam valor e diferenciação aos produtos dos clientes.

O revestimento PVD é aplicável a inúmeras superfícies de substratos, tais como: aço inox, alumínio, latão, cerâmica, alguns plásticos, entre outros. Esses revestimentos têm espessura controlada (entre 0,8 e 1,5  $\mu\text{m}$  em PVD decorativo e entre 2 e 6  $\mu\text{m}$  em PVD funcional) e não alteram a superfície das peças. O processo de revestimento por PVD é realizado em câmaras de alto vácuo, a altas temperaturas. Este acontece através da deposição de componentes, como por exemplo zircónio, titânio ou crómio, sendo que o revestimento aplicado não altera o acabamento original da peça (mate, brilho, *velvet*, etc.). Esse revestimento é realizado através de um processo em que a matéria passa do estado sólido ao estado gasoso e condensa sobre a superfície a revestir. Esse processo pode ainda acontecer através da deposição de *sputtering*, que consiste na vaporização de partículas a partir de uma superfície denominada *target*, isto é, a matéria a depositar, alojada em “*targets*”, é bombardeada por um gás raro (por norma, argón), que, através dos iões, leva a que os átomos da sua superfície sejam ejetados e, por sua vez, transportados por plasma até às peças a revestir, onde condensa e forma o revestimento.

Na Prirev, é possível encontrar os seguintes serviços:

- PVD DECORATIVO

Trata-se de um revestimento resistente à corrosão e ao desgaste, com elevada dureza (superior aos revestimentos galvânicos), realizado através de um processo *eco-friendly*. O revestimento decorativo é antialérgico e compatível com as indústrias alimentar e médico-cirúrgica. As principais áreas de atuação em PVD decorativo são: cutelaria de mesa, canivetes, relojoaria e joalheria, acessórios de casa de banho, ferragens, decoração, acessórios de desporto.

- PVD FUNCIONAL

Em relação ao PVD funcional, este acarreta benefícios ao nível da qualidade das peças, atribuindo-lhes maior resistência ao desgaste e abrasão, aumentando assim o período de vida útil das mesmas. O revestimento funcional melhora o acabamento superficial das peças e facilita a desmoldação, melhorando a produtividade das mesmas e evitando gripagens. As principais áreas de atuação nesta especificidade de revestimento são: os moldes de injeção (em plástico, em zamac e em latão) e ferramentas de corte e estampagem.

- WS2

A empresa desenvolve também a aplicação do dissulfureto de tungsténio modificado – o WS2. Este lubrificante sólido é aplicado à temperatura ambiente e adere ao substrato sem interferência de qualquer agente de ligação. A aplicação de WS2 pode ser efetuada em artigos de diversas áreas tais como a aeronáutica e a indústria automóvel.

- METTALIC

Trata-se de uma combinação da aplicação do lubrificante WS2 e revestimento PVD. Esta técnica obtém resultados favoráveis em ferramentas de corte às quais confere maior dureza e maior resistência ao desgaste. Este serviço representa ainda benefícios quando aplicado em moldes de injeção de plásticos, pois acrescenta maior capacidade desmoldante e protege as superfícies contra-ataques químicos e desgaste.

- ACABAMENTO *VELVET*

A Prirev dispõe de uma máquina de acabamento *velvet*, através da qual é possível, a partir de um tratamento de microesferas de vidro, alterar a superfície das peças, conferindo-lhes um aspeto mate.

- **GRAVAÇÃO A LASER**

Como complemento dos seus serviços, a Prirev dispõe de equipamentos para personalização dos produtos através da gravação a laser, acrescentando assim valor às peças. Apesar de não ser a área de negócio principal da empresa, houve necessidade de adquirir esta competência para poder responder à necessidade de entregar aos seus clientes um produto totalmente finalizado.

- **PACKAGING**

O embalamento das peças é efetuado conforme solicitado pelo cliente.

### **Certificações**

A empresa foi adquirindo, ao longo dos anos, variadas certificações, que validam as suas atividades e os processos realizados:

- Certificado ISO 9001:2015 – Aplicação de Revestimento Técnicos, Decorativos e Modificações de Superfície;
- Certificado de Compatibilidade Alimentar, pelo CATIM – Centro de Apoio Tecnológico da Indústria Metalomecânica, segundo a Norma Portuguesa 2094 e 2095 (1986);
- Certificado de Elevada Resistência ao Nevoeiro Salino – de acordo com a EN ISO 9227:2006;
- Certificado Dishwasher Safe – compatibilidade com a indústria alimentar;
- Certificado de Elevada Resistência a todo o Espectro de Ph – de acordo com a EN 13310:2003.

### **Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa**

O crescimento dos últimos anos da Prirev tem potenciado o investimento na comunicação da empresa, tanto a nível interno como externo:

### Comunicação Externa

Meios digitais:

- *Site* institucional da empresa;
- Redes sociais – a Prirev marca presença nas redes sociais *Facebook*, *Linkedin* e *Pinterest*;

Meios Físicos:

- Catálogos;
- Panfletos;
- Cartões de visita.

### Comunicação Interna:

- Avisos escritos – denominados pela empresa como “Comunicados Internos”, são avisos assinados pela Administração, sempre que possível, que são afixados em lugares destinados para o efeito, nomeadamente na vitrina junto aos balneários e na área social;
- *E-mail* – entre os postos que utilizam o *e-mail* como ferramenta de trabalho, este é utilizado como ferramenta de comunicação;
- “TV” – com a aplicação do projeto “Indústria 4.0”, que visa incluir a tecnologia na monitorização dos processos em tempo real, foram instalados monitores no chão de fábrica, onde são exibidos comunicados internos, informações ao nível de indicadores de produtividade, entre outros.

Ainda assim, a empresa procura desenvolver a sua comunicação, principalmente ao nível interno. Atualmente estão em estudo, para futura implementação a curto-médio prazo, as seguintes estratégias de comunicação interna:

- Envio automático de recibos de vencimento – com a aplicação do ERP PRIMAVERA, que ficará operacional em todos os setores durante o ano

2019, vai ser possível o envio automático e em formato digital dos recibos de vencimento para os *e-mails* dos funcionários;

- Intranet – será desenvolvida internamente, pelo Departamento de Tecnologias de Informação, com o objetivo de facilitar a comunicação com todos os funcionários e integrar mais eficazmente os mesmos em algumas tarefas, como, por exemplo, avaliações de desempenho de colaboradores por parte dos responsáveis de setor, pedidos de férias, consulta de horários de trabalho e calendários produtivos.

### ***O rebranding***

A internacionalização trouxe também a adaptação da imagem. Em 2013, a empresa abandona o logótipo com o nome fiscal e passa a apresentar-se com uma imagem mais moderna. No ano de 2018, a pretexto da mudança de tipologia, a empresa volta a fazer alterações no seu logótipo e passa a apresentar-se com uma variante do logótipo adotado em 2013. Desde 2018, a empresa aposta numa assinatura de logótipo em inglês, apostando numa imagem para o mercado global.

**Esquema 3:** Evolução da imagem da empresa



**Fonte:** elaboração própria (dados cedidos pela empresa)

### **Objetivos prioritários da empresa**

Atualmente, tendo em conta o recente crescimento, a empresa aumentou a capacidade de produção (através do aumento de maquinaria e de recursos humanos) e, por isso, atravessa uma fase em que procura ampliar o leque de ofertas aos clientes. Assim, os principais objetivos da empresa passam por:

- Alargar os setores de atuação para aplicação de revestimentos decorativos por PVD;
- Reforçar sustentadamente a sua capacidade produtiva e empresarial;
- Desenvolver e aperfeiçoar revestimentos em novos materiais de substrato, tais como plástico (por exemplo: ABS, PC, PA e ligas), cerâmica, vidro e cristal;
- Assegurar o crescimento sustentável do volume de negócios.

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA**



## **2.1- Marketing industrial - o mercado B2B**

O mercado *business to business* diz respeito ao mercado onde as transações são efetuadas entre organizações, ou seja, ao mercado industrial (Kotler & Pfoertsch, 2006, citados por Costa, 2014).

No que diz respeito ao estudo da vertente de negócios de B2B, são duas as correntes que se dedicam à investigação, nomeadamente o *IMP Group – Industrial Marketing and Purchasing* e a Escola Anglo-Australiana. A primeira corrente, o *IMP Group*, dedicada exclusivamente ao estudo dos mercados B2B, tem como foco de investigação as empresas industriais e as respetivas cadeias de abastecimento e distribuição, ou seja, estuda as relações entre empresas. A segunda corrente, a Escola Anglo-Australiana, estuda em paralelo os mercados B2B e B2C, sendo o foco de investigação desta corrente direcionado para as empresas de consumo e industriais, ou seja, estuda as relações entre empresa e consumidor e as relações entre empresa e *stakeholders* (Brito, 2011).

Segundo Kotler e Pfoertsch (2006), citados por Costa (2014), neste tipo de mercados interempresas, destacam-se quatro características fundamentais que tornam os negócios B2B mais complexos, nomeadamente:

- o tipo de produtos/serviços, pois, por norma, a complexidade dos produtos/serviços requer o envolvimento de diferentes profissionais da empresa;
- a natureza da procura, pois um só produto final pode ser composto por vários produtos distintos;
- o número de clientes, que é reduzido, mas com faturação individual elevada;
- o tipo de relacionamentos, que tende a ser mais próximo entre vendedor e comprador.

No que diz respeito aos dois pontos iniciais referidos, a questão do envolvimento de vários profissionais, acontece com a empresa vendedora (devido às características dos produtos/serviços) e com a empresa compradora (pois a natureza dos

produtos/serviços requer uma equipa multidisciplinar qualificada). Assim, é da máxima importância que a empresa fornecedora conheça os diferentes pontos do negócio.

Para Romeu (2007), citado por Garrett & Saur-Amaral (2012), o processo de venda no mercado B2B divide-se em três fases, nomeadamente:

- a prospeção, em que a empresa vendedora deve identificar os intervenientes no processo de compra e o decisor de compra, assim como as potencialidades que o produto/ serviço tem para satisfazer as necessidades da empresa compradora;
- a qualificação, em que são estudados os processos (técnicos e administrativos) que são utilizados para avaliar o produto/serviço;
- o fecho, ou seja, a venda.

Em relação ao terceiro ponto, a caracterização da carteira de clientes, o mercado B2B tem a particularidade de, por norma, não trabalhar com muitos clientes, mas trabalhar com clientes de elevada faturação. Como é defendido no princípio de Pareto ou na comumente conhecida regra dos 80/20, 80% dos lucros surgem de 20% dos clientes (Cascada, Ramos & Sousa, 2014). No mercado B2B, as relações com os clientes assumem uma maior importância, isto porque, por norma, a carteira de clientes é mais reduzida e o investimento em cada cliente é maior, ou seja, a perda de um cliente representa maior prejuízo (Carvalho & Prieto, 2005).

Para finalizar, indo ao encontro do quarto ponto, ou seja, a relação entre vendedor e comprador, é possível afirmar que esta questão é crucial nesta tipologia de mercados.

## 2.2 – Marketing relacional

O nascimento do conceito de marketing relacional, como hoje é conhecido, é apontado para os anos 80, quando, em 1983, Leonard Berry, investigador na área dos serviços, aborda a temática num livro seu. A importância da relação com o cliente para a satisfação do mesmo é valorizada também por Barbara Jackson que, em 1985, replica a expressão de Berry – marketing relacional – num livro sobre marketing industrial (Brito, 2011). A área dos serviços e o marketing industrial são dois dos alicerces no desenvolvimento da investigação na área do marketing relacional, sendo ainda considerada a questão das relações nos canais de distribuição (Antunes & Rita, 2008).

Apesar de a maioria dos autores considerarem 1983 como o ano de nascimento desta vertente do marketing, a temática do marketing relacional nasceu alguns anos antes por influência da Escola Nórdica de Serviço e do *IMP Group*. Porém, o investigador na área do marketing de serviços Leonard Berry, seguindo a linha de pensamento da Escola Nórdica de Serviços (mesmo não sendo parte integrante da mesma), foi o pioneiro na utilização da expressão “marketing relacional” (Antunes & Rita, 2008).

**Tabela 2:** As influências para o Marketing Relacional

	<b>Escola Nórdica de Serviços</b>	<b>IMP Group</b>
Fundação	Anos 70	Anos 70 (apesar de só se tornar uma escola de pensamento de marketing nos anos 80)
Origem	Escandinávia e Finlândia	Suécia
Principais referências	Os investigadores Christian Gronroos e Evert Gummesson	Composto por investigadores de França, Suécia, Alemanha, Itália e Inglaterra
Filosofia	Apesar de não utilizarem a expressão “marketing relacional”, valorizaram as relações no marketing de serviços e a longevidade das mesmas.	Considera que as organizações devem valorizar as relações com todas as partes, em vez de basear o processo de compra no marketing-mix.

**Fonte:** autoria própria (baseado em: Antunes e Rita (2008))

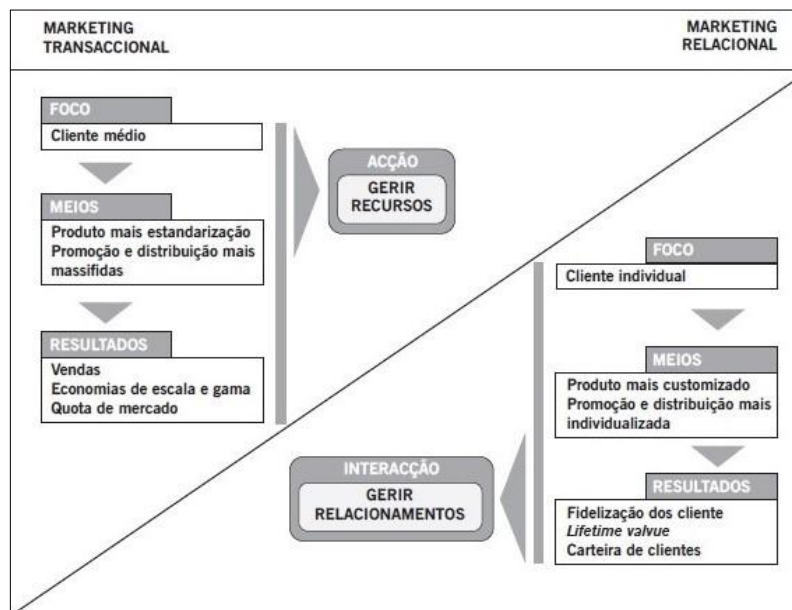
Assim, é possível concluir que é no início dos anos 70 que surgem as primeiras preocupações com a relação vendedor-comprador. Essas preocupações ganharam espaço e, ao longo dos anos, geraram inúmeras investigações que conduziram à

mudança da percepção em relação à área do marketing, de tal forma que, em 2004, a AMA – *American Marketing Association* altera o seu conceito de marketing. Até essa data, a AMA considerava marketing “o processo de planejar e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (Brito, 2011), mas, a partir de 2004, a mesma associação atualizou a sua definição, reconhecendo que o marketing “é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relações com clientes tendo em vista beneficiar a organização e os seus *stakeholders*” (Brito, 2011).

A tradicional visão do marketing transaccional evoluiu para o marketing relacional, sobressaindo a questão do relacionamento de longo prazo em relação à transação (apesar da importância da rentabilidade do cliente que está sempre implícita em marketing) (Antunes & Rita, 2008). Ainda assim, as duas visões são coexistentes e as organizações não devem menosprezar nenhuma delas. Para que seja possível o sucesso dos negócios, é necessário trabalhar ambas as vertentes de forma equilibrada (Brito, 2011).

A maioria dos autores que, ao longo dos anos, tem realizado estudos na área do marketing relacional evidencia a importância do relacionamento na estratégia de marketing. O autor Carlos Brito destaca cinco fatores que considera relevantes para o crescimento da importância dessa vertente do marketing: a eficácia decrescente das técnicas massificadas; a evolução no domínio das novas tecnologias; a concorrência global e massificada; o aumento do peso do sector dos serviços; e a globalização dos mercados com os novos modelos de negócio (Brito, 2011).

**Esquema 4:** Do marketing transaccional ao marketing relacional



**Fonte:** Brito (2011), p.19

A globalização trouxe novas formas de estar, novas formas de viver e novas formas de comprar. As alterações sociais traduziram-se também em alterações no consumo e nos consumidores. Atualmente, os consumidores são mais globalizados e estão mais atentos ao atendimento, que procuram que seja cada vez mais personalizado, rápido e informado (Cobra & Brezzo, 2010).

O acesso ao mercado global trouxe também uma concorrência à mesma escala e este fenómeno criou a necessidade de atualizar a forma como estava a ser abordado o marketing. As alterações no meio competitivo das empresas levaram à transformação da visão que existia do marketing, que deixa de estar centrado apenas nas vendas e passa a englobar uma vertente relacional (Antunes & Rita, 2005).

### **2.3- Adquirir, reter e reativar clientes**

De acordo com Lopes e Brito (2008), o ciclo de vida do cliente passa por três etapas distintas:

- 1.<sup>a</sup> etapa – primeiramente, o potencial cliente revela interesse em determinada oferta;
- 2.<sup>a</sup> etapa – o potencial cliente analisa a oferta e percebe se esta satisfaz ou não a sua necessidade; é nesta fase que se efetiva a transação ou, caso a oferta não corresponda às expectativas, o potencial cliente abandona a opção;
- 3.<sup>a</sup> etapa – o cliente utiliza/consome; se o cliente ficar satisfeito, existe a possibilidade da continuidade da relação com a empresa, mas se o cliente ficar insatisfeito, a probabilidade de repetir a compra será reduzida, podendo mesmo ficar inativo.

Assim sendo, as organizações devem ter como objetivo principal cativar os clientes para conseguirem adquiri-los. Assim que a empresa conquista o cliente, deve ter como foco a satisfação do mesmo para que seja possível retê-lo (Antunes & Rita, 2007). Ainda assim, quando alguma coisa falha nesse processo, e não é possível reter o cliente, a empresa deve, se assim se justificar, trabalhar para a reativação do mesmo (Lopes, Brito & Alves, 2012).

#### **A aquisição de clientes**

A globalização e a evolução tecnológica muniram os consumidores com ferramentas que lhes permitem estar informados sobre as várias opções que podem ter de uma mesma oferta (Kotler & Keller, 2006). Atualmente, as organizações deparam-se com um novo desafio que vai além da satisfação dos clientes: trata-se de conseguir conquistar clientes fiéis (Gitomer, 1998, citado por Kotler & Keller, 2006).

Para conquistar clientes, é primeiro necessário captar a atenção dos possíveis clientes, ou seja, é necessário atrair todos os que possam ter interesse em transacionar com a empresa. Para isso, tem de existir, por parte das organizações, investimento de

tempo e recursos para desenvolver atividades de marketing adequadas que permitam ter sucesso. Posteriormente, as empresas devem proceder à análise de todos os potenciais clientes, de forma a proceder à correta seleção dos que serão mais vantajosos (Kotler & Keller, 2006). Ou seja, para conquistar clientes, é necessário primeiramente selecionar bem esses clientes e escolher funcionários sensíveis à questão da satisfação do cliente e que sejam capacitados de ferramentas para conquistar os mesmos (Reichheld, 1996, citado por Yamashita & Gouvea, 2007).

Para calcular o custo de aquisição de um cliente, é necessário somar os custos das campanhas de marketing aos custos operacionais associados e os custos financeiros inerentes. Em seguida, o resultado dessa soma de custos deve ser dividido pelo número total de novos clientes e, assim, é possível perceber o CAC – custo de aquisição de cliente (Cascada, Ramos & Sousa, 2014).

Assim, para adquirir clientes é necessário fazer investimentos e reunir esforços em todos os setores da empresa para conseguir satisfazer e conquistar esses clientes.

### **A retenção de clientes**

Nos últimos anos, inúmeros autores têm realizado investigações que confirmam que o marketing relacional tem como finalidade a conquista de clientes (Antunes & Rita, 2007). As organizações devem valorizar todas as interações com os clientes para construir desde cedo uma relação com os mesmos. A satisfação dos clientes deve ser valorizada em todas as etapas da interação, pois quanto mais satisfeitos ficarem os clientes, mais confiança estes vão ter em relação à empresa e, dessa forma, a probabilidade de se tornarem fiéis aumenta (Bitner, 1995).

A nível económico, verifica-se que é mais vantajoso para as organizações manter clientes antigos em vez de adquirir novos clientes, pois um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que reter um cliente (Kotler & Keller, 2006). Segundo Reichheld (1996) citado por Yamashita & Gouvea (2007), os clientes leais mostram-se mais lucrativos para as empresas pois, ao longo dos anos, o custo de aquisição é ultrapassado pelos lucros. De referir também que, por norma, a retenção de clientes

traduz-se na rentabilidade da empresa, pois ocorre a continuidade nas transações com esse cliente e também pelo facto deste se tornar uma referência para outros possíveis clientes (Antunes & Rita, 2005).

Kotler e Keller (2006) referem que existem duas formas de reter clientes: criar entraves para impedir que os clientes troquem ou valorizar o grau de satisfação do cliente. Na perspetiva de Morgan e Hunt (1994), defensores da “*commitment – trust theory*”, é necessário trabalhar a confiança e o compromisso para que as relações perdurem e se traduzam em rentabilidade.

Para considerar que existe retenção de um cliente, é necessário que haja um fluxo transacional constante e que este se traduza em rentabilidade a longo prazo para a empresa (Hutchison & Stolle, 1994, citados por Yamashita & Gouvea, 2007). Para analisar o percurso de uma relação comercial com o cliente, é necessário que exista controlo por parte da empresa. A estratégia de controlar as diferentes etapas de um negócio é considerada vantajosa pois, a partir dessa análise, é possível à organização fazer uma avaliação da sua prestação e, se for caso disso, redefinir a sua estratégia. Assim, torna-se possível a adaptação aos clientes e desta forma melhorar o relacionamento e com isso promover uma futura compra.

Para calcular a taxa de retenção de clientes as organizações devem calcular o número de clientes que mantém relação com a empresa ano após ano, isto é, se um cliente se mantém ativo de um ano para o ano seguinte, esse cliente é considerado na taxa de retenção, mas se, por sua vez, esse clientes fica inativo, é considerado na taxa de abandono (Gupta & Lehmann, 2003, citados por Cascada, Ramos & Sousa, 2014). A medição da taxa de retenção é considerada uma tarefa difícil, tendo em conta a variabilidade das relações dos clientes com as empresas, ou seja, um cliente pode passar de ativo a inativo com relativa rapidez e contrário também se verifica.

Outro fator importante para que seja possível manter relacionamentos de longo prazo com os clientes prende-se com as situações de risco, isto é, quando a prestação da empresa não corresponde ao que era esperado, é necessário que esta atue para atenuar os efeitos e não colocar em risco a relação existente (Yamashita & Gouvea, 2007). A forma como as organizações contornam as situações negativas tem

influência no futuro da relação, pois se a empresa conseguir atenuar o erro que cometeu e agradar ao cliente pode evitar a perda do cliente e garantir a retenção do mesmo.

### **A reativação de clientes**

Quando falamos do mercado B2B, sabemos que, por norma, a carteira de clientes é reduzida e a faturação de cada um desses clientes é elevada (Lopes, Brito & Alves, 2012). Assim, é da máxima importância reconquistar os clientes que, por alguma razão, se tornaram inativos, quando estes se mostram vantajosos para a organização.

Para reativar clientes é primeiro necessário realizar um processo de análise sobre o relacionamento existente com esse cliente e perceber as razões que o levaram a deixar de transacionar com a empresa (Kotler & Keller, 2006). Ainda assim, as organizações devem, depois dessa análise, concentrar esforços para reativar apenas os clientes com grande potencialidade.

De acordo com Stauss e Friege (1999), para reativar clientes, as empresas devem seguir um percurso que se inicia pela análise das causas que levaram à inatividade do cliente. Em seguida, as empresas devem entrar em contacto com os clientes por forma a compreender qual a melhor estratégia de reativação para cada um deles. E, por último, as empresas devem controlar os resultados das ações realizadas e medir os ganhos das mesmas.

Segundo Helfert, Herrmann e Zellner (2003), existem quatro estratégias para recuperar clientes, que são:

- a estratégia do incentivo, através da oferta de incentivos que levam à reativação da relação;
- a estratégia da compensação, através da indemnização por prejuízos sofridos pelo cliente;
- a estratégia do diálogo, em que a reativação da relação acontece através do diálogo;

- a estratégia do convencimento, através da persuasão do cliente, de forma a que este compreenda a empresa.

Para calcular a taxa de recuperação de clientes, é necessário encontrar o rácio entre o número de clientes contactados e o número de clientes que efetivamente reativaram o relacionamento com a empresa (Lopes, Brito & Alves, 2012).

Stauss e Friege (1999) consideram que o retorno do investimento efetuado por uma empresa na reconquista de um cliente inativo é substancialmente superior ao retorno do investimento efetuado na aquisição de um novo cliente.

#### **2.4 – O sistema de gestão de relacionamento com clientes – o sistema CRM**

A evolução do conceito de marketing acontece na sequência da evolução tecnológica e paralelamente à questão da globalização. Estes foram dois fatores cruciais na atualização da forma como estavam a ser desempenhadas algumas das tarefas de marketing, nomeadamente no que diz respeito ao marketing relacional. As empresas viram-se obrigadas a explorar formas inovadoras de interagir com os clientes na tentativa de estabelecer uma relação com os mesmos (Cascada, Ramos & Sousa, 2014).

Para construir relações de longo prazo com os clientes, é necessário conhecê-los, e para isso é fundamental reunir informações sobre eles, de forma a criar uma base de dados (Caneiro, Simões & Filipe, 2013). As organizações devem, para além de efetuar a recolha, analisar os dados dos diferentes clientes para compreender os seus comportamentos e, dessa forma, prever e antecipar ações personalizadas que permitam trabalhar a relação entre ambos.

Uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente deve englobar toda a comunicação que possa existir entre a empresa e o cliente, de modo a que essa integração de informação permita às empresas traçar o perfil dos clientes (Kotler & Keller, 2006). Para conseguir gerir toda essa informação, as organizações recorrem aos sistemas de CRM – *Customer Relationship Management*, que consistem na aplicação do uso de tecnologia para a execução da estratégia de marketing. Estes

sistemas permitem às organizações gerir dados e construir relações com os clientes, para atingirem o objetivo principal da fidelização (Caneiro, Simões & Filipe, 2013). Mas, o sistema de CRM não é apenas a informatização de dados, deve englobar todos os sectores de uma empresa, passando a integrar a cultura da organização, pois todos os elementos da empresa devem interiorizar a importância do serviço para o cliente (Zenone, 2007).

Segundo Brito (2014), para implementar uma política de marketing relacional numa empresa, deve existir o conhecimento pleno dos clientes, assim como uma correta seleção dos mesmos e, a par disso, deve ainda existir também a abertura para adaptar a oferta a cada cliente. Para o autor, os três fatores essenciais para que o marketing relacional seja implementado de forma funcional são:

- conhecer os clientes (atuais e potenciais) – para conhecer os clientes é necessária a implementação de uma base de dados que permita traçar o perfil de cada cliente. Assim será possível diferenciar o tipo de comunicação a dirigir a cada um deles e o desenvolvimento de ações personalizadas adequadas;
- a correta seleção dos mesmos – no que diz respeito à seleção dos clientes, deve ser efetuada uma análise do real valor de cada cliente e optar por efetivar negócio com os clientes que mais compensam. Essa seleção deve ser realizada tendo por base o LTV – *lifetime value*, ou seja, o rendimento que o cliente pode gerar durante o relacionamento com a empresa, e pelo valor estratégico, isto é, o valor que cada cliente cria à empresa, pois o facto de trabalhar com um cliente de referência em determinada área pode traduzir-se em prestígio para empresa;
- a adaptação da oferta a cada cliente – este aspeto está ligado a todos os fatores que podem ser customizados para cada cliente, como: os serviços associados (a garantia, a manutenção, o serviço de apoio ao cliente, entre outros); os suportes de comunicação de marketing; as formas de distribuição e a política de preços.

Para além deste autor, existem outros que defendem estas três etapas para o sucesso da implementação de um sistema de gestão de relacionamento com clientes, mas, como em todas as teorias, existem outras visões quanto às etapas que as organizações devem cumprir. Para Peppers e Rogers, 2001, citados por Kotler & Keller (2006), esse processo de implementação engloba quatro etapas:

- identificar os atuais e os potenciais clientes;
- diferenciar os clientes pelas suas necessidades e pelo valor que têm para a empresa;
- interagir de forma individualizada com os clientes, para tornar o relacionamento entre ambos mais sólido;
- personalizar o serviço e a comunicação para cada cliente.

Estas quatro etapas estão divididas em duas categorias, sendo que as duas primeiras (identificar e diferenciar) dizem respeito à análise e os outros dois pontos (interagir e personalizar) estão relacionados com a ação (Caneiro, Simões & Filipe, 2013).

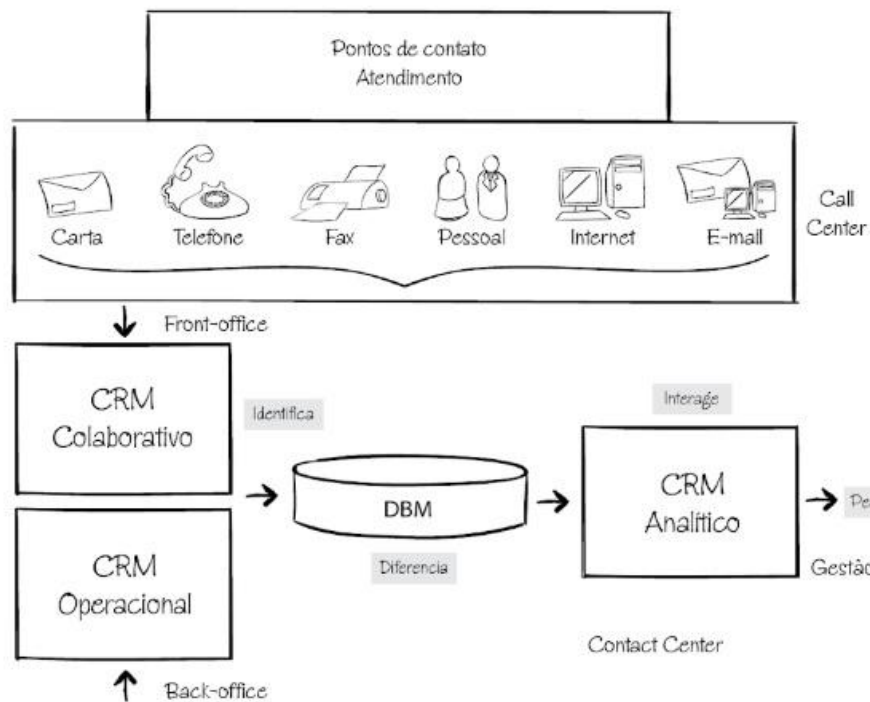
O sucesso na implementação de um sistema de CRM pode ditar o sucesso dos negócios, pois, se este sistema for aplicado de forma correta, permite às organizações conhecer pormenorizadamente os seus clientes e, assim, adaptar-se à procura. Deste modo, respondendo adequadamente às necessidades de cada um, as empresas podem, mais facilmente, conseguir clientes satisfeitos e, posteriormente, conquistar a fidelização dos mesmos (Caneiro, Simões & Filipe, 2013).

Mas, antes de decidir qual a ferramenta tecnológica para aplicar o sistema de CRM, as organizações devem estudar os seus objetivos para que a escolha seja a mais favorável. Peppers e Rogers (2011) citados por Caneiro, Simões & Filipe (2013) e Zenone (2007), consideram que a arquitetura de CRM deve ser composta por três pilares, que são:

- CRM operacional, que diz respeito à gestão das operações de forma a otimizar a relação entre os clientes e a empresa;

- CRM analítico, referente à recolha e seleção de informações sobre clientes e ao armazenamento dessa informação;
- CRM colaborativo, associado à gestão da comunicação com o cliente, para que todas as interações entres ambos sejam uniformizadas.

**Esquema 5:** A arquitetura de um sistema CRM



**Fonte:** Zenone (2007), p.70

A tecnologia associada aos sistemas CRM concede uma nova dinâmica aos relacionamentos entre as empresas e os clientes, atribuindo-lhe mais interatividade e atualidade (Caneiro, Simões & Filipe, 2013). Estes sistemas permitem às organizações aumentar o valor da base de clientes. De acordo com Kotler e Keller (2006), conhecer profundamente cada cliente traz benefícios para as organizações, pois assim é possível reduzir o valor de perda de clientes, manter um relacionamento de longo prazo com os clientes, aumentar as transações dos clientes com a empresa, aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou, se necessário, dispensar esses clientes e, por sua vez, reunir esforços no relacionamento com clientes de alto valor de forma a retê-los.

Assim, conhecendo de forma exaustiva cada cliente, é possível às organizações selecionarem com quem querem estabelecer negócio de forma mais vantajosa. Reichheld (1996), citado por Yamashita & Gouvea (2007), defende que existem três fatores que determinam a tipologia de clientes que as organizações devem ter para alcançarem o sucesso. O autor refere três tipos de clientes: os clientes que são leais por natureza, independentemente do negócio e da empresa com que estejam a transacionar, pois existem clientes que valorizam relações estáveis e de longo prazo; clientes que são mais valiosos que outros, pois efetuam mais e melhores negócios; e ainda os clientes que identificam diferenças entre empresas e, considerando uma empresa melhor que outra para os servir, reconhecem determinadas características que vão ao encontro do que procuram.

Considerando todas as características do marketing relacional (assunto desenvolvido no tópico 2.2) e dos mercados B2B (tema desenvolvido no tópico 2.1), a implementação de um sistema de gestão de clientes mostra-se benéfico por duas razões: pelo aumento das oportunidades de vendas, pois permite ter acesso a dados que mostram o perfil do cliente e, assim, adaptar a oferta a cada cliente; pela manutenção das relações com clientes já existentes, através da medição de resultados das várias ações com determinado cliente (Stone & Jacobs, 2001, citados por Carvalho & Prieto, 2005).

## **CAPÍTULO 3 - DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES**



### **3.1-Contextualização**

Ao longo de quatro meses realizei o estágio curricular no departamento comercial da empresa Prirev, onde desempenhei funções de assistente comercial e marketing.

Nos últimos anos, a empresa passou por uma fase de grande crescimento com a expansão para novas áreas de negócio e novos mercados. Para acompanhar essa evolução a empresa aumentou também as suas instalações e capacidade produtiva.

A nova realidade da empresa traduziu-se em novos desafios para todos. Até há poucos anos atrás, a principal preocupação da empresa estava ligada às potencialidades dos seus serviços e à forma como poderiam conseguir chegar a novos mercados e a novos setores de negócio, mas, nos últimos anos, a preocupação central da empresa prende-se com o acompanhamento das necessidades de todos os clientes.

Ainda que a empresa mantenha a tendência de crescimento com o volume de faturação a aumentar de ano para ano, a taxa de crescimento tem vindo a diminuir (como é possível analisar no gráfico 1, da página 8).

Sendo a Prirev uma empresa de modelo de negócios B2B, as relações com os clientes são muito valorizadas. Esse é o ponto-chave para a empresa conseguir melhorar os resultados e alcançar os objetivos de faturação.

### **3.2- Problema organizacional**

As soluções que apresenta fizeram da Prirev uma empresa de referência na sua área, mas, para responder a todos os pedidos, a empresa passou por um período de grande investimento e grande crescimento. A Prirev, passo a passo, tem vindo a trabalhar no sentido de acompanhar o desenvolvimento do setor.

Ao analisar a realidade da empresa, foi possível perceber que esta atravessa um momento de remodelação, de adaptação à nova realidade.

A par do crescimento das infraestruturas e do desenvolvimento técnico, a empresa passou por alterações ao nível da carteira de clientes, que aumentou consideravelmente nos últimos anos.

O relacionamento com os clientes tem sido a chave do sucesso das parcerias que a Prirev tem com inúmeras empresas, mas, atualmente, é perceptível que algo está a falhar nesse ponto e esse é o principal problema detetado na empresa. A Prirev encontra-se com dificuldade em acompanhar todos os novos clientes. Apesar do notório aumento da carteira de clientes, o departamento comercial da empresa não acompanhou, em simultâneo, esse crescimento e foi, até há cerca de um ano atrás, composto apenas por uma pessoa. Ou seja, o volume de trabalho não permitia acompanhar de forma adequada todos os novos clientes. Esta dificuldade em acompanhar novos projetos pode ter sido o motivo do insucesso de alguns deles.

Na entidade de acolhimento do estágio foi possível detetar a ausência de um plano de marketing atual, o que podemos considerar problemático. O plano de marketing permite às empresas perceberem o seu estado atual, o estado do mercado e delinear estratégias para alcançarem o sucesso a longo prazo. Sem essa ferramenta, torna-se difícil uniformizar o conhecimento de toda a equipa sobre os objetivos da empresa.

### **3.3– Atividades realizadas**

O principal objetivo da realização do estágio curricular prende-se com a preparação para o mercado do trabalho na área de estudos em questão. O facto de estar integrada numa equipa de trabalho, promoveu o desenvolvimento de inúmeras tarefas inerentes ao dia a dia do departamento no qual fui acolhida.

Como referi anteriormente, os principais problemas detetados na Prirev prendem-se com a dificuldade em acompanhar novos projetos e a ausência de um plano de marketing. Considerando as problemáticas detetadas na empresa, o principal objetivo do estágio foi a incrementação de estratégias que potenciem o relacionamento com os clientes, ou seja, implementar o marketing relacional.

No sentido de colaborar para a resolução desses problemas desenvolvi as seguintes tarefas:

- Implementação do sistema CRM – Para resolver a dificuldade do departamento comercial em acompanhar os novos projetos, a empresa adquiriu, no início do ano, um *software* de CRM. Ainda recente na empresa, este sistema está a ser implementado de forma a permitir elencar informação de clientes (ativos ou inativos) e também de potenciais clientes. Durante o meu estágio foi-me atribuída a responsabilidade de atualizar e “alimentar” esse *software* de forma a gerir as tarefas e negócios. Ao longo dos meses, introduzi informação sobre o historial de relacionamento com os diferentes clientes e potenciais clientes com o objetivo de elencar informação que, até então, estava dispersa. No caso de potenciais clientes esta ferramenta mostrou-se muito benéfica pois permite, de forma rápida, ter acesso a informações como, por exemplo, a existência de contactos com determinada empresa no passado sem ter de procurar essa informação nas caixas de *e-mail* ou relatórios de feiras. Assim, sabendo o histórico existente com cada cliente, torna-se mais fácil manter a coerência no discurso nos diferentes contactos com cada uma das empresas.

Através da utilização prolongada do *software*, sugeri alterações que, algumas vezes, resultaram em adaptações no sistema que facilitam a organização dos dados e a usabilidade do próprio.

- Preparação de feiras – Com o mesmo objetivo de trabalhar o relacionamento da empresa com os clientes, tive a responsabilidade de preparar as feiras que o diretor comercial visitou e irá visitar até ao final do ano 2019. A estratégia de visitar feiras profissionais é utilizada para entrar em contacto com clientes e potenciais clientes. Além disso, esta estratégia permite, ao diretor comercial da empresa, acompanhar as tendências do mercado. A preparação das feiras englobou também a preparação do material comunicacional que foi levado para essas feiras, ou seja, preparação de catálogos, *flyers*, cartões de visita e artigos de *merchandising*.

- Pesquisa de feiras – Ainda no que diz respeito à preparação de feiras, para facilitar a organização da agenda do departamento comercial, desenvolvi um calendário de feiras profissionais das diferentes áreas de negócio que a empresa quer explorar. Trata-se de uma listagem de feiras, de potencial interesse para a empresa, onde é possível analisar as datas, as áreas de negócio em cada uma delas, a localização das diferentes feiras, e outras informações relevantes que podem ser decisivas na hora de planejar a ida a essas feiras.
- Criação de catálogo e atualização do catálogo existente – No decorrer da preparação de uma destas feiras sentiu-se a necessidade de desenvolver um novo catálogo para a área das torneiras, pois, pelas diferenças dos substratos, os revestimentos por PVD sofrem alterações na cor final. Para colmatar essa necessidade, desenvolvi um protótipo de catálogo que foi testado na feira e, tendo em conta o *feedback* positivo, o catálogo serviu de ideia base para os novos catálogos que estão a ser desenvolvidos. Além disso, efetuei atualizações no catálogo existente, de forma a torná-lo mais informativo.
- Prospecção de mercado através da Internet – ao longo dos meses de estágio, foram diversos os nomes de novas empresas com potencial que foram surgindo através de pesquisas *online*. Para essas empresas, elaborei um *e-mail* de apresentação personalizado, de forma a iniciar contacto com as mesmas.  
  
Para além desses *leads*, foram analisados inúmeros cartões de visita, recolhidos em diversas circunstâncias, que ainda não tinham sido selecionados. Neste caso, criei uma listagem de todos esses *leads* e efetuei a divisão por estado de contacto, isto é, separei-os por “nunca contactados”, “contactados” e “em negociação”. Após essa análise detalhada, realizada através da consulta de *e-mails*, preparei *e-mails* para todas as empresas presentes na listagem que ainda não tinham sido contactadas para apresentar a Prirev e os seus serviços.
- Criação de mapas – Através do *google maps*, criei mapas de forma a possibilitar uma fácil análise da cobertura de mercado. Nesses mapas inclui

não só os clientes como potenciais clientes e, desta forma, é possível à empresa perceber as zonas do mapa com maior potencial. Assim, esta ferramenta revelou-se muito útil para a empresa para o planeamento de viagens.

- Relatório de satisfação de clientes – Para avaliar a satisfação referente a 2018, a empresa preparou um inquérito com diversas questões que permitem perceber o *feedback* dos clientes sobre: a imagem global da empresa, o atendimento, o apoio técnico e os serviços da empresa. A minha colaboração nesta atividade começou pela preparação desse inquérito em formato digital (através da ferramenta de formulários do google) e pela seleção dos clientes que preenchem os requisitos exigidos. Em seguida, elaborei um *e-mail* explicativo, o qual integrava o *link* de acesso ao formulário para que cada cliente pudesse expressar a sua opinião sobre a Prirev. Primeiramente, o inquérito de satisfação de clientes 2018 foi enviado aos clientes que preencheram os requisitos estipulados a nível interno no “Plano de Gestão de 2019” e em seguida foi disponibilizado no *site* institucional da empresa.

Os resultados obtidos até ao final do mês de maio foram analisados e, com base nessas mesmas respostas, desenvolvi o “Relatório de Satisfação de Clientes 2018”. Por motivos de sigilo, a entidade de acolhimento do estágio não autorizou a exibição do relatório.

Apesar de já ter elaborado o relatório com os resultados para 2018, o inquérito continua disponível no *site* de forma a que qualquer cliente possa contribuir com a sua opinião. As respostas submetidas posteriormente à elaboração do relatório, naturalmente, não contam para efeitos de relatório, mas são, de igual forma, importantes para a empresa, que, assim, poderá analisar individualmente cada inquérito respondido e perceber o *feedback* dos seus clientes.

- Cálculo de indicadores – Para avaliar o sucesso do departamento comercial existem alguns indicadores que são avaliados regularmente, nomeadamente: número de novos clientes abertos, percentagem de faturação dos novos

clientes, taxa de adjudicação de funcional e índice de satisfação de clientes. Estes indicadores estão definidos no “Plano de Gestão” interno, documento no qual devem também ficar registados os resultados obtidos durante o ano referentes a esses indicadores.

Os indicadores que até 2018 eram medidos anualmente passaram, em 2019, a ser medidos trimestralmente, exceto a satisfação de clientes que se mantém com medição anual. A mim, foi atribuída a responsabilidade de calcular esses indicadores e preencher, dentro dos prazos estipulados, os campos referentes aos indicadores do departamento comercial. Atualmente, a empresa ainda não detém qualquer *software* que permita, de forma rápida, fazer os cálculos necessários, por isso, para cada um dos indicadores, necessitei de fazer a recolha de toda a informação e cruzar dados do departamento financeiro com dados do departamento comercial.

- Plano de marketing – Tendo em conta que um dos problemas percebidos na empresa era a ausência do plano de marketing, durante o meu estágio desenvolvi esse plano. O documento, por mim elaborado, foi construído com uma estrutura ajustada às necessidades da empresa.

Para conseguir obter resultados, tive de investir grande parte do tempo a recolher informação e inserir informação no Excel, pois não existe ainda um *software* que permita extrair, de forma organizada, a informação que era necessária. Na base de dados existente, referente ao volume de faturação, apenas era possível saber o nome da empresa e o volume de faturação distribuído pelos vários meses. Não existia forma de analisar o serviço que cada cliente compra, ou seja, não existia forma de saber se um cliente faturava revestimentos decorativos ou revestimentos funcionais sem ser através da verificação da faturação individual de cada um deles. Estas limitações dificultaram o trabalho de análise de diagnóstico interno, pois foi necessário categorizar cada um dos clientes (que nem sempre se repetiam nos três anos analisados) para criar essa base de dados única e elencar toda a informação, por forma a poder criar os gráficos de análise comparativa.

Primeiramente, efetuei a análise detalhada, dos últimos três anos, sobre a carteira de clientes, o comportamento de vendas nacional e internacional, de forma a perfazer a análise interna. Em seguida, procedi à análise externa analisando o mercado, a concorrência e o modelo das cinco forças de Porter.

Para além disso, efetuei a análise SWOT, elenquei os objetivos estratégicos da empresa e descrevi a sua posição competitiva.

Depois de concluir esse diagnóstico foi possível identificar possíveis ações que podem fazer diferença nos resultados da Prirrev e, por isso, o plano de marketing tem como parte integrante um plano de ações a desenvolver.

Essas ações são, na sua maioria, centradas no marketing digital, pois a empresa percebeu que essa é uma área fundamental para ajudar a alcançar os resultados esperados. Desta forma, essa é a área que a empresa pretende ver desenvolvida porque, mais uma vez, o volume de trabalho levou ao desinvestimento no *site* e nas redes sociais. As publicações efetuadas são, na sua maioria, relacionadas com recrutamento e datas especiais. Assim, no plano de marketing, as ações estão direcionadas, quase em exclusivo, a essa tipologia de marketing.

Com a criação do plano, passou a ser possível encontrar, num só documento, toda a informação necessária para entender o estado atual da empresa e analisar o caminho traçado para atingir os objetivos futuros.

O plano estratégico em questão não pôde ser publicado pois, tendo em conta a sua extensão e detalhe, poderia por em causa o sigilo exigido pela empresa em relação os dados que nele estão elencados.

## **REFLEXÃO CRÍTICA**



O estágio é uma etapa que considero imprescindível no percurso académico. A realização do estágio curricular na Prirev revelou-se da máxima importância para perceber como se aplicam na prática os conhecimentos apreendidos durante o primeiro ano de curso. Através do estágio, foi possível não só aplicar os conhecimentos apreendidos até então, mas também adquirir novos conhecimentos em contexto de trabalho. O facto de estar integrada na equipa de trabalho foi fundamental para perceber a sua dinâmica e ganhar competências e aptidões que só em ambiente de trabalho se conseguem adquirir como:

- A organização do dia-a-dia de trabalho e gestão de tarefas a cumprir, ou seja, ter a perceção do que devia priorizar. No dia-a-dia de uma empresa, há inúmeras tarefas a fazer e no departamento em que fui inserida as tarefas diárias passam por: responder a *e-mails*, telefonemas, contactar clientes sobre os projetos que estão a ser desenvolvidos, fazer o acompanhamento pormenorizado desses projetos, elaborar cotações, entre outras coisas. Ainda que não tenha tido a responsabilidade de fazer todas essas tarefas durante o meu estágio, tive a meu cargo outras tarefas (elencadas no tópico 3.3) que tive de conjugar com as tarefas que me eram pedidas, e para isso foi necessário tomar decisões sobre o que fazer primeiro.
- Trabalhar em equipa, não só a equipa do departamento em que estive inserida, mas também o trabalho em equipa com os diferentes departamentos da empresa. Esta questão é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa. Todos os departamentos devem trabalhar em sintonia, mas, por vezes, as prioridades de um departamento não são as mesmas de outro e a dependência entre eles faz com seja imprescindível aprender a lidar com os tempos de cada um e a gerir relações. Por exemplo, a minha prioridade é preparar um relatório para apresentar às chefias, mas para o elaborar necessito de dados do departamento financeiro que, por sua vez, tem como prioridade a faturação de vendas, pois tem prazos internos a cumprir e não tem disponibilidade de ceder os dados. Para não colocar em causa nenhuma das duas tarefas é necessário que ambos os profissionais consigam organizar o seu trabalho e encontrem a melhor forma de resolver a situação.

O ritmo diário de uma empresa nem sempre permite o acompanhamento de tudo o que acontece. No meu caso, enquanto estagiária num departamento que me era desconhecido, nem sempre foi fácil inteirar-me dos assuntos que estavam a ser tratados e, por isso, considero que a minha integração no departamento foi difícil. Ainda assim, com o decorrer do estágio penso que consegui superar os obstáculos que foram surgindo. A frequência no estágio curricular mostrou-se uma mais valia no que diz respeito às competências adquiridas, pois consegui desenvolver a capacidade de resolver problemas reais e de gerir relações interpessoais.

Assim, considero que através desta experiência de estágio foi possível perceber o funcionamento e a importância do departamento comercial numa empresa, assim como adquirir conhecimentos específicos sobre o setor comercial e consolidar conhecimentos na área do marketing.

No final do estágio, fui convidada pela empresa para continuar a desempenhar funções no departamento comercial, por isso, considero o balanço final do estágio muito positivo.

## **CONCLUSÃO**



Conforme referido ao longo deste relatório, o relacionamento com os clientes é fundamental para conquistá-los. Trabalhar essas relações faz, cada vez mais, parte das preocupações das empresas. Na empresa onde realizei o estágio esta é uma preocupação bem presente e esse foi o ponto de partida para o meu estágio.

Através da experiência de estágio, foi possível constatar que, no mercado B2B, o acompanhamento individualizado do cliente é fundamental para o sucesso do negócio. Ou seja, quanto mais trabalhada for a relação com o cliente mais vantagens vamos conseguir alcançar na negociação. Perceber as necessidades dos clientes, as suas dúvidas e os seus objetivos envolve o acompanhamento diário dos mesmos, tarefa que nem sempre é fácil, atendendo ao ritmo diário de trabalho. Para conseguir alcançar esse objetivo, a Prirev implementou um software de CRM que potencia a organização eficaz da carteira de clientes e da agenda do departamento.

Com a realização do estágio foi ainda possível perceber a importância do sigilo, e o peso do mesmo quando se fala de concorrência. Em setores de negócio tão específicos como o setor em que a Prirev atua é necessário um controlo absoluto da informação que é transmitida para o exterior, pois uma pequena fuga de informação pode abrir espaço para a concorrência. Isto porque, os novos desenvolvimentos são a forma mais imediata de conseguir a diferenciação e reconhecimento no mercado. Se a concorrência tem acesso aos desenvolvimentos da nossa empresa pode conseguir antecipar-se no lançamento dos mesmos no mercado. Para evitar essa situação, a empresa adotou regras de sigilo que envolvem a proteção de informações consideradas delicadas e, por essa razão, este trabalho sofreu limitações ao nível da informação divulgada no relatório.



**Bibliografia**

Antunes, J. & Rita, P. (2005). *Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes*. INDEG-ISCTE. (pp.111-135). Disponível via Google Scholar em: <http://hdl.handle.net/10071/735>.

Antunes, J & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão [online]*, 12 (2), 109-132. Disponível via Google Scholar em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0873-74442007000200007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0873-74442007000200007&script=sci_arttext&tlng=en)

Antunes, J & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 36-46. Disponível via Google Scholar em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1645-44642008000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-44642008000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)

Bitner, M. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 246 -251. Disponível via B-on em: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=173fcf9a-4c16-41fa-8ee5-fb3284fef05a%40sessionmgr4010>

Brito, C. (2011). Marketing relacional: das Origens às atuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*. (26), 15-26. Disponível via Google Scholar em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71081/2/51169.pdf>

Brito, C. (2014). Marketing Relacional. In Côrte- Real, A., Lima, A., Hultén, B., Ramos, C., Roseira, C., Rodrigues, C., ... Silva, S. *Novos Horizontes do Marketing*. Portugal: Dom Quixote.

Carneiro, C., Simões, D & Filipe, S. (2013). A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. *Estudos do ISCA*. Série IV (5), 1-20. Disponível via Google Scholar em: <http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/2199>

Cascada, P., Ramos, C. & Sousa, C. (2014). Utilização de medidas de valor do cliente na criação de listas de distribuição: aplicação ao setor hoteleiro. *Dos*

*Algarves: A Multidisciplinary e-journal*. (23), 51-74. Disponível via B-on em:

<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=38e727c0-464c-4cca-ab02-cff381bd470e%40sdc-v-sessmgr01>

Carvalho, M. & Prieto, V. (2005). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Revista Produção Online*. 5, (1), 1-20. Disponível

via B-on em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=38e727c0-464c-4cca-ab02-cff381bd470e%40sdc-v>

[sessmgr01&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzZGlLHVpZCZsYW5nPX B0LXB0JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsdoj.01f07af30c7d401687c1d9f47c9c2593&db=edsdoj](https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=38e727c0-464c-4cca-ab02-cff381bd470e%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzZGlLHVpZCZsYW5nPX B0LXB0JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsdoj.01f07af30c7d401687c1d9f47c9c2593&db=edsdoj)

Cobra, M. & Brezzo, R. (2010). *O Novo Marketing*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora.

Costa, M. (2014). *Fidelização de clientes em mercados B2B: Caso do setor corticeiro Português*. (Tese de Mestrado) Universidade de Aveiro, Portugal.

Disponível via Google Scholar em: <http://hdl.handle.net/10773/14295>

Garrett, P. & Saur-Amaral, I. (2012). O sistema CRM como ferramenta de apoio à gestão de equipas de vendas internacionais B2B: caso de uma empresa de componentes para construção civil. *Revista Portuguesa de Marketing*. (28), 48-77.

Disponível via B-on em:

<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e20f8923-c610-485f-9b33-b2e4bbe61d75%40sessionmgr4010>

Helfert, M., Herrmann, C. & Zellner, G. (2003). Customer regain management in e-business: processes and measures. *Paper apresentado na conferência COLLECToR europa*. 97 – 103. Disponível via Google Scholar em:

[https://www.researchgate.net/publication/44938486\\_Customer\\_Regain\\_Management\\_in\\_E-Business\\_Processes\\_and\\_Measures](https://www.researchgate.net/publication/44938486_Customer_Regain_Management_in_E-Business_Processes_and_Measures)

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. (Rosenberg, M., Freire, C. & Fernandes, B. Trad.). (12ª Edição). São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Lopes, L. & Brito, C. (2008). Dinâmicas da relação com o cliente: o conceito do ciclo de vida de uma relação. *In Proceedings of the IASK International Conference Global Management*, Porto (pp.1-9). Disponível via Google Scholar em: <http://hdl.handle.net/10198/3381>

Lopes, L., Brito, C., & Alves, H. (2012). Dissolução e reativação de relacionamentos cliente-empresa: estudo exploratório. *Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*. (pp. 1-19) Disponível via Google Scholar em: <http://hdl.handle.net/10198/6658>

Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58, 20-38. Disponível via Google Scholar em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002224299405800302>

Site institucional da Direção Geral do Ensino Superior (s.d.). *Quadro europeu de qualificações*. Disponível em: [https://www.dges.gov.pt/pt/quadro\\_qualificacoes?plid=371](https://www.dges.gov.pt/pt/quadro_qualificacoes?plid=371)

Site institucional da empresa J. PRIOR (s.d.). *História da empresa*. Disponível em: <https://www.jprior.pt/pt/jprior/jprior/>

Site institucional da empresa PRIREV (s.d.). *Apresentação da empresa*. Disponível em: <https://www.prirev.com/pt/>

Stauss, B. & Friege, C. (1999). Regaining Service Customers - Costs and Benefits of Regain Management. *Journal of Service Research*. 1 (4), 347-361. Disponível via Google Scholar em: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109467059914006?casa\\_token=lBB8Dv3\\_5r4AAAAA:4uLhurf2Ai3DD6aL4i7vQsX3NeSfSRQmjrc7QUSECHJUX4z66c7UI4qKcEUZKoBNh5Q4HOf89A](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109467059914006?casa_token=lBB8Dv3_5r4AAAAA:4uLhurf2Ai3DD6aL4i7vQsX3NeSfSRQmjrc7QUSECHJUX4z66c7UI4qKcEUZKoBNh5Q4HOf89A)

Yamashita, S. & Gouvea, M. (2007). Marketing de Relacionamento: Importância e implicações no mercado consumidor. *Revista de Administração Mackenzie*. 8, (4), 103-124. Disponível via Google Scholar em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/146>

Zenone, L. (2007). *CRM- Customer Relationship Management: Gestão do relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial*. São Paulo: Novatec Editora Ltda.

**ANEXOS**



## As novas instalações da Prirev



**Imagem 1:** Vista do exterior

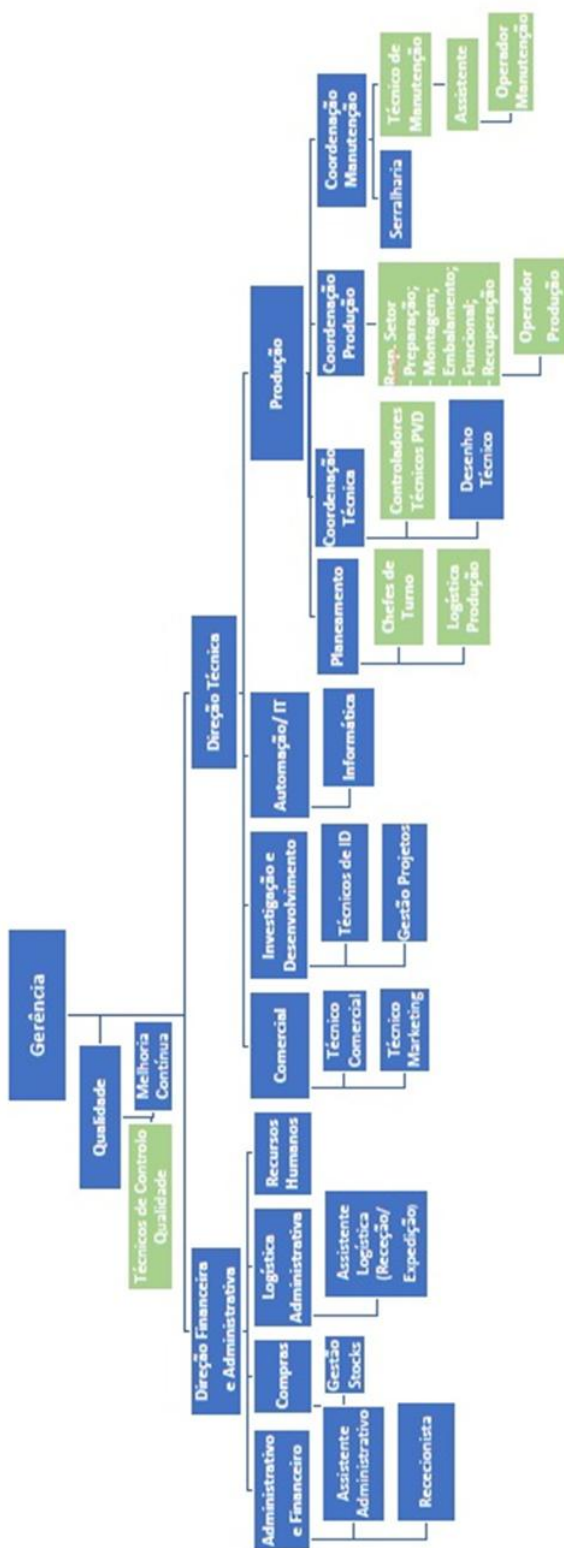


**Imagem 2:** Setor da preparação



**Imagem 3:** Setor da produção

**Fonte:** imagens cedidas pela empresa



DATA: 17/04/2018  
REVISÃO: ORG.00

Aprovado por: Luis Godinho

**Imagem 4:** Organigrama da empresa

**Fonte:** documento cedido pela empresa

## Quadro de qualificações

QUADRO NACIONAL DE QUALIFICAÇÕES		QUADRO EUROPEU DE QUALIFICAÇÕES	RESULTADOS DE APRENDIZAGEM CORRESPONDENTES AOS NÍVEIS		
NÍVEIS	QUALIFICAÇÕES	NÍVEIS	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	ATITUDES
<b>▲ ENSINO NÃO SUPERIOR: Níveis 1 a 4</b>					
1	2º ciclo do ensino básico	1	Conhecimentos gerais básicos.	Aptidões básicas necessárias à realização de tarefas simples.	Trabalhar ou estudar sob supervisão direta num contexto estruturado.
2	3º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação	2	Conhecimentos factuais básicos numa área de trabalho ou de estudo.	Aptidões cognitivas e práticas básicas necessárias para a aplicação da informação adequada à realização de tarefas e à resolução de problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.	Trabalhar ou estudar sob supervisão, com um certo grau de autonomia.
3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior	3	Conhecimentos de factos, princípios, processos e conceitos gerais numa área de estudo ou de trabalho.	Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e a resolução de problemas através da selecção e aplicação de métodos, instrumentos, materiais e informações básicas.	Assumir responsabilidades para executar tarefas numa área de estudo ou de trabalho. Adaptar o seu comportamento às circunstâncias para fins da resolução de problemas.
4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses	4	Conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho.	Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções para problemas específicos numa área de estudo ou de trabalho.	Gerir a própria actividade no quadro das orientações estabelecidas em contextos de estudo ou de trabalho, geralmente previsíveis, mas susceptíveis de alteração. Supervisionar as actividades de rotina de terceiros, assumindo determinadas responsabilidades em matéria de avaliação e melhoria das actividades em contextos de estudo ou de trabalho.

**Imagem 5:** Quadro de qualificações de ensino não superior

Fonte: [https://www.dges.gov.pt/pt/quadro\\_qualificacoes?plid=371](https://www.dges.gov.pt/pt/quadro_qualificacoes?plid=371)

QUADRO NACIONAL DE QUALIFICAÇÕES		QUADRO EUROPEU DE QUALIFICAÇÕES	RESULTADOS DE APRENDIZAGEM CORRESPONDENTES AOS NÍVEIS		
NÍVEIS	QUALIFICAÇÕES	NÍVEIS	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	ATITUDES
<b>ENSINO SUPERIOR: Níveis 5 a 8</b>					
5	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior ①	5	Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudo ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos.	Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstractos.	Gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis. Rever e desenvolver o seu desempenho e o de terceiros.
6	Licenciatura ①	6	Conhecimento aprofundado de uma determinada área de estudo ou de trabalho que implica uma compreensão crítica de teorias e princípios.	Aptidões avançadas que revelam a mestria e a inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis numa área especializada de estudo ou de trabalho.	Gerir atividades ou projectos técnicos ou profissionais complexos, assumindo a responsabilidade de tomada de decisões em contextos de estudo ou de trabalho imprevisíveis. Assumir responsabilidades em matéria de gestão do desenvolvimento profissional individual e coletivo.
7	Mestrado ①	7	Conhecimentos altamente especializados, alguns dos quais se encontram na vanguarda do conhecimento numa determinada área de estudo ou de trabalho, que sustentam a capacidade de reflexão original e ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos conhecimentos numa área e nas interligações entre várias áreas.	Aptidões especializadas para a resolução de problemas em matéria de investigação e ou inovação, para desenvolver novos conhecimentos e procedimentos e integrar os conhecimentos de diferentes áreas.	Gerir e transformar contextos de estudo ou de trabalho complexos, imprevisíveis e que exigem abordagens estratégicas novas. Assumir responsabilidade por forma a contribuir para os conhecimentos e as práticas profissionais e ou para rever o desempenho estratégico de equipas.
8	Doutoramento ①	8	Conhecimentos de ponta na vanguarda de uma área de estudo ou de trabalho e na interligação entre áreas.	As aptidões e as técnicas mais avançadas e especializadas, incluindo capacidade de síntese e de avaliação, necessárias para a resolução de problemas críticos na área da investigação e ou da inovação para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais existentes.	Demonstrar um nível considerável de autoridade, inovação, autonomia, integridade científica ou profissional e assumir um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias ou novos processos na vanguarda de contextos de estudo ou de trabalho, inclusive em matéria de investigação.

**Imagem 6:** Quadro de qualificações de ensino superior

**Fonte:** [https://www.dges.gov.pt/pt/quadro\\_qualificacoes?plid=371](https://www.dges.gov.pt/pt/quadro_qualificacoes?plid=371)